
Guia para Parcerias em Educação Transnacional no Peru

Conteúdo

Introdução	3
1. O que se entende por TNE?	4
2. O panorama de TNE no Peru	5
3. O marco regulatório das parcerias internacionais no Peru	8
4. O processo para desenvolver parcerias internacionais de sucesso	9
5. Lista de verificação (checklist)	12
6. Como é uma parceria internacional de sucesso	15
7. Referências	16
8. Leituras adicionais	17

Introdução



Este guia tem como objetivo fornecer às universidades peruanas uma visão geral de mercado e dos âmbitos regulatório e prático do processo para o desenvolvimento de parcerias internacionais bem-sucedidas. O guia começa com uma visão geral da definição e dos principais modelos de educação transnacional e uma avaliação de riscos e benefícios. Isto é seguido por um retrato do cenário da Educação Transnacional (TNE) no Peru, com um conjunto de recomendações para oportunidades de desenvolvimento. A seguir é apresentada uma seção sobre o contexto regulamentar para o desenvolvimento e operação de parcerias TNE.

Existem duas seções que fornecem conselhos práticos sobre como desenvolver e gerir parcerias internacionais. Primeiro, há uma seção sobre “O processo para o desenvolvimento de parcerias TNE bem-sucedidas” que descreve os passos para superar os desafios mais comuns na colaboração internacional no ensino superior. Em segundo lugar, a seção da “lista de verificação” reflete sobre as evidências da literatura e da experiência dos profissionais para resumir os pontos-chave envolvidos em todas as fases do desenvolvimento, gestão e revisão de parcerias internacionais.

O guia termina com um estudo de caso como exemplo de uma parceria de TNE bem-sucedida.

1. 1. O que se entende por TNE?

De acordo com as Universidades do Reino Unido “A Educação Transnacional descreve a oferta de programas educacionais e diplomas em um país diferente daquele onde a instituição de ensino que confere o diploma está sediada. Isso pode abranger uma ampla gama de modalidades, incluindo campi filiais, ensino à distância, cursos online, programas de titulação conjunta e dupla, envolvimento de corpo docente deslocado e modelos mistos, frequentemente referidos como aprendizagem combinada¹.”

Modelo de Educação Transnacional		Características	Riscos	Benefícios
Autônomo	Campus Filial	Um campus físico estabelecido em um país estrangeiro por uma instituição estrangeira, oferecendo programas que conferem um diploma ou qualificação da instituição de origem	Custos elevados, conformidade regulamentar, diferenças culturais, potencial de exploração	Acesso à educação de alta qualidade, exposição a diferentes culturas, aumento da reputação institucional
	Ensino a distância e oferta on-line	Programas ministrados on-line ou por meio de outras formas de ensino remoto, permitindo que os alunos estudem de qualquer lugar do mundo sem comparecer fisicamente às aulas	Interação presencial limitada, potencial para trapaça (“cola”), falta de motivação	Opções flexíveis de aprendizagem, acesso a diversos recursos acadêmicos, custos reduzidos
Com suporte local	Franquia	Uma instituição local em um país estrangeiro licencia o nome e os programas acadêmicos de uma instituição estrangeira, oferecendo esses programas aos alunos sob a marca da instituição estrangeira.	Falta de controle institucional, desafios de garantia de qualidade, potencial de exploração	Acesso à educação de alta qualidade, exposição a diferentes culturas, aumento da reputação institucional
	Aprendizado híbrido	Uma instituição estrangeira que oferece seus programas por meio de um modelo de aprendizagem combinado apoiado por instituição(ões) local(is)	Controle limitado sobre a qualidade do apoio tutorial/pedagógico, desafios na coordenação do modelo de ensino híbrido	Melhor envolvimento e experiência dos alunos em comparação com ensino à distância autônomo/provisão on-line
Colaborativo	Programa Conjunto de Titulação	Parceria entre duas ou mais instituições em países diferentes, onde os alunos obtêm um único diploma que é atribuído em conjunto pelas instituições participantes	Desafios de garantia de qualidade, compatibilidade de sistemas acadêmicos, restrições de recursos	Acesso a diversos recursos acadêmicos, exposição a diferentes culturas, aumento da empregabilidade
	Programa de titulação dual	Programa que permite aos alunos obter dois diplomas de instituições diferentes em países diferentes, muitas vezes exigindo que passem algum tempo estudando em ambas as instituições.	Restrições de recursos, compatibilidade de sistemas acadêmicos, desafios de garantia de qualidade	Exposição a diversos recursos acadêmicos, maior empregabilidade, habilidades linguísticas aprimoradas

Tabela 1. Modelos de educação transnacional

¹ Escala UUKI do UK HE TNE 2020-21 atualizada.pdf (universitiesuk.ac.uk) (p5)

2. O panorama de TNE no Peru

Parceria internacional de ensino

Decorrente do aumento da atividade de internacionalização na região da América Latina no início dos anos 2000, houve um impulso das universidades peruanas para desenvolver parcerias internacionais, principalmente na forma de titulações duplas/duais². Existem exemplos de universidades que atuam nesta área³, no entanto, tendo em conta a dimensão do setor do ensino superior peruano, a atividade de parceria internacional ainda está subdesenvolvida.

Além disso, tem havido um crescimento na oferta de educação online/a distância, que foi acelerado pela recente pandemia. Isto tem acontecido frequentemente em colaboração com uma universidade estrangeira, particularmente no caso de colaboração com universidades do Reino Unido⁴.

No Peru, não há um sistema centralizado de coleta de dados que registre o número de estudantes que participam de programas de colaboração internacional no país. Além disso, a maioria dos países onde se localizam as universidades estrangeiras (como Alemanha, Estados Unidos, França e Canadá) não coleta dados sobre colaborações de titulação dual/dupla ou conjunta. O Reino Unido e a Austrália são os países que mantêm um registro mais detalhado dos estudantes que participam de diferentes tipos de parcerias internacionais.

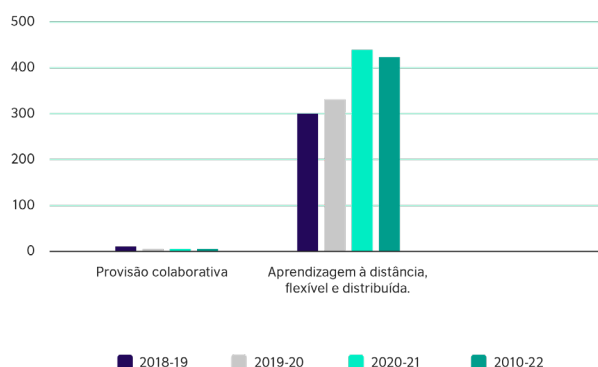


Figura 1. Número de alunos de TNE do Reino Unido

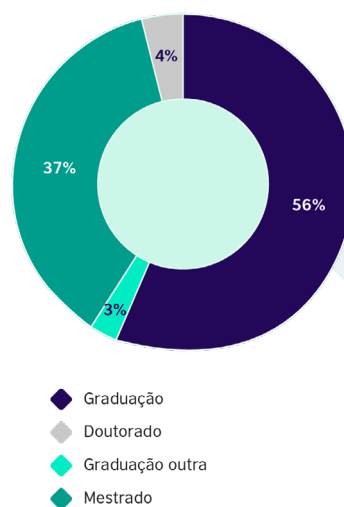


Figura 2. TNE do Reino Unido no Peru por nível de estudo

Com base nos dados da HESA do Reino Unido, em 2021-22 o Peru acolheu um total de 350 estudantes em programas TNE do Reino Unido. Houve um aumento de 23% desde 2018-19, mas o número de estudantes permaneceu relativamente baixo em comparação com outros países. Conforme mostrado na Figura 1, toda a oferta de TNE do Reino Unido no Peru é feita em programas de aprendizagem à distância, flexíveis e distribuídos. Além disso, conforme

2 British Council. (2016). A reforma do sistema universitário peruano: Internacionalização, progresso, desafios e oportunidades.
 3 Por exemplo, a [Universidade ESAN](#), oferece dupla titulação com universidades na Alemanha e na França e a Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) tem um programa de titulação dupla com a Universidade de Bordeaux, na França. Além disso, existe uma iniciativa setorial para desenvolver a internacionalização das universidades peruanas. A [Rede Peruana de Universidades Nacionais para a Internacionalização \(RUNAI\)](#), reúne 12 universidades peruanas que buscam melhorar a qualidade do ensino superior a partir de uma perspectiva internacional. As universidades envolvidas nesta iniciativa incluem: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Universidad Nacional del Centro de Huancayo, Universidad Universidad Nacional de Piura, Universidade Nacional de Trujillo, Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Universidade de San Agustín de Arequipa, Universidade Nacional da Amazônia Peruana e a Universidade Nacional do Altiplano.
 4 Tsiligiris, V. e Bessa-Rodrigues, P. (2022). Ambiente para parcerias educacionais transnacionais e qualificações no Reino Unido: Desafios e oportunidades: Peru e Reino Unido. Em Ambiente para parcerias educacionais transnacionais e qualificações no Reino Unido: Desafios e oportunidades: Peru e Reino Unido. British Council.

descrito na Figura 2⁵, 71 por ciento de todos los estudiantes TNE del Reino Unido en Perú estudian en programas de graduación y cerca de uno de cada cuatro (26%) em programas de pós-graduação.

Isso contrasta com o perfil típico da atividade de educação transnacional em outros países, onde a maioria das parcerias é de natureza colaborativa, como titulação conjunta/dupla, franquias e validação. Além disso, o tamanho de TNE do Reino Unido é extremamente pequeno, considerando o rápido crescimento no número de estudantes matriculados em universidades peruanas, atingindo cerca de 1,6 milhão em 2021⁶.

Colaboração internacional em pesquisa com universidades peruanas⁷

A presença de colaboração internacional em pesquisa é um precursor de parcerias internacionais de ensino⁸. Por exemplo, as conexões de pesquisa entre investigadores individuais funcionam frequentemente como ponto de partida para visitas de intercâmbio que conduzem ao desenvolvimento de parcerias TNE. Além disso, a colaboração em investigação funciona como uma plataforma de instituição para instituição para explorar a colaboração TNE entre faculdades e institutos. A análise de 25 anos (1996-2021) de dados bibliográficos, resumidos na Figura 3, mostrou que as universidades peruanas desenvolveram seus resultados de pesquisa de 200 publicações em 1996 para 7.800 em 2021. Conforme mostrado na Tabela 2, esse é o maior crescimento entre os quatro países selecionados nesta análise.

	1996	2021	MUDANÇA
Argentina	4,308	17,446	305%
Brasil	9,403	101,318	978%
México	4,978	34,020	583%
Peru	209	7,867	3664%

Notavelmente, o Peru teve uma elevada proporção de publicações através da colaboração internacional. As publicações que envolvem um coautor internacional oscilaram entre 70% e 45% de toda a produção acadêmica no Peru. Os cinco principais países colaboradores são EUA, Brasil, Espanha, Reino Unido e Colômbia.

5 "Outra graduação" refere-se a estudos de graduação que não conduzem a um primeiro grau (exemplos são graus básicos, diplomas e certificados, diplomas nacionais superiores (HND)).

6 Monroy, C. e Mackie, C. (2022). "Educação no Peru". WENR. 15 de março de 2022. <https://wenr.wes.org/2022/03/education-in-peru-2>.

7 Os dados desta seção são do Scopus/Scival. A análise bibliográfica refere-se à medição do volume (número de) todos os tipos de resultados de investigação (por exemplo, artigos de investigação acadêmica, relatórios, livros) publicados por investigadores nas universidades de cada país.

8 Ilieva, J., Killingley, P., Tsiligiris, V., & Usher, A. (2019).). A Forma do Ensino Superior Global: Comparações internacionais com a Europa (págs. 1–56). British Council e NAFSA.

Cinco em cada 10 principais países colaboradores de pesquisa do Peru estão na região da América Latina. Isto mostra um aumento da atividade de colaboração regional, juntamente com a colaboração com os principais países de investigação (por exemplo, EUA, Reino Unido, França e Alemanha).

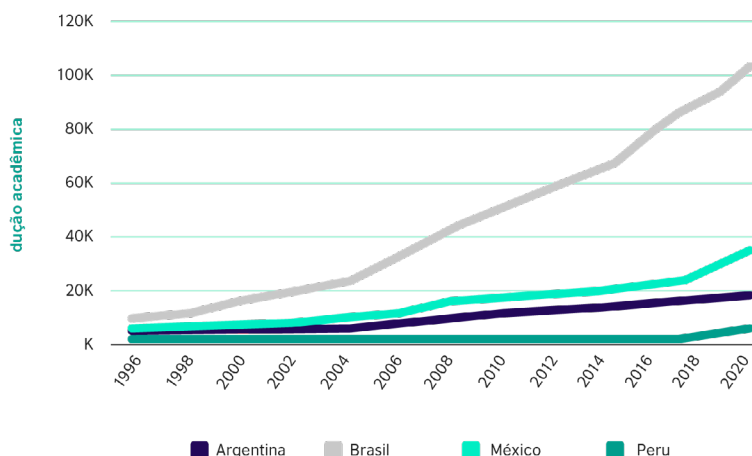


Figura 3. Produção acadêmica (todos os tipos)

Tabela 3. Os 10 principais países colaboradores em pesquisa do Peru (total 2019-2021)	
PAÍS	PUBLICAÇÕES EM COAUTORIA
EUA	4,834
Brasil	3,259
Espanha	2,233
Reino Unido	2,053
Colômbia	1,869
México	1,726
Chile	1,646
França	1,357
Argentina	1,299
Alemanha	1,281

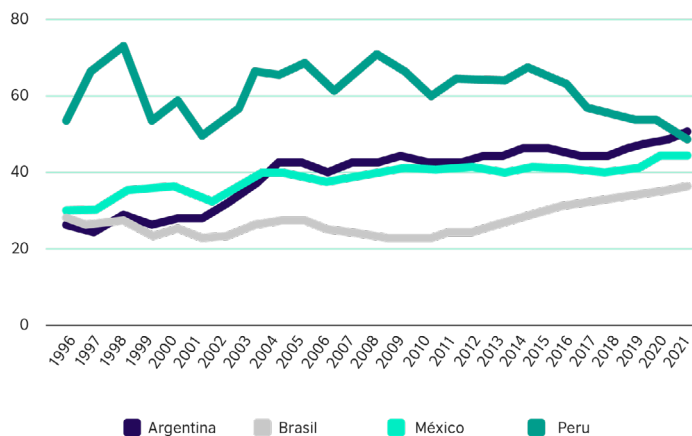


Figura 4. Colaboração internacional (% do total de publicações)

As evidências acima podem ser úteis para as universidades peruanas na identificação de potenciais parceiros para colaborações docentes. Explorar os vínculos existentes com instituições em países com alta atividade de colaboração em pesquisa com o Peru é uma forma adequada de iniciar parcerias de ensino sustentáveis.

3. O marco regulatório das parcerias internacionais no Peru

Não existe regulamentação específica para a educação transnacional no Peru. Contudo, há uma disposição no regulamento para o funcionamento de universidades estrangeiras no Peru. Isto requer licenciamento mesmo que envolva uma parceria com uma universidade peruana. O funcionamento das universidades estrangeiras no Peru é regulamentado pela Lei Universitária nº 30.220. Esta lei se aplica a todas as universidades que operam no país, independentemente de serem públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras. Neste contexto, as universidades estrangeiras que prestam serviços educativos universitários no país, independentemente do local onde emitem o diploma ou o título, devem possuir previamente a licença institucional correspondente. Ao mesmo tempo, as reformas regulatórias de 2014 levadas a cabo pelo governo peruano⁹ colocou a internacionalização entre as áreas-chave para melhorar a posição competitiva das universidades.

Abaixo está uma visão geral do contexto regulatório com referência a cada um dos principais tipos de TNE incluídos neste guia.

Tabela 4. Modelos e regulação da educação transnacional no Peru		
Modelo de Educação Transnacional		Aspectos regulatórios no Peru a partir de uma perspectiva universitária peruana e estrangeira
Autônomo	Campus Filial	<ul style="list-style-type: none"> Uma universidade peruana pode criar uma filial no exterior. Isto estará sujeito aos regulamentos do país anfitrião. Uma universidade estrangeira pode criar um campus no Peru, mas isso exigirá licenciamento total da SUNEDU.
	Ensino a distância e oferta on-line	<ul style="list-style-type: none"> Uma universidade peruana pode oferecer seus programas totalmente online. Uma universidade estrangeira pode oferecer programas totalmente online (sem suporte local) no Peru sem a necessidade de licenciamento.
Com suporte local	Franquia	<ul style="list-style-type: none"> Uma universidade estrangeira não tem permissão para oferecer seus programas "in situ" no Peru sem uma licença. Isso é exigido mesmo se houver um acordo com uma instituição de ensino superior peruana Portanto, isso afetará qualquer entrega no país diretamente por um fornecedor estrangeiro.
	Aprendizado híbrido	
Colaborativo	Programa de titulação conjunta	<ul style="list-style-type: none"> Uma universidade peruana e uma universidade estrangeira podem estabelecer um diploma conjunto, porém este deve ser licenciado pela SUNEDU.
	Programa de titulação dual	<ul style="list-style-type: none"> Um peruano pode estabelecer um diploma dual com uma universidade estrangeira. SUNEDU deve ser notificado.

Reconhecimento de qualificações estrangeiras

O reconhecimento de qualificações estrangeiras é um pré-requisito fundamental para o desenvolvimento de parcerias internacionais. Isto é particularmente relevante na concepção de parcerias conjuntas e de titulação conjunta, dual/ dupla, onde a compatibilidade e o reconhecimento dos créditos acadêmicos do fornecedor estrangeiro são essenciais. O Peru tem sido muito ativo no estabelecimento de acordos bilaterais com outros países para o Reconhecimento Mútuo de Qualificações (MRQ) de ensino superior. Atualmente, o Peru possui MRQs com 61 países¹⁰. No contexto das parcerias de ensino superior entre o Peru e

⁹ Em 2014, o governo peruano introduziu a "Lei das Universidades", uma série de reformas regulatórias destinadas a melhorar a qualidade do ensino superior no Peru. A lei estabeleceu a Superintendência Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), um órgão regulador responsável por supervisionar a qualidade das instituições de ensino superior. A SUNEDU recebeu autoridade para conceder e revogar licenças universitárias com base no cumprimento de padrões de qualidade específicos. A lei também introduziu um novo sistema de acreditação para programas universitários, exigindo que as universidades passassem por um rigoroso processo de avaliação para garantir que seus programas atendessem a determinados padrões de qualidade. Com o objetivo de aumentar a transparência no setor de ensino superior, a lei determinou que as universidades divulgassem informações detalhadas sobre seus programas, incluindo custos de matrícula, qualificações do corpo docente e resultados de emprego dos graduados. Também foram incluídas disposições para promover a equidade no ensino superior, exigindo que as universidades públicas reservassem uma porcentagem de suas vagas para estudantes de origens desfavorecidas.

¹⁰ Veja a lista completa aqui: [Procedimento para Reconhecimento de Graus e Graus Estrangeiros \(sunedu.gob.pe\)](http://Procedimento para Reconhecimento de Graus e Graus Estrangeiros (sunedu.gob.pe))

o Reino Unido, existe um MRQ ativo entre os dois países¹¹ que está ativo desde 2021. O MRQ Peru/Reino Unido permite o reconhecimento contínuo de qualificações de ensino superior concedidas por universidades nos dois países e tem como objetivo¹² a promoção da mobilidade de pessoas (estudantes, acadêmicos e profissionais), a colaboração em pesquisa e parcerias institucionais.

A presença de MRQs ativos coloca as universidades peruanas numa posição de força quando se trata de buscar colaboração internacional com universidades de países com MRQs ativos. Os MRQs oferecem vantagens significativas para universidades, estudantes e acadêmicos. Em primeiro lugar, o MRQ abre novas oportunidades para as universidades atraírem um grupo diversificado de estudantes de todo o mundo. Ao reconhecer qualificações de diferentes países, as universidades peruanas podem melhorar a sua reputação global e ampliar o número de matrículas de estudantes internacionais. Isso não apenas traz diversidade cultural para os campi, mas também enriquece as discussões acadêmicas e promove colaborações interculturais. Em segundo lugar, os Acordos de Reconhecimento Mútuo eliminam barreiras para que os estudantes acessem a educação em países estrangeiros. Os MRQs permitem a transferência de créditos de forma contínua e o reconhecimento da aprendizagem anterior, garantindo que os esforços acadêmicos dos estudantes sejam reconhecidos e valorizados globalmente. Isso aumenta sua mobilidade e flexibilidade, permitindo que estudem no exterior, ganhem experiência internacional e ampliem suas perspectivas.

4. O processo para desenvolver parcerias internacionais de sucesso

Antes de prosseguir com uma sugestão de processo para desenvolver parcerias internacionais bem-sucedidas, é importante definir o que significa sucesso no contexto do ensino superior.

O ensino e a pesquisa são as duas operações-chaves das universidades. O sucesso das universidades é considerado no contexto dos resultados dessas atividades principais e como esses resultados são percebidos pelas partes interessadas internas (por exemplo, estudantes, acadêmicos e administradores) e externas (por exemplo, reguladores, empresas e sociedade). Além do sucesso baseado em resultados, as universidades precisam ser financeiramente e operacionalmente eficientes. Além disso, as universidades são avaliadas quanto ao seu impacto social local, regional e global.

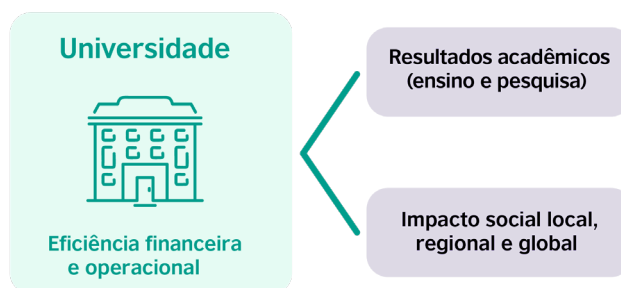


Figura 5. Fatores de sucesso universitário

Assim, um ponto de partida crítico para o desenvolvimento de parcerias internacionais bem-sucedidas é a forma como abordam os princípios fundamentais do sucesso universitário acima descritos.

As pesquisas¹³ sugerem que as principais razões pelas quais as parcerias internacionais falham incluem: falta de

11 <https://www.gov.uk/government/publications/ukperu-treaty-on-the-mutual-recognition-of-degrees-cs-peru-no12021>

12 [Tratado Peru-Reino Unido sobre reconhecimento mútuo de graus e títulos \(britishcouncil.pe\)](https://www.britishcouncil.pe/tratado-peru-reino-unido-sobre-reconhecimento-mutuo-de-graus-e-titulos)

13 Gao, Catherine Yuan. 2019. Medindo a Internacionalização Universitária: Indicadores em Contextos Nacionais. 1ª edição. Edição de 2019. Cham: Palgrave Macmillan.

Stafford, Sally, e John Taylor. 2016. "A Educação Transnacional como Estratégia de Internacionalização: Enfrentando os Desafios da Gestão Institucional." *Journal de Política e Gestão do Ensino Superior* 38 (6): 625–36.

visão estratégica e integração no plano mais amplo de internacionalização, recursos limitados, falta de interesse do corpo docente (adesão) e ausência de objetivos/medidas de avaliação claros.

Nesse contexto, com o objetivo de abordar esses fatores comuns de falha, o processo de desenvolvimento de parcerias de Educação Transnacional (TNE) bem-sucedidas deve começar com uma análise do ambiente interno e externo.

A Figura 6 abaixo descreve o processo de ligação da estratégia a ações específicas de internacionalização, tais como parcerias internacionais. No centro do modelo está a estrutura de governança que reflete a necessidade contínua de uma gestão ativa das atividades internacionais durante todas as fases deste processo. O processo de governança consiste na implementação das políticas acadêmicas universitárias e dos processos de garantia de qualidade em todas as fases do ciclo de vida da parceria. Isso está descrito na lista de verificação fornecida posteriormente no documento.

Por que nos esforçamos para internacionalizar?

As parcerias internacionais devem surgir como ações específicas de uma estratégia mais ampla de internacionalização. Isso é importante para garantir que as parcerias internacionais recebam recursos adequados e sejam apoiadas pelas estruturas de governança da universidade. Isso significa que as universidades precisam ter um centro de tomada de decisão e alocação de recursos (como um escritório internacional liderado por um Vice-Reitor ou um gestor sênior similar). Além disso, a estrutura de governança deve ser apoiada por gestores locais (por exemplo, chefes de departamento internacional) que são responsáveis por liderar e gerenciar a implementação da estratégia de internacionalização. Também é necessário haver uma justificativa institucional sobre por que as parcerias

internacionais são perseguidas, o que será usado para definir objetivos específicos e, portanto, medidas que serão usadas para avaliar o sucesso. Para definir a estratégia de internacionalização, as universidades precisam realizar uma análise do ambiente externo explorando e apreciando as tendências no contexto local e global. A análise externa deve incluir uma avaliação da posição competitiva da universidade no Peru e internacionalmente. Algumas ferramentas que podem auxiliar nessa análise são PESTEL, Porter 5 Forças e análise SWOT.

Que tipo de internacionalização e parcerias internacionais queremos?

A internacionalização inclui uma ampla gama de atividades que ocorrem no exterior ou no país e, com e sem parceiros externos¹⁴. Além disso, as universidades, como qualquer outra organização, operam com recursos limitados. Portanto, as universidades precisam identificar o tipo de atividades de internacionalização mais adequado aos objetivos da estratégia de internacionalização e que provavelmente alcançará os melhores resultados

Como perseguiremos nossos objetivos de internacionalização?

A disponibilidade de recursos adequados tem sido relatada como a barreira mais comum para o desenvolvimento de parcerias internacionais. Recursos-chave, como a disponibilidade de pessoal acadêmico e administrativo, apoio financeiro e sistemas de TI apropriados, são alguns exemplos de recursos-chave que são essenciais para facilitar parcerias internacionais. Portanto, antes de embarcar em projetos de parceria internacional, as universidades precisam

¹⁴ Para uma descrição completa do que significa internacionalização e a gama de diferentes atividades, consulte: Hénard, F., Diamond, L., & Roseveare, D. (2012). Abordagens à internacionalização e suas implicações para a gestão estratégica e a prática institucional (pp. 1-51). Programa de Ensino Superior da OCDE. <https://www.oecd.org/education/imhe/Approaches%20to%20internationalisation%20-%20final%20-%20web.pdf>

avaliar sua prontidão interna. Projetos específicos devem então surgir para operacionalizar a estratégia de internacionalização. Esta é a etapa em que as universidades devem considerar a forma exata de parcerias internacionais que desejam buscar, identificar parceiros internacionais, segmentar segmentos de mercado específicos e desenvolver projetos para aprovação interna e externa.

Como mediremos o sucesso?

Devem ser estabelecidas medidas específicas para cada parceria internacional, vinculando-as à estratégia de internacionalização mais ampla. Os resultados de cada atividade de internacionalização devem levar à realização dos objetivos mais amplos de internacionalização. Um dos principais desafios no desenvolvimento de parcerias internacionais bem-sucedidas é o envolvimento do corpo docente. Para superar isso, o comprometimento do corpo docente com as parcerias internacionais deve ser formalmente reconhecido na carga de trabalho do corpo docente.



Figura 6. O processo de vincular a estratégia a atividades de internacionalização específicas e mensuráveis.

5. Lista de verificação (checklist)

Esta seção fornece uma lista de verificação focada e detalhada do processo de desenvolvimento, gestão e revisão de parcerias internacionais. A seção baseia-se na literatura mais ampla e na experiência de profissionais de Educação Transnacional (TNE). A seção está organizada em quatro partes, cada uma representando uma das fases do ciclo de vida da TNE. Essas fases representam o processo típico que se aplica na maioria das parcerias internacionais colaborativas (por exemplo, titulação dual/dupla, titulação conjunta, franquias/validação, articulação/progressão). A lista de verificação será menos aplicável a tipos independentes de TNE (entrega a distância/on-line, campus filiais).

Fase de Pré-Estabelecimento e Acordo

Nesta fase a prioridade é conseguir o alinhamento estratégico entre os objetivos da universidade peruana e os do parceiro. Além disso, aqui a ênfase está na devida diligência como forma de minimizar todos os tipos de riscos (operacionais, financeiros, acadêmicos).

1. Objetivos da estratégia de internacionalização

- O que se deseja alcançar com a internacionalização?
- Quem é o beneficiário da sua estratégia de internacionalização?
- Quais são as suas medidas de sucesso da internacionalização?

2. Identifique um parceiro adequado

- Quais são os principais critérios para a seleção dos seus parceiros internacionais?
 - Localização geográfica
 - Classificações/reputação/marca global/impacto local
 - Tipo/tamanho da organização
 - Disciplinas de oferta docente/áreas de investigação
 - Capacidade/recursos

- Como é que a estratégia de internacionalização dos seus parceiros internacionais se alinha com os seus objetivos de internacionalização?

- Qual é o foco da sua estratégia de internacionalização?
- Qual é a probabilidade de a sua estratégia mudar a curto/médio prazo (1-3 anos)?

3. Avalie o contexto regulatório

- Quais são os requisitos regulatórios no seu próprio país e no país estrangeiro do seu parceiro para o tipo de colaboração que você deseja estabelecer?
- Quais são as implicações para o reconhecimento do(s) prêmio(s) da parceria no seu país, bem como em outros países?
 - Existência de acordo de Reconhecimento Mútuo de Qualificações (MRQ) entre os dois (ou mais) países envolvidos na parceria
 - Reconhecimento de direitos profissionais e acadêmicos
 - Implicações para o reconhecimento por órgãos profissionais

4. Caso de negócios e avaliação financeira

- Análise de mercado
 - Concorrência e demanda dos programas propostos
- Análise financeira
 - Análise financeira detalhada incluindo receitas, despesas e orçamento de fluxo de caixa.
 - Avaliação dos riscos financeiros e impacto em todos os parceiros

5. Avaliação acadêmica

- Qual é o estado dos fatores anteriores que podem afetar os resultados educacionais?
 - Fatores culturais/sociais/econômicos que podem influenciar/moldar as abordagens preferidas de aprendizagem
 - Outros fatores relacionados ao

aluno que podem impactar a eficácia da abordagem de ensino

- Quais são os principais riscos acadêmicos na colaboração proposta?
- O que pode ser feito para minimizar/mitigar os riscos acadêmicos?

6. Due diligence (processo devido) como um processo independente

Operação

Esta etapa diz respeito ao desenho dos detalhes operacionais da parceria. Isto deve incluir todos os aspectos da entrega e operação (por exemplo, recrutamento de estudantes, ensino, avaliação, apoio pastoral e serviços estudantis). A ênfase aqui é considerar todos os aspectos da parceria e o envolvimento das principais partes interessadas (por exemplo, universidades, estudantes, reguladores).

1. Desenho do(s) programa(s)

- O desenho do programa deve refletir os padrões acadêmicos e os atributos pretendidos do graduado.
- A concepção do programa terá como objetivo contribuir para a realização dos objetivos estratégicos de todos os parceiros através dos recursos disponíveis (pretendidos).

2. Corpo acadêmico

- Identificar quem liderará e ensinará as unidades do programa, atendendo aos requisitos que surgirão nos diferentes cenários de desenvolvimento da colaboração.
- Realizar um plano de desenvolvimento de pessoal que leve em consideração as diferentes fases e o tamanho da colaboração

3. Avaliação

- Criar uma estratégia de avaliação que reflita os requisitos internos (por exemplo, regulamentos de avaliação das instituições concedentes) e externos (por exemplo, requisitos de

reconhecimento, órgãos profissionais).

- Definir as funções e responsabilidades das diferentes partes em relação à preparação, ensino, classificação e feedback sobre a avaliação.

4. Recursos de aprendizagem, instalações e sistemas de TI

- Criar um plano de recursos que considere todos os tipos de recursos necessários para a execução do(s) programa(s)
- Identificar lacunas nos recursos - considerando o impacto do crescimento potencial da provisão - e criar um plano de recursos

5. Garantia da Qualidade

- Definir o processo com os principais pontos de contato e resultados para o monitoramento da qualidade das unidades e do programa
 - Relatórios de unidade
 - Relatórios do programa
- Identificar um sistema para moderação de avaliação/feedback
 - Moderação interna e externa
 - Examinador/verificador externo

6. Sistemas de apoio ao estudante

- Identificar o processo/mecanismo através do qual os estudantes tenham suporte em assuntos acadêmicos, pastorais e outros.

Gerenciamento

Esta fase envolve a identificação das responsabilidades específicas de cada parte colaboradora (universidade), bem como das pessoas específicas que vão liderar a gestão da parceria. Ao determinar as estruturas e responsabilidades de governança exatas, o foco desta etapa é garantir o funcionamento harmonioso da parceria e minimizar os riscos acadêmicos.

1. Estrutura de governança

- Identificar as áreas de responsabilidade entre as instituições parceiras.
- Definir e delinear as principais estruturas de governança na forma de comitês, grupos de trabalho etc.

2. Gestão acadêmica

- Identificar o processo de gestão de questões ao nível da unidade e do programa.
- Definir as responsabilidades acadêmicas de cada parceiro.

3. Gestão de negócios

- Identificar o processo para gerir e avaliar o lado comercial da parceria, com particular referência ao cumprimento das metas acordadas de receitas/despesas.

Garantia de qualidade periódica

Esta fase visa introduzir um conjunto de pesos e contrapesos que funcionarão como um processo imparcial para a avaliação e melhoria contínua da parceria.

1. Revisão periódica

- Acordar um conjunto de medidas que serão utilizadas para avaliar o sucesso da parceria. É importante que estas medidas sejam acordadas antes do início da parceria e revistas anualmente.
- Definição do processo e do período para rever todos os aspectos da parceria através de uma revisão de período. Os detalhes do processo devem incluir 1) áreas a serem revisadas e medidas específicas; 2) partes interessadas a serem envolvidas; 3) resultados potenciais para a continuação da parceria.
- O processo de revisão do período deve indicar os parâmetros-chave de uma resolução/rescisão do acordo de parceria.

6. Estudo de caso: Universidade de Londres e Universidad del Pacífico, Peru¹⁵

Mike Winter OBE, *diretor de assuntos internacionais da Universidade de Londres*



A oferta on-line e à distância da Universidade de Londres (UoL) abrange 190 países, nos quais 45.000 alunos estão cursando um curso de graduação da UoL simultaneamente. Aproximadamente metade deles, quase todos os estudantes da graduação, tem acesso a aulas presenciais adicionais em um dos mais de 80 centros de ensino reconhecidos (RTCs) em 47 países. Os RTCs precisam cumprir e manter uma série de padrões estabelecidos pela Universidade para manter o reconhecimento. Essa lista inclui introdução ao curso, ensino e aprendizagem, assistência a estudantes, gerenciamento e administração acadêmica, equipe, instalações e controle de qualidade, além de status financeiro e jurídico.

A Universidad del Pacífico (UP), uma instituição altamente conceituada em Lima, começou a prestar apoio aos cursos da Universidade de Londres em 2015, disponibilizando matrículas para os cursos de bacharelado em administração e negócios, bacharelado em contabilidade e finanças, bacharelado em economia e finanças, todos com direção acadêmica¹⁶ da London School of Economics and Political Science (LSE). Além disso, houve a inclusão do curso de bacharelado em Administração e Inovação Digital, também dirigido academicamente pela LSE. Em todos os casos, a UoL continua responsável pelo certificado, assim como pelo projeto de aprendizagem, gerenciamento do

programa, controle de qualidade, ciclo de vida do estudante e suporte acadêmico.

A colaboração com a UP é desenvolvida a partir do modelo testado e aprovado de cursos paralelos. Ao contrário dos diplomas conjuntos, mistos ou duplos, não há governança acadêmica conjunta formal. Embora os respectivos programas estejam alinhados e a transferência de créditos seja aplicável, a UP e a UoL são responsáveis pela concessão dos seus respectivos certificados, e a conclusão bem-sucedida possibilita que o estudante se forme com dois diplomas. Os estudantes concluem o primeiro ano da UP antes de iniciarem o primeiro ano da UoL, juntamente com o segundo ano da UP e assim por diante.

Atualmente, com mais de 130 estudantes cursando graduação da UoL na Universidad del Pacífico, a UP está entre as instituições com melhor desempenho em todo o mundo pelo rendimento acadêmico nos exames da UoL.

A UP comentou: “Os formandos desses programas são altamente conceituados e têm grandes chances de serem aceitos em programas de mestrado em universidades de prestígio, como a London School of Economics, a Wharton Business School, a Universidade de Chicago, a Universidade de Cambridge, a Universidade de Oxford, a Cass Business School e a Universidade de Hong Kong, entre outras.”

¹⁵ Em 2023/2024, a UoL tem mais de 230 alunos no Peru, incluindo um grupo na Universidad de Lima e na Universidad del Pacífico.

¹⁶ Responsabilidade pela estrutura e conteúdo do programa, currículo, materiais de estudo, elaboração e correção de avaliações e pela definição dos regulamentos para a progressão dos estudantes.

Referências

- British Council. (2016).). A reforma do sistema universitário peruano: Internacionalização, progresso, desafios e oportunidades.
- Gao, C. Y. (2019). Medindo a Internacionalização Universitária: Indicadores em Contextos Nacionais (1ª ed. Edição 2019). Palgrave Macmillan.
- Hawawini, G. (2011) A Internacionalização das Instituições de Ensino Superior: Uma Revisão Crítica e uma Proposta Radical. Documento de trabalho do corpo docente e de pesquisa, INSEAD. Disponível: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2011/2011-112.pdf
- Ilieva, J., Killingley, P., Tsiligiris, V., & Usher, A. (2019). A Forma do Ensino Superior Global: Comparações internacionais com a Europa (págs. 1–56). British Council e NAFSA.
- Monroy, C. E Mackie, C. (2022). “Educação no Peru.” WENR. 15 de março de 2022. <https://wenr.wes.org/2022/03/education-in-peru-2>
- Stafford, Sally, e John Taylor. 2016. “A Educação Transnacional como Estratégia de Internacionalização: Enfrentando os Desafios da Gestão Institucional.” *Jornal de Política e Gestão do Ensino Superior* 38 (6): 625–36
- [Kit de ferramentas para educação transnacional \(TNE\) | Agência de Padrões e Qualidade do Ensino Superior \(teqsa.gov.au\)](#)
- [Kit de ferramentas para educação transnacional | Avanço HE \(advance-he.ac.uk\)](#)
- Tsiligiris, V. e Bessa-Rodrigues, P. (2022). Ambiente para parcerias educacionais transnacionais e qualificações no Reino Unido: Desafios e oportunidades: Peru e Reino Unido. Em *Ambiente para parcerias educacionais transnacionais e qualificações no Reino Unido: Desafios e oportunidades: Peru e Reino Unido*. British Council.
- [Escala UUKi do UK HE TNE 2020-21 atualizada.pdf \(universitiesuk.ac.uk\)](#)

Lectura adicional

- OCDE (2012). Abordagens à Internacionalização e suas Implicações para a Gestão Estratégica e as Práticas Institucionais. Programa de Ensino Superior da OCDE. Disponível:
- Controle de qualidade (2022) A avaliação da qualidade e melhoria da oferta de ensino superior transnacional do Reino Unido 2021-22 a 2025-26 https://www.qaa.ac.uk/docs/qaa/guidance/qe-tne-handbook-22.pdf?sfvrsn=3ec7d281_12

