

---

# Guía sobre el desarrollo de alianzas de Educación Transnacional en México

# Contenido

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>1. ¿Qué se entiende por TNE?</b>	<b>4</b>
<b>2. El panorama de TNE en México</b>	<b>5</b>
<b>3. El marco regulador para cooperaciones internacionales en México</b>	<b>7</b>
<b>4. El proceso para desarrollar alianzas TNE exitosas</b>	<b>8</b>
<b>5. Lista de control (checklist)</b>	<b>10</b>
<b>6. Ejemplo de una alianza internacional exitosa</b>	<b>13</b>
<b>7. Referencias</b>	<b>14</b>
<b>8. Lecturas adicionales</b>	<b>15</b>

# Introducción



Esta guía tiene como objetivo suministrarles a las universidades mexicanas una visión general, regulatoria, práctica y de mercado involucrados en el desarrollo de cooperaciones internacionales exitosas. Este documento inicia con una visión general de las definiciones y principales modelos de la Educación Transnacional (TNE), además de un análisis de los riesgos y beneficios asociados. Posteriormente, presenta un panorama de la situación de la Educación Transnacional en México, acompañado por un conjunto de recomendaciones para oportunidades de desarrollo. También incluye una sección dedicada al contexto regulatorio para el establecimiento y operación de alianzas de TNE.

La guía presenta dos secciones que ofrecen orientaciones prácticas sobre cómo desarrollar y gestionar cooperaciones internacionales. La primera sección describe el “Proceso para el Desarrollo de alianza TNE Exitosas”, detallando los pasos para superar los desafíos comunes en colaboraciones internacionales de enseñanza superior. La segunda sección, la “Lista de Verificación”, resume los puntos clave con base en evidencias de la literatura y en la experiencia de profesionales, abarcando todas las fases del desarrollo, gestión y revisión de alianzas internacionales.

En su conclusión, la guía trae un estudio de caso ejemplificando un acuerdo de TNE exitoso.

## 1. ¿Qué se entiende por TNE?

De acuerdo con las Universidades del Reino Unido “La Educación Transnacional describe la oferta de programas educativos y diplomas en un país diferente de aquel donde la institución de enseñanza que otorga el diploma tiene sede. Esto puede abarcar una amplia gama de modalidades, incluyendo campus filiales, educación a distancia, cursos online, programas de graduación conjunta y de doble titulación, involucramiento de cuerpo docente y modelos mixtos, frecuentemente referidos como aprendizaje combinado<sup>1</sup>.”

Modelo de Educación Transnacional		Características	Riesgos	Beneficios
Autónomo	Campus Filial	Un campus físico establecido en un país extranjero por una institución extranjera, ofreciendo programas que otorgan un diploma o calificación de la institución de origen.	Costos elevados, conformidad reglamentaria, diferencias culturales, potencial de explotación	Acceso a la educación de alta calidad, exposición a diferentes culturas, aumento de la reputación institucional
	Educación a distancia y oferta online	Programas impartidos online o por medio de otras formas de enseñanza remota, permitiendo que los alumnos estudien desde cualquier lugar del mundo sin comparecer físicamente a las clases.	Interacción presencial limitada, potencial para plagios, falta de motivación.	Opciones flexibles de aprendizaje, acceso a diversos recursos académicos, costos reducidos
Con soporte local	Franquicia	Instituciones locales en un país extranjero licencian el nombre y los programas académicos de una institución extranjera, ofreciendo estos programas a los alumnos bajo la marca de la institución extranjera.	Falta de control institucional, desafíos de garantía de calidad, potencial de exploración	Acceso a la educación de alta calidad, exposición a diferentes culturas, aumento de la reputación institucional
	Aprendizaje híbrido	Una institución extranjera que ofrece sus programas a través de un modelo de aprendizaje combinado apoyado por institución(es) local(es)	Control limitado sobre la calidad del soporte tutorial/pedagógico, desafíos en la coordinación del modelo de enseñanza híbrida	Mejor involucramiento y experiencia de los alumnos en comparación con educación a distancia autónoma/online
Collaborative	Programa Conjunto de Graduación	Colaboración entre dos o más instituciones en países diferentes, donde los alumnos obtienen un único diploma que es atribuido en conjunto por las instituciones participantes.	Desafíos de garantía de calidad, compatibilidad de sistemas académicos, restricciones de recursos	Acceso a diversos recursos académicos, exposición a diferentes culturas, aumento de la empleabilidad
	Programa de doble graduación	Un programa que permite a los estudiantes obtener dos diplomas en instituciones diferentes en países diferentes, muchas veces exigiendo que pasen algún tiempo estudiando en ambas instituciones.	Restricciones de recursos, compatibilidad de sistemas académicos, desafíos de garantía de calidad	Exposición a diversos recursos académicos, mayor empleabilidad, habilidades lingüísticas mejoradas

Tabla 1. Models of transnational education

<sup>1</sup> UUKi Scale of UK HE TNE 2020-21 updated.pdf (universitiesuk.ac.uk) (p5)

## 2. El panorama de TNE en México

### Cooperaciones internacionales de enseñanza

Como en otros países latinoamericanos, no existen datos centrales en México sobre el número de estudiantes que estudian en programas colaborativos internacionales en el país. Además de esto, la mayoría de los países de universidades extranjeras (por ejemplo, Alemania, EE.UU., Francia, Canadá) que se involucran en alianzas internacionales no recogen datos sobre programas TNE. El Reino Unido y Australia son los países que mantienen un registro más detallado de los estudiantes que estudian en los diferentes tipos de cooperaciones internacionales.

Con base en los datos de UK TNE, suministrados por la Agencia de Estadísticas de la Educación Superior del Reino Unido (HESA)<sup>2</sup>, México tuvo un total de 840 estudiantes en programas TNE que involucran Instituciones de Educación Superior (IES) del Reino Unido. Esto representa un aumento del 25 por ciento desde 2018-19, pero el número de estudiantes en programas TNE del Reino Unido permaneció consistentemente por debajo de 1.000 en la década pasada<sup>3</sup>.

Como muestra la Figura 1, la oferta de TNE del Reino Unido en México está dividida igualmente entre programas de validación y aprendizaje a distancia, flexibles y distribuidos<sup>4</sup>. Cerca de seis de cada diez (56%) estudiantes de TNE del Reino Unido en México estudian en nivel de pregrado. Además de esto, conforme es resumido en la Figura 2, cerca de cuatro de cada diez estudian en nivel de postgrado. Esto está en línea con la perspectiva general de la actividad TNE del Reino Unido en todo el mundo, donde la mayoría (~61%) está en el nivel de pregrado<sup>5</sup>.

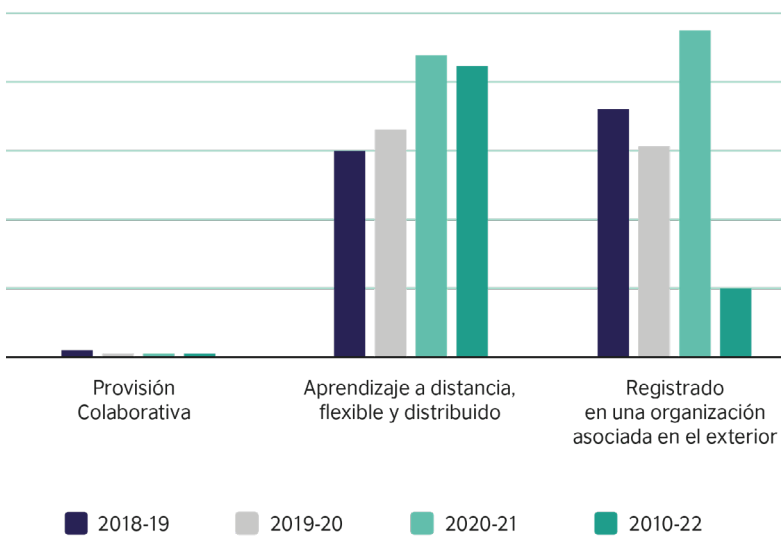


Figura 1. Número de estudiantes de TNE del Reino Unido

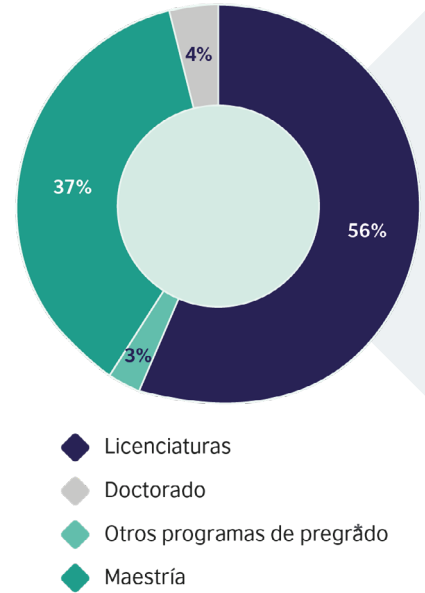


Figura 2. TNE del Reino Unido en México por nivel de estudio

\*\*Otros programas de pregrado\*\* se refiere a estudios que no conducen a una enseñanza primaria (ejemplos son grados básicos, diplomas y certificados, diplomas nacionales superiores (HND).

2 La Agencia de Estadísticas de la Educación Superior (HESA), creada en 1993, reúne información sobre estudiantes, funcionarios, finanzas y resultados de postgrado de todas las instituciones de educación superior del Reino Unido con financiamiento público. Después de una fusión en 2022, HESA ahora opera como una dirección de Jisc.  
 3 Los datos están disponibles en HESA Aggregate Offshore Record (AOR). Una representación visual de los datos de cada país anfitrión, incluyendo a México, está disponible aquí: <https://www.universitiesuk.ac.uk/universities-uk-international/insights-and-publications/uuki-insights/scale-uk-transnational-education>  
 4 El tipo "registrado en una organización colaboradora en el extranjero" representa acuerdos de validación u otros acuerdos TNE, siendo la mayor parte de la enseñanza impartida en el país.  
 5 Datos HESA UK TNE. También disponibles aquí: <https://www.universitiesuk.ac.uk/universities-uk-international/insights-and-publications/uuki-insights/scale-uk-transnational-education>

## Cooperaciones de investigación internacionales de universidades mexicanas<sup>6</sup>

La presencia de cooperaciones internacionales en investigación son un precursor de colaboraciones internacionales de enseñanza<sup>7</sup>. El análisis de 25 años (1996-2021) de datos bibliográficos, resumidos en la Figura 3, mostró que las universidades mexicanas han aumentado sus resultados de investigación en coautoría internacional pasando de 5.000 en 1996 a 34.000 en 2021. Esto hace de México el segundo mayor país en términos de publicaciones en coautoría internacional entre Argentina, Brasil, México y Perú<sup>8</sup>.

	1996	2021	VARIACIÓN
Argentina	4.308	17.446	305%
Brasil	9,403	101,318	978%
México	4,978	34,020	583%
Perú	209	7,867	3664%

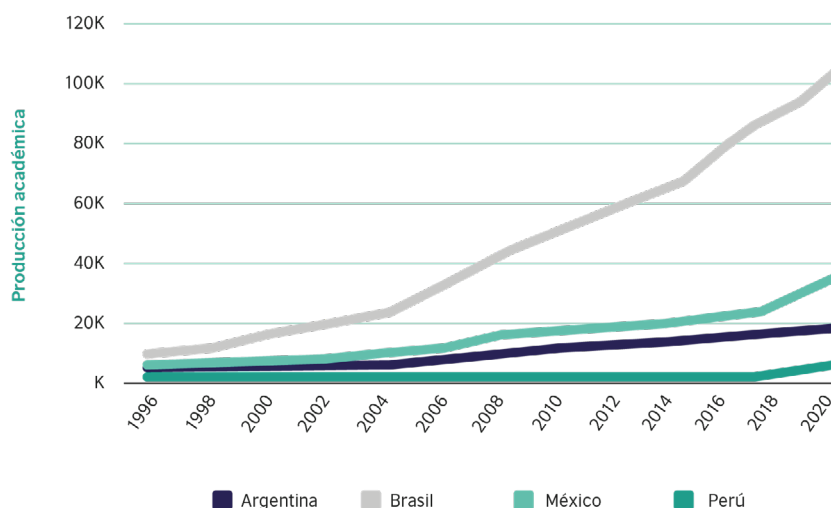


Figura 3. Producción académica (todos los tipos)

Conforme es mostrado en la figura 2, en 2021, cerca de 4 en cada 10 (41%) publicaciones de investigación en México involucran a un coautor internacional. Este valor creció con relación al 31% en 1996. Los 5 principales países colaboradores de investigación de México son los EE.UU., España, Reino Unido, Francia y Brasil. Existe una actividad de alianzas internacionales equilibradas que incluye un enfoque regional (por ejemplo, Brasil, Colombia) y también más amplio (por ejemplo, EE.UU., Reino Unido, Alemania, China).

PAÍS	PUBLICACIONES EN COAUTORÍA
EE.UU.	15419
España	8111
Reino Unido	4847
Francia	4093
Brasil	4062
Alemania	3886
Italia	3618
Canadá	3461
Colombia	3345
China	2971

<sup>6</sup> Los datos de esta sección son de Scopus/Scival.

<sup>7</sup> Ilieva, J., Killingley, P., Tsiligiris, V., & Usher, A. (2019). La Forma de la Enseñanza Superior Global: Comparaciones internacionales con Europa (págs. 1-56). Consejo Británico y NAFSA.

<sup>8</sup> SciVal es una herramienta de análisis bibliométrico desarrollada por Elsevier, que ofrece datos y métricas relacionadas a publicaciones académicas. SciVal abarca una amplia gama de disciplinas científicas e incluye publicaciones en varios idiomas, no limitándose solamente al inglés.

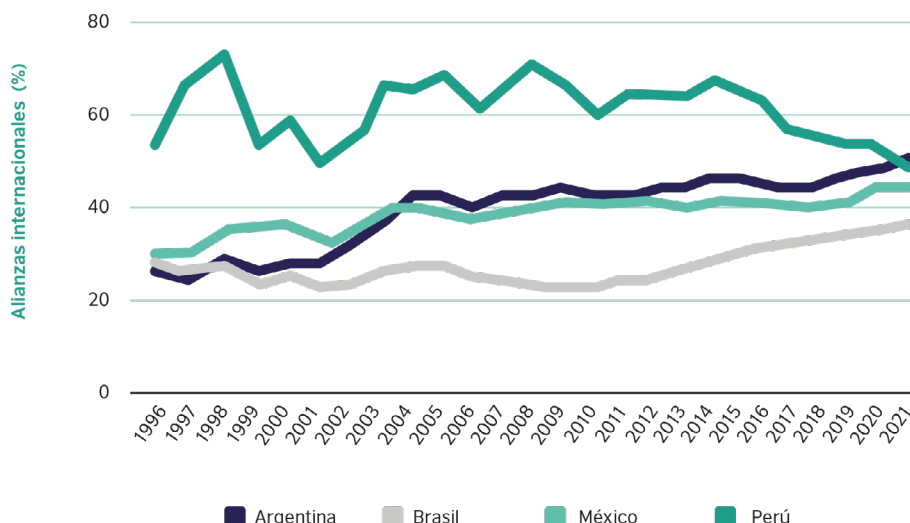


Figura 4. Alianzas internacionales (% del total de publicaciones)

Las evidencias anteriores pueden ser útiles para las universidades mexicanas en la identificación de potenciales asociados para colaboraciones docentes. Explotar los vínculos existentes con instituciones en países con alta actividad de alianzas en investigación con México es una forma adecuada de iniciar colaboraciones de enseñanza sostenibles.

### 3. El marco regulador para cooperaciones internacionales en México

El ambiente regulador en México ofrece oportunidades de cooperación internacional, principalmente en las áreas de diplomas dobles<sup>9</sup>. La existencia de acuerdos para el reconocimiento mutuo de calificaciones es también otro factor que puede facilitar la cooperación internacional. Además de esto, a nivel nacional, existe una política y un proceso simplificados y eficientes para el reconocimiento de calificaciones extranjeras. Específicamente, el proceso de reconocimiento incluye calificaciones profesionales sin necesidad de que estas sean sometidas a órganos profesionales.

Modelo de Educación Transnacional		Modelo de Educación Transnacional Aspectos regulatorios en México a partir de una perspectiva universitaria mexicana y extranjera
Autónomo	Campus Filial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una universidad mexicana puede crear una filial en el exterior. Esto estará sujeto a los reglamentos del país anfitrión.</li> <li>Una universidad extranjera puede crear un campus en México, sujeto al cumplimiento de las leyes de inversión y a la autorización del Ministerio de la Educación Pública (SEP).</li> </ul>
	Enseñanza a distancia y oferta online	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una universidad mexicana puede ofrecer sus programas totalmente online. Una universidad extranjera puede ofrecer programas totalmente online (sin soporte local) en México, sin la necesidad de licenciamiento.</li> </ul>
Con soporte local	Franquicia/ Validación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para establecer una franquicia, implementar un programa de enseñanza híbrida o establecer una colaboración de validación con una universidad extranjera, es necesario obtener la autorización de la Secretaría de Educación Pública (SEP)</li> </ul>
	Aprendizaje híbrido	
Colaborativo	Programa conjunto de graduación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una universidad mexicana y una universidad extranjera pueden establecer un diploma conjunto, pero este debe ser licenciado por el Ministerio de la Educación Pública (SEP).</li> </ul>
	Programa de doble graduación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una universidad mexicana puede establecer un diploma doble con una universidad extranjera.</li> </ul>

9 Universidades del Reino Unido. (2019). Colaborando con México: Política, Contexto, Oportunidades (págs. 1-15). Universidades Internacionales del Reino Unido.



## 4. El proceso para desarrollar alianzas TNE exitosas

Antes de avanzar con la sugerencia de un proceso para el desarrollo de cooperaciones internacionales exitosas, es importante establecer lo que constituye el éxito en un contexto de enseñanza superior.

Las universidades desempeñan un papel crucial en las áreas de enseñanza e investigación. El éxito de las instituciones de enseñanza superior es evaluado considerando los resultados de estas actividades esenciales, así como tales resultados son percibidos tanto por las partes interesadas internas (como estudiantes, profesores y administradores) como externas (incluyendo reguladores, empresas y la sociedad en general)<sup>10</sup>. Además del éxito basado en resultados, las universidades también deben buscar eficiencia financiera y operativa. Adicionalmente, la evaluación de las universidades abarca su impacto social en ámbitos local, regional y global.

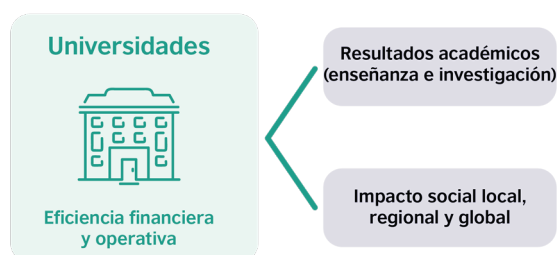


Figura 5. Factores de éxito universitario

Así, un punto de partida crítico para el desarrollo de alianzas internacionales exitosas es la forma como abordan los principios fundamentales del éxito universitario descritos anteriormente.

Las investigaciones<sup>11</sup> sugieren que las principales razones por las cuales las cooperaciones internacionales fallan incluyen: falta de visión estratégica e integración en el plan más amplio de internacionalización, recursos limitados, falta de interés del cuerpo docente (adhesión) y ausencia de objetivos/medidas de evaluación claros.

En este contexto, con el objetivo de abordar estos factores comunes de fracaso, el proceso para el desarrollo de alianzas TNE exitosas debe comenzar con un análisis del ambiente interno y externo. Ejemplos de cómo esto puede ser implementado incluyen la aplicación de herramientas como: Visión Basada en Recursos (RBV), SWOT, PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. La figura 6 describe el proceso de conexión de la estrategia a acciones específicas de internacionalización, tales como cooperaciones internacionales. En el centro del modelo está la estructura de gobierno que refleja la necesidad continua de una gestión de las actividades internacionales durante todas las fases de este proceso. El proceso de gobierno consiste en la implementación de las políticas académicas universitarias y de los procesos de aseguramiento de calidad en todas las fases del ciclo de vida de la cooperación. Esto está descrito en la lista de verificación (checklist) suministrada posteriormente en este documento.

### ¿Por qué nos esforzamos para internacionalizar?

Las cooperaciones internacionales deben ser concebidas como acciones específicas dentro de una estrategia más amplia de internacionalización. Esto es de extrema importancia para asegurar que tales alianzas reciban recursos apropiados y sean apoyadas por las estructuras de gobierno de la universidad. Además de esto, tener una lógica clara que justifique la búsqueda por cooperaciones internacionales permite la definición de objetivos específicos y, consecuentemente, la creación de indicadores que serán usados para evaluar el éxito. Para establecer una estrategia de internacionalización eficaz, las universidades deben conducir un análisis del ambiente externo, examinando y comprendiendo las tendencias en el contexto local y global.

### ¿Qué tipo de internacionalización y cooperaciones internacionales queremos

La internacionalización incluye una amplia gama de actividades que ocurren en el exterior, o en el país,

<sup>10</sup> Goldman, C. A., & Salem, H. (2015). Getting the Most Out of University Strategic Planning: Essential Guidance for Success and Obstacles to Avoid. RAND Corporation. <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE157.html>

Hawawini, G. (2011). The Internationalization of Higher Education Institutions: A Critical

<sup>11</sup> Gao, Catherine Yuan. 2019. Midiendo la Internacionalización Universitaria: Indicadores en Contextos Nacionales. 1ª edición. Edición de 2019. Cham: Palgrave Macmillan.

Stafford, Sally y John Taylor. 2016. "La Educación Transnacional como Estrategia de Internacionalización: Enfrentando los Desafíos de la Gestión Institucional." Diario de Política y Gestión de la Educación Superior 38 (6): 625-36.



y con y sin colaboradores externos<sup>12</sup>. Además de esto, las universidades, como cualquier otra organización, operan con recursos limitados. Así, las universidades deben identificar el tipo de actividades de internacionalización que mejor se adecuan a los objetivos de su estrategia de internacionalización y cuál tiene el potencial de alcanzar los mejores resultados.

### ¿Cómo alcanzar nuestros objetivos de internacionalización?

La disponibilidad de recursos apropiados ha sido relatada como la barrera más común al desarrollo de las cooperaciones internacionales. Recursos clave, tales como la disponibilidad de personal académico y administrativo, apoyo financiero y sistemas de TI apropiados son algunos ejemplos de recursos clave críticos para facilitar alianzas internacionales. Así, antes de embarcar en cualquier proyecto de colaboración internacional, las universidades deben evaluar su preparación interna. Deberán entonces surgir proyectos específicos para operacionalizar la estrategia de internacionalización. Esta es la fase en que las universidades deben considerar la forma exacta de cooperaciones internacionales que les gustaría proseguir (ver ejemplos en la tabla 1), identificar colaboradores internacionales, buscar segmentos de mercado específicos y desarrollar proyectos de ámbito interno (de base universitaria) y aprobación externa (regulador del país, órganos profesionales, etc.).

### ¿Cómo mediremos el éxito?

Existe la necesidad de medidas específicas<sup>13</sup> para cada colaboración internacional, que estén alineadas a la estrategia más amplia de internacionalización. Los resultados de cada actividad de internacionalización deberán llevar a la realización de los objetivos más amplios de internacionalización. Uno de los principales desafíos en el desarrollo de alianzas internacionales de éxito es el involucramiento del cuerpo docente. Para superar esto, el compromiso del cuerpo docente con la colaboración internacional debe ser formalmente reconocido en la carga de trabajo del cuerpo docente. Por ejemplo, la evaluación del personal administrativo, académico y de investigación debe incluir objetivos relacionados con la internacionalización.



Figura 6. El proceso de conectar la estrategia a actividades de internacionalización específicas y medibles.

12 Para una descripción completa de lo que significa internacionalización y la gama de diferentes actividades, consulte: Hénaud, F., Diamond, L., & Roseveare, D. (2012). Enfoques a la internacionalización y sus implicaciones para la gestión estratégica y la práctica institucional (pp. 1-51). El Programa de Educación Superior de OCDE. <https://www.oecd.org/education/imhe/Approaches%20to%20internationalisation%20-%20final%20-%20web.pdf>

13 Cada institución debe moldear sus Indicadores Clave del Desempeño con base en las prioridades específicas de internacionalización. Algunos ejemplos de KPIs comúnmente usados para colaboraciones internacionales son: 1) Número de Colaboraciones Internacionales: Esta es una métrica simple que mide el número total de colaboraciones internacionales que una universidad posee. Ofrece una indicación del alcance global y de la influencia de la universidad; 2) Calidad de las Instituciones Colaboradoras: Esta métrica evalúa la calidad de las instituciones colaboradoras. Puede ser medido observando las clasificaciones de las instituciones colaboradoras en los sistemas globales de clasificación universitaria; 3) Tasas de Intercambio Estudiantil: Este KPI mide la cantidad de estudiantes participantes de programas de intercambio con instituciones colaboradoras. Esto podría ser subdividido en alumnos que entran y que salen. 4) Proyectos de investigación conjuntos: El número de proyectos de investigación conjuntos con colaboradores internacionales puede ser un fuerte indicador de la calidad y profundidad de las colaboraciones; 5) Grados y Programas Conjuntos: El número de diplomas o programas conjuntos ofrecidos con colaboradores internacionales también puede ser un buen KPI; 6) Intercambios de Docentes: Semejante a los intercambios de estudiantes, este KPI mide el número de docentes que participan de intercambios con instituciones colaboradoras. 7) Competencia Cultural y Lingüística: Este KPI podría medir la capacidad de los alumnos de adaptarse y prosperar en diferentes ambientes culturales y su competencia en lenguas extranjeras.

## 5. Lista de control (checklist)

Esta sección suministra una lista de verificación enfocada y detallada del proceso de desarrollo, gestión y revisión de cooperaciones internacionales. La sección se basa en la literatura más amplia<sup>14</sup> y en la experiencia de profesionales de Educación Transnacional (TNE). La sección está organizada en cuatro secciones, cada una representando una de las fases del ciclo de vida de TNE. Estas fases representan el proceso típico que se aplica en la mayoría de las cooperaciones internacionales (por ejemplo, diplomas duales/dobles y conjuntos, franquicia/validación, articulación/progresión). La lista de verificación será menos aplicable a tipos independientes de TNE (educación a distancia/online, campus filial).

### Fase de pre-establecimiento y acuerdo

En esta fase la prioridad es lograr el alineamiento estratégico entre los objetivos de la universidad mexicana y los del colaborador. Además de esto, aquí el énfasis está en la debida diligencia como forma de minimizar todos los tipos de riesgos (operativos, financieros, académicos).

#### 1. Objetivos de la estrategia de internacionalización

- ¿Qué se desea alcanzar con la internacionalización?
- ¿Quién es el beneficiario de su estrategia de internacionalización?
- ¿Cuáles son sus medidas de éxito de la internacionalización?

#### 2. Identificar a un colaborador adecuado

- ¿Cuáles son los principales criterios para la selección de sus aliados internacionales?
  - Localización geográfica
  - Clasificaciones/reputación/marca global/impacto local
  - Tipo/tamaño de la organización

- Asignaturas de oferta docente/áreas de investigación
- Capacidad/recursos

- ¿De qué manera la estrategia de internacionalización de sus aliados internacionales se alinea con sus objetivos de internacionalización?

- ¿Cuál es el enfoque de su estrategia de internacionalización?
- ¿Cuál es la probabilidad de que su estrategia cambie a corto/mediano plazo (1-3 años)?

#### 3. Evaluar el contexto regulador

- ¿Cuáles son los requisitos regulatorios en su propio país y en el país extranjero de su aliado para el tipo de cooperación que usted desea establecer?
- ¿Cuáles son las implicaciones para el reconocimiento de la (las) concesión (es) de la cooperación en su país, así como en otros países?

- Existencia de acuerdo de Reconocimiento Mutuo de Cualificaciones (MRQ) entre los dos (o más) países involucrados en la cooperación
- Reconocimiento de derechos profesionales y académicos
- Implicaciones para el reconocimiento por órganos profesionales

#### 4. Caso de negocios y evaluación financiera

- Análisis de mercado
  - Competencia y demanda de los programas propuestos
- Análisis financiero
  - Análisis financiero detallado incluyendo ingresos, gastos y presupuesto de flujo de caja
  - Evaluación de los riesgos financieros e impacto en todos los colaboradores

#### 5. Evaluación académica

- ¿Cuál es el estado de los factores anteriores que pueden afectar los resultados educativos?

<sup>14</sup> Kit de herramientas para educación transnacional | Avance HE (advance-he.ac.uk)

Kit de herramientas para educación transnacional (TNE) | Agencia de Estándares y Calidad de la Enseñanza Superior (teqsa.gov.au)

- Factores culturales / sociales / económicos que pueden influenciar / moldear los enfoques preferidos de aprendizaje
- Otros factores relacionados al alumno que pueden impactar la eficacia del enfoque de enseñanza
- ¿Cuáles son los principales riesgos académicos en la cooperación propuesta?
- ¿Qué se puede hacer para minimizar/mitigar los riesgos académicos?

## 6. Due diligence (debido proceso) como un proceso independiente

### Operación

Esta etapa se refiere al diseño de los detalles operativos de la cooperación. Esto debe incluir todos los aspectos de la enseñanza y operación (por ejemplo, reclutamiento de estudiantes, enseñanza, evaluación, apoyo pastoral y servicios estudiantiles). El énfasis aquí es considerar todos los aspectos de la alianza y el involucramiento de las principales partes interesadas (por ejemplo, universidades, estudiantes, reguladores).

#### 1. Diseño del (de los) programa(s)

- El diseño del programa debe reflejar los estándares académicos y los atributos pretendidos del graduado.
- La concepción del programa tendrá como objetivo contribuir para la realización de los objetivos estratégicos de todas las cooperaciones a través de los recursos disponibles (destinados).

#### 2. Personal académico

- Identificar quién liderará y enseñará las unidades del programa, cumpliendo los requisitos que surgirán en los diferentes escenarios de desarrollo de la cooperación.
- Realizar un plan de desarrollo de personal que tenga en consideración las diferentes fases y el tamaño de la alianza.

### 3. Evaluación

- Crear una estrategia de evaluación que refleje los requisitos internos (por ejemplo, reglamentos de evaluación de las instituciones concedentes) y externos (por ejemplo, requisitos de reconocimiento, órganos profesionales).
- Definir las funciones y responsabilidades de las diferentes partes con relación a la preparación, enseñanza, clasificación y feedback sobre la evaluación.

### 4. Recursos de aprendizaje, instalaciones y sistemas de IT

- Crear un plan de recursos que considere todos los tipos de recursos necesarios para la ejecución del (de los) programa(s).
- Identificar lagunas en los recursos, teniendo en consideración el impacto del potencial crecimiento de la oferta, y crear un plan de aporte de recursos.

### 5. Aseguramiento de la Calidad

- Definir el proceso con los principales puntos de contacto y resultados para el monitoreo de la calidad de las unidades y del programa
  - Informes de unidad
  - Informes del programa
- Identificar un sistema para moderación de evaluación/feedback
  - Moderación interna y externa
  - Examinador/verificador externo

### 6. Sistemas de apoyo al estudiante

- Identificar el proceso/mecanismo a través del cual los estudiantes tengan soporte en lo que se refiere a asuntos académicos, pastorales y otros.

## Gestión

Esta fase involucra la identificación de las responsabilidades específicas de cada parte colaboradora (universidad), así como de las personas específicas que liderarán la gestión de la cooperación. Al determinar las estructuras y responsabilidades de gestión exactas, el enfoque de esta etapa es garantizar el funcionamiento armonioso de la cooperación y minimizar los riesgos académicos.

### 1. Estructura de gestión

- Identificar las áreas de responsabilidad entre las instituciones colaboradoras.
- Definir y delinear las principales estructuras de gestión en forma de comités, grupos de trabajo, etc.

### 2. Gestión académica

- Identificar el proceso de gestión de cuestiones al nivel de la unidad y del programa.
- Definir las responsabilidades académicas de cada colaborador.

### 3. Gestión de negocios

- Identificar el proceso para gestionar y evaluar el lado comercial de la cooperación, con particular referencia al cumplimiento de las metas acordadas de ingresos/gastos.

## Control de calidad periódica

Esta fase tiene como objetivo presentar un conjunto de pesos y contrapesos que funcionarán como un proceso imparcial para la evaluación y mejoría continua de la alianza.

### 1. Revisión periódica

- Acordar un conjunto de medidas que serán utilizadas para evaluar el éxito de la cooperación. Es importante que estas medidas sean acordadas antes del inicio de la colaboración y sean revisadas anualmente.
- Definición del proceso y del período de tiempo para revisar todos los aspectos de la alianza a través de una revisión periódica. Los detalles del proceso deben incluir 1) áreas a ser revisadas y medidas específicas; 2) partes interesadas a ser involucradas; 3) resultados potenciales para la continuación de la cooperación.
- El proceso de revisión del período debe indicar los parámetros clave de una resolución/rescisión del acuerdo de cooperación.

## 6. Ejemplo de una alianza internacional exitosa

### Universidad de Guadalajara / Boston College

**Instituciones:** *Universidad de Guadalajara / Boston College (BC)*

**Tipo de colaboración:** *Doble diploma*

**Metas de los ODS:** *(04) Educación de calidad, (10) Reducción de la desigualdad,*

**Países:** *México, Estados Unidos*

**Autores:** *Dra. Magdalena Bustos Aguirre*



Desde el 2018, las autoridades de la Universidad de Guadalajara (UDG) y de Boston College (BC) aprobaron la Maestría en Educación Superior Internacional (MESI) como un doble diploma, con el objetivo de ampliar el acceso de estudiantes mexicanos y latinoamericanos a la educación de alta calidad.

La Universidad de Guadalajara, fundada en 1782, es una universidad de investigación, autónoma, secular y pública localizada en el estado de Jalisco, México. Siendo la segunda mayor y más antigua universidad del país, la institución satisface las necesidades educativas del estado, ofreciendo tanto enseñanza secundaria como superior. La cual desempeña un papel fundamental en el desarrollo sostenible e inclusivo de la sociedad, respetando su rica diversidad cultural y valorizando los principios de la justicia social, democracia, convivencia pacífica y prosperidad para todos.

Boston College es una universidad de investigación privada, con raíces jesuitas, situada en Chestnut Hill, Massachusetts. Fundada en 1863, la institución está entre las principales universidades del país y es reconocida por su liderazgo en las áreas de artes liberales, investigación científica y formación de estudiantes. El compromiso de Boston College es guiar a sus alumnos en una jornada abarcadora de descubrimiento que integra su formación intelectual, personal, ética y religiosa.

Ambas instituciones concordaron en ofrecer este programa de maestría debido al impacto

positivo que él genera en sus comunidades. Para la Universidad de Guadalajara, el programa sirve como un mecanismo para fortalecer su capacidad institucional en términos de internacionalización, que enriquece el perfil de su personal administrativo y aumenta la visibilidad internacional de la universidad en la región, atrayendo particularmente a profesionales de universidades latinoamericanas como alumnos.

Para Boston College, la Maestría en Enseñanza Superior Internacional trae una diversidad de voces y perspectivas para el aula. Normalmente, para completar un programa de maestría en BC, los alumnos deben obtener 30 créditos, mientras en UDG, son necesarios 75 créditos para concluir un programa de maestría. En el caso de MESI, los alumnos obtienen la doble titulación al completar 16 créditos en BC, como parte de un programa de maestría de 88 créditos en la UDG.

Los profesionales formados en este programa están capacitados para satisfacer las demandas del sector de enseñanza superior en un contexto internacional, así como desarrollar e implementar políticas públicas, así como proponer alternativas de perfeccionamiento y solución de problemas. Esto contribuye para elevar la calidad y la relevancia de las instituciones y organizaciones de enseñanza superior en México y en América Latina. Su campo de actuación se extiende a instituciones de enseñanza superior, centros de investigación y otras entidades gubernamentales y no gubernamentales directamente relacionadas a la enseñanza superior en un contexto internacional.

# Referencias

- Gao, C. Y. (2019). *Midiendo la Internacionalización Universitaria: Indicadores en Contextos Nacionales* (1ª ed. Edición 2019). Palgrave Macmillan.
- Goldman, C. A., & Salem, H. (2015). *Aprovechando al máximo el planeamiento estratégico universitario: orientaciones esenciales para el éxito y obstáculos a evitar*. Corporación Rand. <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE157.html>
- Hawawini, G. (2011) *La Internacionalización de las Instituciones de Enseñanza Superior: Una Revisión Crítica y una Propuesta Radical*. Documento de trabajo del cuerpo docente y de investigación, INSEAD. Disponible: [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp2011/2011-112.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2011/2011-112.pdf)
- Iliava, J., Killingley, P., Tsiligiris, V., & Usher, A. (2019). *La Forma de la Educación Superior Global: Comparaciones internacionales con Europa* (págs. 1-56). Consejo Británico y NAFSA.
- Stafford, Sally, and John Taylor. 2016. "La Educación Transnacional como Estrategia de Internacionalización: Enfrentando los Desafíos de la Gestión Institucional." *Diario de Política y Gestión de la Educación Superior* 38 (6): 625-36.
- [Kit de herramientas para educación transnacional \(TNE\) | Agencia de Estándares y Calidad de la Educación Superior \(teqsa.gov.au\)](#)
- [Kit de herramientas para educación transnacional | Avance HE \(advance-he.ac.uk\)](#)
- [Escala UUKi de UK HE TNE 2020-21 actualizada.pdf \(universitiesuk.ac.uk\)](#)



# Lecturas adicionales

- Enfoques a la Internacionalización y sus Implicaciones para la Gestión Estratégica y las Prácticas Institucionales. Programa de Educación Superior de OCDE. Disponible:
- Control de calidad (2022) La evaluación de la calidad y mejoría de la oferta de educación superior transnacional del Reino Unido 2021-22 al 2025-26  
[https://www.qaa.ac.uk/docs/qaa/guidance/qe-tne-handbook-22.pdf?sfvrsn=3ec7d281\\_12](https://www.qaa.ac.uk/docs/qaa/guidance/qe-tne-handbook-22.pdf?sfvrsn=3ec7d281_12)



