



# Educación Superior Transnacional Perú – Reino Unido

Una Hoja de Ruta para el desarrollo  
de alianzas

2022–2023

# Créditos

## British Council

### **Darren Coyle**

Director País Perú

### **Adriana Delgado**

Directora de Asuntos Culturales

### **William Machaca**

Gerente de Educación

### **Giselle Higa**

Oficial de Proyectos

## Dirección de Educación e Investigación Estratégica

### **Lisdey Espinoza**

Directora para las Américas

### **Patricia Santos**

Gerente de Proyectos para las Américas

## Marketing

### **Belén Figuera**

Gerente Regional para las Américas

### **Sergio Párraga**

Oficial Regional para las Américas

## Diseño gráfico y diagramación

### **Nathalia Chaves, Oscar Céspedes**

Universal McCann Worldwide

## Advance HE

Organización británica experta en educación superior, enfocada en las enseñanza-aprendizaje, gobernanza, desarrollo de liderazgo, igualdad, diversidad e inclusión. Especial agradecimiento a los consultores Daniel Sheratte, Steve Outram, Aráida Hidalgo y Karen Smith.

## Participantes

Organismos gubernamentales y universidades, tanto peruanas como británicas, que participaron activamente en las diferentes actividades realizadas y contribuyeron con el desarrollo del presente trabajo. Especial agradecimiento a la Dirección General de Educación Superior Universitaria (DIGESU) del Ministerio Educación.

# Contenido

<a href="#">Introducción y Antecedentes</a>	06
<a href="#">Guía para el uso de la Hoja de Ruta</a>	08
<a href="#">Parte 1: El propósito de la Hoja de Ruta y cómo usarla</a>	09
<a href="#">Parte 2: Comprensión de la internacionalización y Doble Titulación</a>	12
<a href="#">Parte 3: Primeros pasos– Actividad de iniciación</a>	20
<a href="#">Parte 4: Planeando el Programa</a>	29
<a href="#">Parte 5: Implementación</a>	45
<a href="#">¿Primeros Pasos?</a>	71
<a href="#">Conclusión</a>	80
<a href="#">Preguntas más frecuentes</a>	81
<a href="#">Lectura Adicional</a>	85
<a href="#">Apéndice uno – expectativas y requisitos típicos para un programa de grado doble/conjunto de una universidad del Reino Unido</a>	86

# Prólogo



## DARREN COYLE

El Consejo Británico se complace en compartir esta Hoja de Ruta para el Desarrollo de Alianzas en Educación Transnacional (ET) en Perú, como parte de nuestro trabajo a nivel global para apoyar la creación de conexiones internacionales más sólidas en la educación superior.

Fomentamos un sector de educación superior más sólido, más inclusivo y globalmente conectado, en los países de todo el mundo y el Reino Unido, fortaleciendo los sistemas de educación superior, apoyando la inclusión y facilitando la colaboración en investigación, para mejorar los resultados de los estudiantes y, en última instancia, apoyar la sostenibilidad y la prosperidad en el mundo.

En 2022/23, apoyamos a más de 400 instituciones de educación superior y educación continua de todo el mundo para que puedan desarrollar alianzas con el Reino Unido, particularmente en educación transnacional, programas de enseñanza conjuntos, investigación y ciencia.

Nuestro trabajo con gobiernos en más de 100 países nos permite identificar áreas de colaboración que son mutuamente beneficiosas, reducir barreras y permitir el intercambio de conocimientos especializados, investigación, así como la movilidad de estudiantes y profesionales de la educación superior.

En Perú, específicamente, valoramos el enfoque colaborativo emprendido con socios clave como el Ministerio de Educación, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), la Dirección General de Educación Superior Universitaria (DIGESU), y una serie de Instituciones de Educación Superior (IES) peruanas. Juntos concentramos nuestros esfuerzos en la prioridad identificada de manera conjunta de fortalecer la internacionalización de la educación superior peruana, mediante la incorporación de alianzas ET en una estrategia nacional.

Al reunir a las principales partes interesadas peruanas con expertos del Reino Unido, garantizando un enfoque consultivo y de desarrollo de capacidades a lo largo del proyecto, creemos que hemos desarrollado una Hoja de Ruta relevante para las IES de todo el Perú, que las ayude a hacer realidad sus ambiciones institucionales en el área de la internacionalización y ET en particular.

Nos hemos asegurado de que esta Hoja de Ruta sea una herramienta flexible que las instituciones de educación superior de todo el Perú en diferentes entornos y contextos, puedan utilizar para apoyar el desarrollo y la implementación de sus estrategias de internacionalización, con atención particular en la calidad de los resultados. Esperamos que la Hoja de Ruta le resulte útil para maximizar los numerosos beneficios que sabemos se pueden obtener de la internacionalización del sector de la educación superior.



## ADRIANA DELGADO

La presente Hoja de Ruta es nuestra última contribución al extenso trabajo de apoyo a la internacionalización de la educación superior peruana que venimos realizando desde 2014.

Hemos trabajado en colaboración con importantes organizaciones gubernamentales y más de 30 Instituciones de Educación Superior (IES) del Perú y del Reino Unido. Juntos hemos desarrollado diálogos de políticas, iniciativas en desarrollo de capacidades, proyectos de asistencia técnica y la creación de la “Guía de Recomendación para la Internacionalización de la Educación Superior Peruana” en 2020, la cual se ha convertido en un recurso importante para el análisis y discusión de formulación de políticas e internacionalización a nivel institucional y sistémico.

Lideramos la creación de esta Hoja de Ruta ya que la internacionalización se ha vuelto cada vez más importante en la forma en que las universidades peruanas visualizan y llevan a cabo sus estrategias institucionales junto con su enfoque en la educación de calidad. Partiendo del análisis de la teoría y experiencia de primera mano de expertos peruanos y británicos, así como promoviendo un proceso colaborativo entre dichos expertos, este trabajo se ha convertido en una herramienta útil para apoyar el desarrollo de alianzas de programas de grado conjuntos, así como los esfuerzos institucionales para afianzar su enfoque a la internacionalización.

Agradecemos el apoyo de la organización británica experta Advance HE, que recibió el encargo de ayudar con la creación de esta Hoja de Ruta flexible y valiosa, así como el apoyo de las organizaciones internacionales y autoridades gubernamentales que participaron en diversas validaciones, desarrollo de capacidades y procesos consultivos.

Esperamos que esta Hoja de Ruta sea vista como una herramienta clave para construir conexiones internacionales más sólidas, intercambios académicos y profesionales efectivos, para el entendimiento mutuo y la confianza entre las IES peruanas y británicas y para el fortalecimiento de la calidad de la educación superior en beneficio de la sociedad peruana en general.

# Introducción y Antecedentes

Desde el año 2014, el gobierno peruano ha buscado mejorar e incrementar la calidad de la educación superior tanto en las universidades públicas como en las privadas. El apoyo gubernamental con respecto a la internacionalización ha llevado a una vinculación exitosa entre el Ministerio de Educación y el Consejo Británico. Esto se percibe como extremadamente importante para el desarrollo y el enriquecimiento de la sociedad y la economía de Perú.

También se ha reconocido que las mujeres no se encuentran representadas adecuadamente en las áreas de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) en las universidades peruanas y se están adoptando medidas para fortalecer e involucrar a las Instituciones de Educación Superior (IES) a nivel internacional, a través de tutorías para mujeres en Ciencia, Tecnología e Innovación CTI, y del fortalecimiento de capacidades en materia de una gestión inclusiva en el ámbito de CTI.

## Objetivos del Proyecto

El propósito general de este proyecto es apoyar los objetivos de desarrollo socioeconómico a través de una internacionalización avanzada de la educación superior peruana.

Además, este proyecto está diseñado para tratar los requisitos de igualdad y accesibilidad de género de Perú en el contexto del desarrollo de capacidades e internacionalización de proyectos de desarrollo de educación superior (ES). Los objetivos son aumentar la participación de las mujeres que ingresan y tienen éxito en la educación superior, y en particular en la gestión de STEM/CTIM, mediante el establecimiento de una hoja de ruta creada de manera colaborativa para las IES a fin de diseñar y desarrollar iniciativas de vinculación en Educación Transnacional (ET).

## Alcance del Proyecto

El proyecto tuvo tres fases

1. Análisis detallado de las necesidades de las universidades de Perú y del Reino Unido con relación a sus competencias en internacionalización, incluida la preparación de parámetros del Programa “Pathfinder”
2. Elaboración y ejecución de talleres sobre desarrollo de capacidades. Desarrollo de una “hoja de ruta” como borrador, elaborada en conjunto, a fin de guiar el desarrollo de acuerdos entre instituciones del Reino Unido y del Perú para un programa de maestría de grado doble/ conjunto en gestión inclusiva de CTI.
3. Validación de la “hoja de ruta” a través de la consulta de partes interesadas/grupos de interés.



Este proyecto se centra específicamente en el desarrollo de alianzas entre las universidades de Perú y el Reino Unido. Un Informe del Consejo Británico ha explorado recientemente la situación actual de las actividades en educación transnacional ET (TNE por sus siglas en inglés) de Perú y Reino Unido y se observó que había pocas vinculaciones entre ellas dichas universidades y que, además, existía gran potencial para su desarrollo, en particular tras un aumento en la actividad económica y de inversión por parte de las empresas del Reino Unido en Perú.

El Informe subraya un número de desafíos con relación a un mayor desarrollo, entre otros, una recomendación para cuando se desarrollen alianzas internacionales, un enfoque basado en un mayor acceso podría ayudar a las instituciones del Reino Unido a alinearse con los objetivos de las instituciones de Perú– una recomendación que resulta acorde a esta iniciativa.<sup>1</sup> El proyecto se encuentra supervisado por un grupo de trabajo integrado por representantes del Consejo Británico de Perú; del equipo de consultoría internacional de Advance HE y del equipo correspondiente al proyecto, el cual está conformado por Steve Outram, consultor de ES; la Dra. Karen Smith, de la University of Hertfordshire y la Dra. Araida Hidalgo, de Manchester Metropolitan University.

## Cómo se desarrolló la Guía de la Hoja de Ruta

Los principios que han sido empleados para el desarrollo de la Guía de la Hoja de Ruta incluyen:

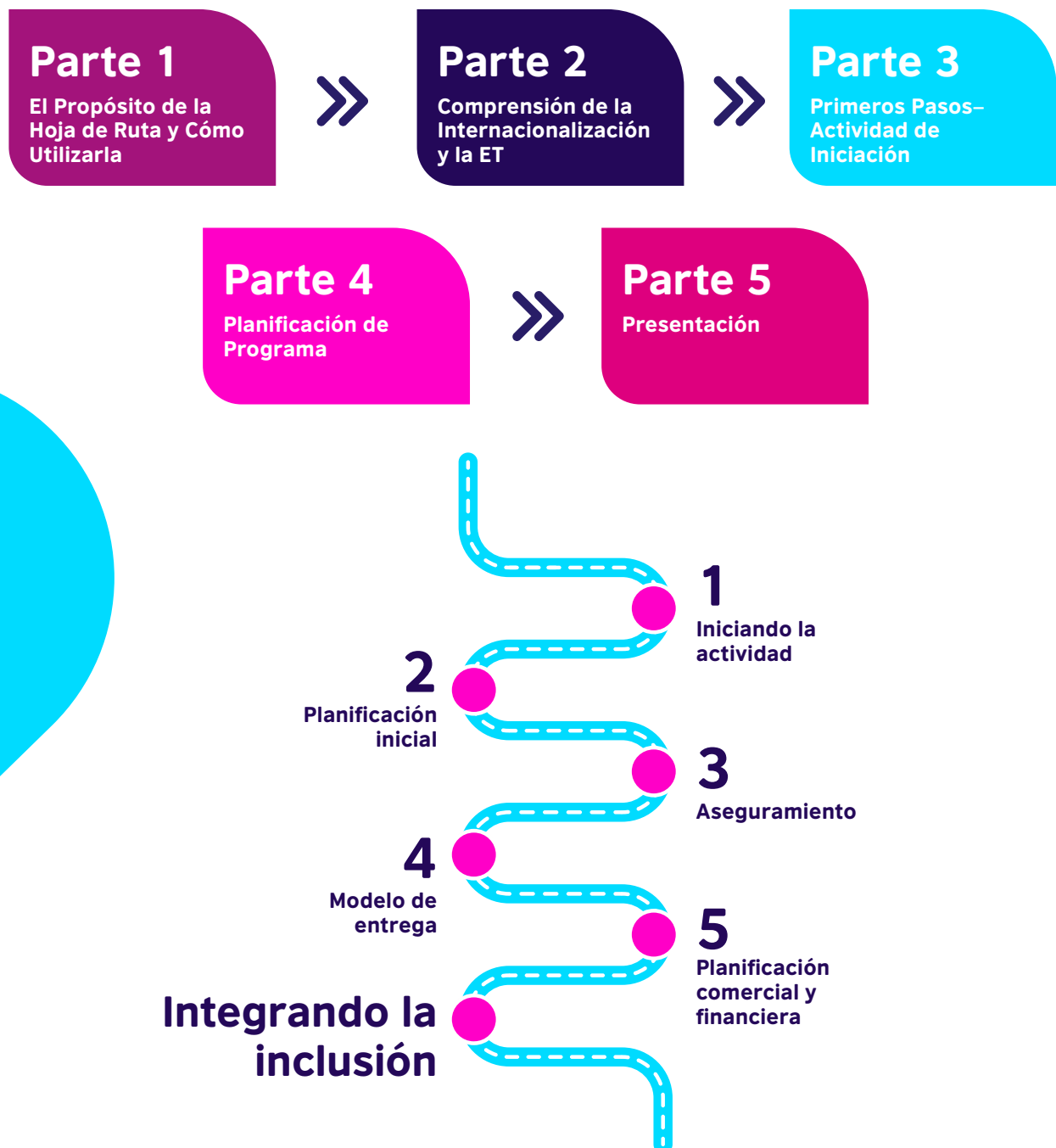
- + **Diseño inclusivo:** desde el inicio se observó que es vital que la “voz peruana”, desde líderes senior hasta profesionales de ES, debe tenerse en cuenta para el desarrollo de la Hoja de Ruta. Desde el inicio del proceso, se consultó a los colegas peruanos con relación al contenido de la Hoja de Ruta.
- + **A fines de respaldar el principio de co-creación,** se llevó a cabo una fase de validación en la cual se invitó a líderes y directivos con experiencia y/o interés en internacionalización, para que brindaran su opinión con respecto a la Hoja de Ruta a través de las entrevistas grupales estilo Delphi, en las que, tras la administración de un cuestionario anónimo, se discutió la Hoja de Ruta en su totalidad y se exploraron las modificaciones, las aclaraciones y los ejemplos de ilustraciones. Se invitó a los participantes que integraron el grupo de investigación de evaluación posterior al taller y que realizaron la entrevista a que brindaran su opinión sobre el borrador de la Hoja de Ruta por intermedio de un cuestionario todos asociados de Advance HE<sup>2</sup>.
- + **Asimismo,** es muy importante que la Hoja de Ruta sea accesible, amplia y evolutiva. Las solicitudes de opinión mientras la Hoja de Ruta se reiteraba, incluían una solicitud de opinión sobre el formato y estilo, así como también sobre el contenido y el proceso.

<sup>1</sup> Vangelis Tsiligiris & Paraskevi Bessa-Rodrigue, Environment for Transnational Education Partnerships and UK Qualifications: Challenges and Opportunities, British Council (2022) [environment\\_for\\_tne\\_partnerships\\_in\\_peru.pdf \(britishcouncil.org\)](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/2022-09/environment_for_tne_partnerships_in_peru.pdf)

<sup>2</sup> La aprobación ética para la evaluación de las actividades de capacitación y validación fue otorgada por el Comité de Ética de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades de la Universidad de Hertfordshire con Autoridad Delegada: protocolo número SHE/SF/UH/05768

## Cómo se organiza la Guía

La Guía tiene cinco partes. La Parte 1 presenta el propósito de una hoja de ruta y cómo utilizarla. La Parte 2 presenta el contexto de internacionalización del proyecto y la naturaleza y el alcance de la Educación Transnacional (TNE) con un enfoque particular en doble titulación (enfoque del proyecto general); la Parte 3 se centra en los primeros pasos y trata las actividades de iniciación que permitirán que se comience con la planificación; la Parte 4 permite que los participantes comiencen su “Camino Doble” mediante la planificación de sus vinculaciones y programas; y la Parte 5 les permite planificar el inicio de la oferta de su nuevo programa (e incluye una sección sobre qué hacer para cerrar un programa)



# Parte 1: El propósito de la Hoja de Ruta y cómo usarla

## ¿Qué es una Hoja de Ruta?

Una hoja de ruta permite la planificación estratégica. Vincula una estrategia (el fundamento para hacer algo), el trabajo que se necesita para alcanzar las metas del proyecto (“qué”), y el camino para alcanzarlas. Un elemento importante de esta Hoja de Ruta es la orientación sobre cómo cualquier persona responsable de desarrollar una titulación doble en Gestión de CTI puede realizar su propia hoja de ruta a fines de planificar e implementar su nuevo programa.

## ¿Quiénes deben utilizar esta Hoja de Ruta?

Esta Hoja de Ruta se ha creado para permitirle a cualquier persona de una universidad de Perú o Reino Unido, que sea responsable de desarrollar, en sociedad, un nuevo programa de postgrado doble, que planifique su desarrollo y oferta. Una hoja de ruta brinda un marco de trabajo en relación con la estrategia, oportunidad y contenido de un programa nuevo y ayuda a todo aquel que participe a comprender el proceso de desarrollo; qué sucede después y quién es responsable.

Como parte del desarrollo de esta Hoja de Ruta, líderes académicos en Perú y el Reino Unido fueron invitados a participar en grupos de discusión y en una encuesta para dar a conocer sus puntos de vista de las versiones preliminares. Cuando se les preguntó, a través del cuestionario, cómo sería útil la Hoja de Ruta, las respuestas incluyeron:

- Para apoyar planeación estratégica en internacionalización.
- Para apoyar la implementación de actividades de internacionalización, y para apoyar al personal que trabaja en estas.
- Para sesiones de entrenamiento con personal en el área de internacionalización.
- Como documento guía y punto de referencia cuando se trabaja con un colaborador externo.
- Para desarrollar capacidades.
- Para apoyar el desarrollo o la mejora de las herramientas de la institución.
- Para promover y compartir acciones de internacionalización.

Uno de los participantes del grupo de discusión mencionó que esta Hoja de Ruta es un “documento instructivo” que provee un punto para organizar la estrategia.

Es importante advertir que una Hoja de Ruta no es un plan de proyecto. Una Hoja de Ruta brinda una visualización de alto nivel de una iniciativa estratégica y las principales áreas de trabajo que se asumen; brinda metas de alto nivel y un panorama de cómo se pueden lograr. Un plan de proyecto correspondiente capturaré la ruta detallada paso a paso para alcanzar cada meta. Por ejemplo, una universidad puede desarrollar una hoja de ruta que prevea su meta de promoción de su perfil de internacionalización a través de iniciativas de reconocimiento doble en desarrollo– y luego desarrollar planes de proyectos detallados para alcanzar las metas. Una Hoja de Ruta es una promesa de aquello que se ofrecerá, mientras que un plan de proyecto es cómo se ofrecerá. Para este proyecto, la Hoja de Ruta se centra en una de sus varias formas de educación transnacional; a saber, el desarrollo de programas dobles entre el Perú y el Reino Unido.

La audiencia objetivo de esta Hoja de Ruta se asume como primordialmente académica; debido a esto, se incluye algunos contextos conceptuales de su referencia, así como actividades descritas. Se reconoce también que esta es una Hoja de Ruta introductoria en la que el documento señala conversaciones y actividades adicionales. Finalmente, sabemos que el personal a cargo de diferentes áreas en la universidad encontrará algunas partes más útiles que otras, pero recomendamos que, si es posible, todos lean el documento completo para incrementar el conocimiento de las responsabilidades de otros colegas.

## Los beneficios de una Hoja de Ruta para iniciativas de Titulación Doble

Las universidades pueden beneficiarse del desarrollo de su propia Hoja de Ruta mediante la descripción de su visión de futuro y el fundamento para ello. Ayuda a clarificar la estrategia de una universidad y a comunicar las grandes metas e iniciativas universitarias. Pueden utilizar una Hoja de Ruta para compartir su visión con otros que no pertenezcan a la universidad, así como también para realizar un seguimiento del progreso.

Las personas con la responsabilidad de liderar una iniciativa de vinculación pueden utilizar una hoja de ruta como base para el desarrollo de un programa. Una Hoja de Ruta les permitirá demostrar cómo su visión de un nuevo programa se alinea con los propósitos universitarios, entre ellos, las características y los requisitos de la sociedad y el nuevo programa. Les permitirá comunicar esta visión y sus metas necesarias a otros, incluidos otros miembros de la universidad, así como también a los grupos de interés externos a la universidad.

## Una nota sobre el uso de Listas de Verificación

La internacionalización en educación superior es tanto amplia como compleja (y difusa). La utilización de una lista de verificación personalizada para esta Hoja de Ruta es una forma de presentar los elementos amplios y esenciales de una hoja de ruta de un modo conciso que también permita que los participantes consideren en qué lugar se encuentran en un determinado momento e identificar los siguientes pasos.

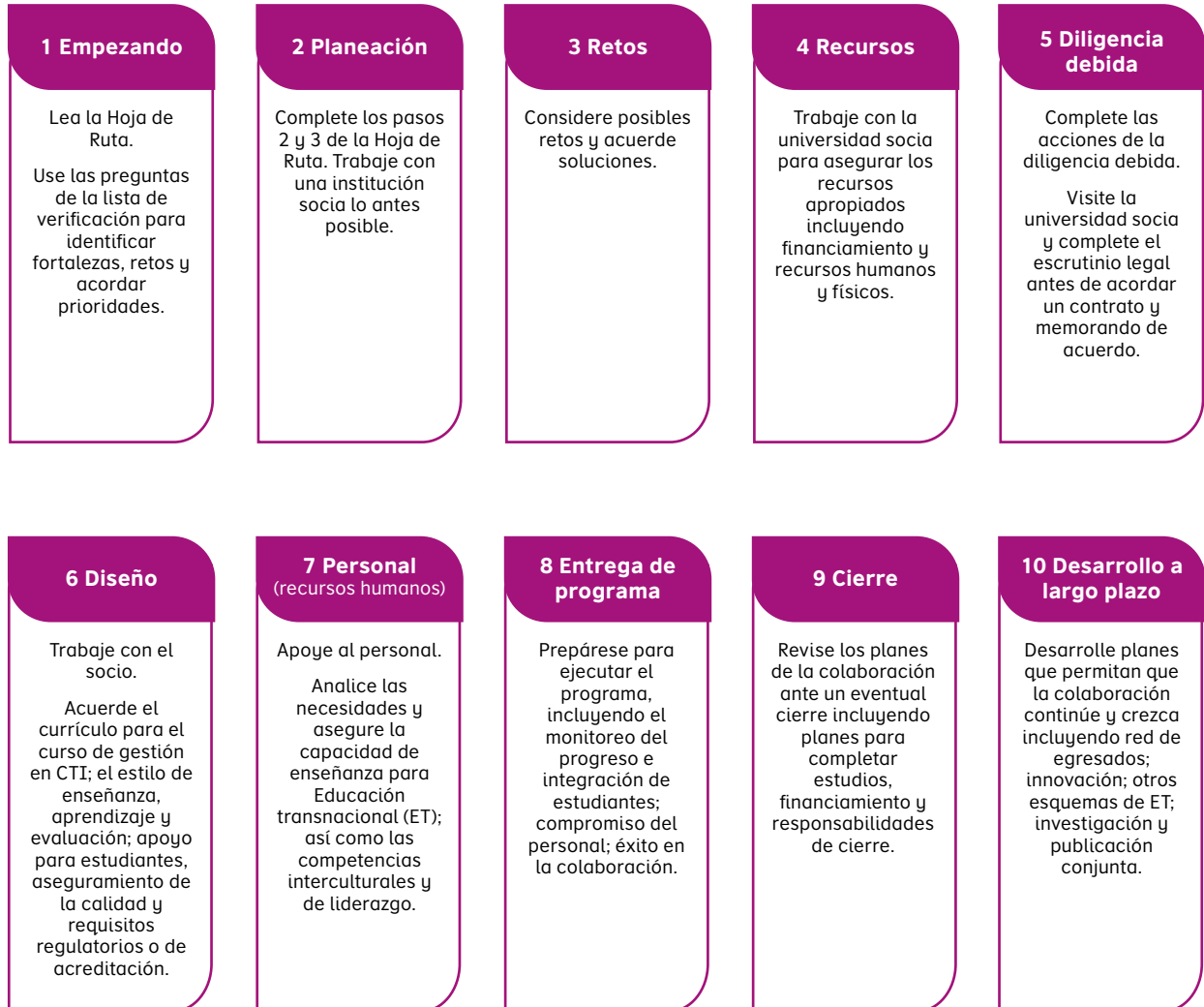
Como Atul Gawande sugiere en *El Manifiesto de la Lista de Verificación: Cómo Hacer Bien las Cosas*, la utilización de listas de verificación evita errores – en particular en situaciones complejas en las que pueden existir muchas personas involucradas. Son especialmente útiles, dice, cuando las personas se encuentran muy ocupadas y bajo presión, en los casos en los que pueda existir la tentación de “ahorrar esfuerzos” o saltar pasos que lleven a posibles problemas.

*Las listas de verificación aparentemente brindan protección contra dichos problemas. Nos recuerdan los pasos necesarios mínimos y los especifican. No solo ofrecen la posibilidad de verificación, sino que también inculcan un tipo de disciplina de mayor desempeño (2010, página 36)<sup>3</sup>*

**Las universidades pueden beneficiarse del desarrollo de su propia Hoja de Ruta mediante la descripción de su visión de futuro y el fundamento para ello.**



## Diagrama de Flujo de la Hoja de Ruta



## Parte 2: Comprensión de la internacionalización y Doble Titulación

La “internacionalización” ahora se establece como un elemento integral de las estrategias de la mayoría de las universidades en todo el mundo<sup>4</sup>. Por muchos años, las universidades de todo el mundo dieron la bienvenida al aumento de los estudiantes internacionales, socios para investigaciones colaborativas y de colegas académicos. Sin embargo, lo que se quiere decir por “internacionalización” a menudo es impreciso e indefinido. Muchos autores citan la definición de 1999 de Knight como “el proceso de integrar una dimensión internacional o intercultural a las funciones de enseñanza, investigación y servicios de la institución”.<sup>5</sup>

En la práctica, puede significar tener un componente internacional en el currículo; puede significar tener socios de investigación en el extranjero o personal y estudiantes internacionales en su universidad; y puede significar una variedad de diferentes tipos de educación transnacional, que involucra el movimiento no solamente del personal y los estudiantes, sino también de los programas que brindan una educación superior.<sup>6</sup>

Para comprender mejor cómo se puede concebir la “internacionalización”, esta Hoja de Ruta se basa en la información de dos modelos. El primer modelo lo desarrolló Advance HE en el Reino Unido. Advance HE es una agencia del Reino Unido que da soporte a la educación superior y está a la vanguardia del desarrollo internacional, y facilitó a las universidades del Reino Unido el desarrollo de sus estrategias internacionales, respaldado por su Marco de Internacionalización. La importancia de este marco yace en su alcance integrador e inclusivo, “la Internacionalización de la educación superior es un proceso transformador y continuo, de interés para todo el sector. El aprendizaje, enseñanza e investigación, y las interconexiones entre ellos son de primordial importancia”.

Este Marco tiene cinco principios fundamentales: Interconectividad – conecta e impacta en los avances globales y las comunidades; Inclusividad – tiene en cuenta la pluralidad, impacto y beneficio de la diversidad cultural, individual y lingüística; Colaboración – utiliza enfoques colaborativos y trasciende los límites nacionales e internacionales; Flexibilidad – permite estructuras, sistemas y enfoques ágiles y la utilización efectiva de la tecnología; y Sustentabilidad – asegura el futuro desarrollo ambiental, económico y social.

<sup>4</sup> De Witt, H. & Altbach, P.G. (2021) Internationalisation in higher education: global trends and recommendations for its future, *Policy Reviews in Higher Education*, 5:1, 28-46

<sup>5</sup> Knight, J. (1999). Internationalisation of higher education. In J. Knight & H. de Wit (Eds.), *Quality and internationalisation in higher education*, (pp. 13-23). Paris: OECD

<sup>6</sup> Knight, J. & McNamara, J. (2017) *Transnational Education: A Classification Framework and Data Collection Guidelines for International Programme and Provider Mobility (IPPM)* [online] Available at [www.britishcouncil.org/sites/default/files/tne\\_classification\\_framework-final.pdf](http://www.britishcouncil.org/sites/default/files/tne_classification_framework-final.pdf)



Sus áreas de enfoque comprenden:

- **Comunidad Académica Global:** impulsada por la generación de conocimiento internacional, el intercambio, el trabajo en redes, las sociedades y la colaboración.
- **Experiencia de Aprendizaje Global:** informada por la movilidad exterior, interior y virtual, inmersión cultural, adquisición del lenguaje, interacciones o perspectivas internacionales.
- **Involucramiento Intercultural Global:** sustentado por la empatía, sociabilidad y sensibilidad hacia todas las formas de diversidad y pluralidad del lenguaje.
- **Responsabilidad Social Global:** demostrada a través del compromiso de tratar los problemas y desigualdades globales, así como su impacto en las culturas y sociedades más amplias. Figura 1. Etapas de la Internacionalización

Este enfoque holístico acerca de lo que significa la “internacionalización” es similar al que se encuentra en el enfoque práctico que se toma del modelo de Perfilador de Educación Global de la Universidad de Warwick. Este modelo sugiere que muchos enfoques para la internacionalización se concentren en las preocupaciones estructurales, tal como la movilidad del personal y los estudiantes.

**Figura 1 – Etapas de la Internacionalización IES**

Pre-internacionalización	Internacionalización estratégica	Internacionalización compositiva	Comunidad de la Internacionalización	Competencia de la Internacionalización
Poca diversidad en la universidad	Concientización y cambio en la visión estratégica. Desarrollo de una agenda de internacionalización	Estudiantes y personal culturalmente diversos. Interacción e integración intercultural limitada	Comunidad de la universidad culturalmente diversa. Niveles elevados de interacción e integración intercultural.	Estudiantes y personal interculturalmente competentes.

Adaptado de Spencer-Oatey & Dauber, Allied Linguistics, Universidad de Warwick<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Spencer-Oatey, H. & Dauber, D. (2015). How internationalised is your university? From structural indicators to an agenda for integration. GlobalPeople Occasional Paper. Available at [www.warwick.ac.uk/globalknowledge](http://www.warwick.ac.uk/globalknowledge)

<sup>8</sup> QS World University Rankings is an annual publication of university rankings by Quacquarelli Symonds (QS). The QS system comprises three parts: the global overall ranking, the subject rankings, and five independent regional tables – namely Asia, Latin America, Emerging Europe and Central Asia, the Arab Region, and BRICS.

El enfoque de Warwick es crítico frente a la definición de la internacionalización que se enfoca únicamente en indicadores estructurales, tales como la proporción de estudiantes y personal internacional; movilidad de estudiantes y personal y servicios interculturales, como por ejemplo, salas de oración. Estos son indicadores que se utilizan como punto de referencia tanto para las rankings del Times Higher Education como para los rankings mundiales de QS<sup>8</sup>. El análisis basado en la evidencia de Warwick demuestra que este tipo de provisión estructural no lleva, por sí misma, a la experiencia transformacional del estudiante que la internacionalización promete y los estudiantes esperan. En cambio, el centro de la experiencia transformacional tanto para los estudiantes domésticos como internacionales es la integración del estudiante; en el campus y en el salón de clases.

La investigación de Warwick también demuestra que tal integración no sucede por “casualidad”, se debe planificar para que suceda. Utilizar este enfoque para la internacionalización es posible para identificar dónde tu universidad puede ubicarse en línea continua de la internacionalización de Warwick – partiendo desde un nivel de poca diversidad e integración a niveles superiores de competencia intercultural entre el personal y los estudiantes, que permita que la integración se lleve a cabo, y guíe a los estudiantes con una mirada global genuina. Vea Tabla 1 Etapas de la Internacionalización ES.

La importancia de la integración del estudiante y el desarrollo de una competencia intercultural es el principal interés de esta Hoja de Ruta.

## **Educación Superior e Internacionalización en Perú**

El Ministerio de Educación del Perú es el ente rector de las instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas. La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) es el organismo autónomo, responsable de verificar el cumplimiento de los estándares básicos de calidad por parte de las instituciones de educación superior. SUNEDU también es responsable del reconocimiento de los títulos extranjeros.

Con la Ley Universitaria de 2014, el gobierno peruano se centró en resolver las preocupaciones existentes sobre la calidad de las IES en Perú. Por ejemplo, tras la implementación de los estrictos requisitos de concesión de licencias, a partir de enero de 2022, a más de 48 universidades y dos escuelas de grado, en su mayoría privadas, no les renovaron sus licencias para operar.

Adicionalmente al énfasis puesto en la mejora de la calidad de la ES, la reforma reciente de la educación superior peruana respalda la internacionalización de las instituciones de educación superior y universidades obligándolas a internacionalizarse para ser más competitivas. Esta es la primera ley en Perú que hace referencia a la internacionalización de la ES y su importancia para mejorar los estándares de calidad de las IES.

Es importante tener en cuenta que una universidad internacional no tiene permiso para brindar servicios educativos “in situ” sin contar con una licencia, incluso si tiene un acuerdo con las IES Peruanas. La necesidad de seguir un proceso de licencia nuevo fue introducido como parte de las amplias reformas del 2014 en el sector de la ES en Perú, teniendo a SUNEDU como el organismo responsable de otorgar licencias a las universidad nuevas y renovar las existentes en Perú.

El Informe de British Council, Perú y el Reino Unido, publicado en 2022, describe un número de desafíos para el potencial desarrollo de alianzas en educación transnacional (ET) que incluye,

- La falta de datos sobre las provisión de Educación Superior y Educación Transnacional.
- La falta de una estrategia nacional unificada para la internacionalización de la educación superior.
- Limitación en recursos humanos requeridos para dar soporte a una internacionalización efectiva.
- Habilidades de idioma limitadas entre los miembros del staff docente y los estudiantes.
- Respaldo financiero limitado por parte del gobierno y las devaluaciones de la moneda dificultan la movilidad internacional estudiantil.
- La incertidumbre sobre la empleabilidad de los graduados y los problemas para el reconocimiento de los títulos extranjeros<sup>9</sup>

## Educación Superior e Internacionalización en el Reino Unido

Por un tiempo, el Reino Unido ha tenido una presencia importante en contextos de educación superior internacional en todos los aspectos, como nación anfitriona que recibe estudiantes y académicos extranjeros, como una nación que apoya la movilidad al extranjero, así como también otros modos de facilitar la educación superior internacional, incluida la educación transnacional y el desarrollo de programas de grado doble o grado conjunto.

La actualización al 2021 de la Estrategia de Educación Internacional deja en claro que promueve mayores avances en la internacionalización, incluido el desarrollo de alianzas institucionales. Tras el impacto de la pandemia por COVID y la salida de la Unión Europea, la estrategia del Reino Unido reconoce que la diversificación, tanto en las áreas académicas (CTI) como en universitarios, es clave para el éxito a largo plazo de la Educación Transnacional del Reino Unido<sup>10</sup>

## Programas en Conjunto y Dobles entre Perú y el Reino Unido

El British Council reconoció que hay un potencial para mayor actividad de la vinculación internacional, en aumento, entre Perú y el Reino Unido en su Informe de 2022, Entorno para las Alianzas de Educación Transnacional y los Títulos del Reino Unido. Desafíos y Oportunidades. El Informe reconoció que hay desafíos importantes a tratar para lograr mayores avances en el desarrollo de acuerdos para la vinculación efectiva de las universidades del Perú y el Reino Unido; que incluyen:

- + La necesidad de comprender las disparidades regionales importantes en el perfil económico, el acceso a internet, y otros factores críticos para la participación en la educación superior.
- + Que la educación superior en Perú atraviesa una transformación importante, e incluye la resolución de los problemas de calidad y mejoras a la empleabilidad de los graduados.

<sup>9</sup> Vangelis Tsiligiris Paraskevi Bessa-Rodrigue; Environment for Transnational Education Partnerships and UK Qualifications: Challenges and Opportunities; British Council, 2022 [environment\\_for\\_tne\\_partnerships\\_in\\_peru.pdf\(britishcouncil.org\)](https://www.britishcouncil.org/publications/environment-for-tne-partnerships-in-peru)

<sup>10</sup> [International Education Strategy 2021 \(publishing.service.gov.uk\)](https://www.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/101444/international-education-strategy-2021.pdf)

- ⊕ La necesidad de que las prioridades y capacidades de las IES del Reino Unido y Peruanas se alineen.
- ⊕ La necesidad de información clara acerca de qué universidades están en la búsqueda de desarrollar vinculación con las IES Peruanas. También, las entrevistas sugieren la necesidad de información de las universidades del Reino Unido acerca de sus objetivos para la colaboración con las IES Peruanas (p20)

Junto a estos avances continuos en la educación superior peruana a la par del de las universidades del Reino Unido que emergen de la pandemia por Covid que buscan compromisos internacionales más diversos, el desarrollo de grados conjuntos/dobles es la etapa siguiente más apropiada para un tipo de vinculación más avanzada entre Perú y el Reino Unido y en la construcción del compromisos exitosos de las universidades peruanas en titulaciones dobles a través del programa de Maestrías Dobles de Erasmus Mundus (MDEM), donde las universidades peruanas eran socias (no socias completas, que otorgan los títulos, 6 programas, entre el 2014 y 2020).<sup>11</sup>

## El Consejo Británico y los Programas “Going Global”

En reunión del 22 de septiembre de 2022 el equipo de “Going Global Partnerships”, brindó un útil panorama general de la iniciativa.

“Going Global Partnerships” (GGP) se estableció en julio de 2021 para construir alianzas estratégicas, de mutuo beneficio y equitativas en la educación terciaria entre el Reino Unido y otros países. El programa apoya las sociedades entre las universidades y escuelas que generen políticas educativas y acuerdos con la industria, con el propósito de fortalecer la educación superior y los sistemas de educación técnica-productiva (TVET por sus siglas en inglés), permitiendo la colaboración en la investigación, la internacionalización de las instituciones, mejora en los resultados de los estudiantes, mejora en los resultados de la igualdad de género y apoyo a la inclusión. El nuevo programa global reunió y fomentó más de 50 proyectos diferentes ofrecidos por el British Council en todo el mundo, el cual apoyó a la educación superior universitaria y de TVET.

El sector de la educación terciaria en todo el mundo enfrenta desafíos sin precedentes en la actualidad, tales como: la recuperación de la pandemia por COVID, la falta de oportunidades de movilidad, el cambio repentino hacia el aprendizaje online y mixto, la necesidad de preparar a los estudiantes para un mercado laboral que cambia con rapidez y el aumento de la presión para demostrar el impacto frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los gobiernos alrededor del mundo reconocen que los sistemas de educación superior fuertes y conectados internacionalmente son esenciales para la generación de conocimiento de habilidades e innovación necesarios para impulsar el cambio social y económico. También hay un aumento en el reconocimiento de que la colaboración internacional juega un rol esencial al tratar los problemas sistémicos domésticos mientras se apoya a las agendas de internacionalización.

<sup>11</sup> See [https://ec.europa.eu/assets/eac/erasmus-plus/factsheets/americas-caribbean/peru\\_erasmusplus\\_2020\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/erasmus-plus/factsheets/americas-caribbean/peru_erasmusplus_2020_en.pdf)

A través de la facilitación de un rango de convenios, que abordan las necesidades tanto del Reino Unido como de las instituciones internacionales, “Going Global Partnerships” posiciona al Reino Unido como un aliado confiable para los gobiernos e instituciones que buscan fortalecer e internacionalizar su ES, la investigación y su oferta TVET. También crea oportunidades para el sector de la educación terciaria del Reino Unido para contribuir con relación a las ODS.

Los acuerdos institucionales más amplios y profundos entre las instituciones terciarias globales están supeditados a tres factores clave:

- ⊕ A la comprensión de los beneficios de la internacionalización y la motivación suficiente de ambas partes para comprometerse en sociedades productivas, equitativas e inclusivas.
- ⊕ Al conocimiento compartido de las oportunidades de colaboración, y alineamiento claro de los propósitos y objetivos entre las instituciones, organismos y gobiernos que colaboran.
- ⊕ A un entorno regulatorio que apoye una mayor internacionalización y compromiso institucional

“Going Global Partnerships” trabaja en torno a los tres factores, estableciendo relacionamiento con las instituciones, gobiernos y organismos sectoriales en el Reino Unido y en el mundo para eliminar barreras y proveer plataformas para la colaboración. El debate y diálogo generado por la serie de conferencias de “Going Global” dan soporte a las relaciones bilaterales o multilaterales entre el Reino Unido y otros países a través de la colaboración con instituciones en “Going Global Partnerships”. La educación internacional no es una iniciativa que ofrece resultados a corto plazo; se la debe observar a través de una óptica diferente, como una alianza a largo plazo y para beneficio mutuo.

“Going Global Partnerships” ofrece nuevas oportunidades para el sector de la educación terciaria en el Reino Unido en un rango diverso de mercados a través de la facilitación de un entorno que permita que las colaboraciones internacionales se desarrollen. Nuestro trabajo apoya el sector del Reino Unido con su compromiso internacional en este tiempo crítico mientras busca sostener su base frente una competencia en aumento de otros países, de diversificar sus mercados y recuperarse del impacto del COVID y del Brexit. El propósito de British Council es el de impulsar el involucramiento internacional de la ES del Reino Unido a un nuevo nivel, motivado por las necesidades e intereses del país junto a las propias prioridades y aspiraciones del Reino Unido, y asegurar que el Reino Unido conserve su competitividad como un socio global importante en la educación e investigación a lo largo de la próxima década.”

## La Naturaleza y el Alcance de la ET: Títulos de Posgrado Dobles

Como señaló Jane Knight en 2008 en *Joint and Double Degree Programmes: Vexing Questions and Issues*<sup>12</sup> hay una plétora de significados asociados con una terminología ambigua. Una de las definiciones más utilizadas de ET proviene de la UNESCO/del Consejo de Europa en la que se indica que la ET es:

*Todos los tipos de programas educativos o carreras o servicios educativos, (incluidos aquellos a distancia) en los que los estudiantes se encuentran en un país diferente del país de la institución que otorga el título. Tales programas pueden pertenecer al sistema educativo de un Estado diferente al país en el que opera, o puede operar independientemente de cualquier sistema educativo nacional. (UNESCO/Consejo de Europa 2001, pág. 2).*

Existen varias formas mediante las cuales se ofrece la educación transnacional. El enfoque de este proyecto es el desarrollo de títulos dobles definidos como el reconocimiento mutuo de sistemas y aportes académicos, que conduzca a una acreditación colaborativa (Doorbar and Bateman 2008, pág. 18<sup>13</sup>). Es importante considerar qué significa la acreditación doble a más detalle. La Agencia de Gestión de Calidad del Reino Unido ha brindado una clara y convincente definición de estas acreditaciones.

Comencemos con una consideración importante, que

*La característica definitoria relevante de las certificaciones que implican más de un organismo que otorgue un título es que son el resultado de un servicio educativo distintivo que ninguno de los socios podría ofrecer, en aquella forma, independientemente de los otros, y que se mejora mediante la contribución de múltiples socios. Se pueden caracterizar, por lo tanto, como experiencias de aprendizaje innovadoras y mejoradas a menudo, pero no exclusivamente, en un contexto internacional. Se basa en el hecho de que son iniciativas genuinamente conjuntas, desde las primeras etapas.<sup>14</sup> (pág. 7).*

## ¿Qué es una Acreditación Conjunta?

Una acreditación doble ocurre cuando se crean certificaciones codependientes, mutuamente proporcionales y cuando todos los aspectos del diseño y ofrecimiento del programa se desarrollan en sociedad. Tal como la Agencia de Gestión de Calidad del Reino Unido (por sus siglas en inglés, QAA) establece;

*Estos arreglos pueden ser desarrollados de manera conjunta en todos los aspectos, involucrando a todos los socios (pueden existir más de dos) en casi proporciones iguales, en todos los aspectos del diseño del programa/curso: diseño, desarrollo, implementación, evaluación, gestión y toma de decisiones sobre los logros de los estudiantes. Los estudiantes pueden dedicar tiempo a estudiar con cada uno de los socios que participe en el acuerdo. Los estudiantes que completen con éxito el curso obtienen un solo certificado que contiene las firmas de las autoridades competentes de las instituciones involucradas en el acuerdo, lo cual reemplaza las certificaciones institucionales o nacionales por separado (ibid).*

<sup>13</sup> Doorbar, A. and Bateman, C. (2008) The growth of transnational higher education: the UK perspective. In Dunn, L. and Wallace, M. (eds.) Teaching in transnational education: enhancing learning for offshore international students. London: Routledge, pp. 14–22

<sup>14</sup> Characteristics Statement: Qualifications involving more than one degree-awarding body, Quality Assurance Agency, February 2020 <https://www.qaa.ac.uk/docs/qaa/quality-code/qualifications-involvingmore-than-one-degree-awarding-body.pdf>

## ¿Qué es un Título Doble?

La Agencia de Gestión de Calidad del Reino Unido también describe la naturaleza y el alcance de las acreditaciones dobles y reconoce que pueden existir algunos impedimentos reglamentarios o legales que eviten la acreditación de un certificado o pueden existir otras limitaciones que prevengan la acreditación de un solo certificado.

*En estos casos, los estudiantes que completan un programa, a diferencia de la modalidad arriba descrita y que es desarrollada de manera conjunta en su totalidad, obtienen dos (o más) certificados, uno de cada institución que otorga el grado. El título, transcripciones de record de notas o diploma, de al menos un organismo que otorgue el grado en el Reino Unido hace referencia a la existencia de los otros y aclara que se refiere a la realización de un solo programa/curso, elaborado en conjunto. (ibid)*



**Se debe destacar que con los títulos dobles todos los estudiantes deben lograr todos los resultados de aprendizaje esperados de de ambos programas.**

## ¿Qué es una Acreditación Dual?

La Agencia de Gestión de Calidad describe una acreditación dual como un ejemplo de una acreditación integrada, pero mediante la cual se obtienen certificaciones independientes. En este caso el estudiante puede lograr resultados de aprendizaje comunes, pero también puede completar resultados de aprendizaje específicos para una de estas acreditaciones.

*Un ejemplo de este tipo implica que dos organismos que otorgan un título diseñen de manera conjunta una carrera que comprenda un plan de estudios inicial conjunto (o dos planes paralelos y equivalentes), seguido de dos bloques separados realizados de manera consecutiva por cada socio, lo que conduce a dos certificaciones separadas que los dos organismos que otorgan el título otorgan. Las certificaciones pueden abarcar niveles diferentes. **Los estudiantes que completan exitosamente ambas carreras obtienen certificados institucionales o nacionales separados - uno por cada certificación separada, expedido por cada organismo que otorgue el título.** Cada organismo otorgante del título es responsable de su propia acreditación, pero los dos componentes forman un solo paquete, y todo el arreglo es una iniciativa conjunta que requiere elementos de gestión y supervisión conjunta. (ibid pág. 8)*

Por supuesto, tal como la Agencia de Gestión de Calidad señala, estos modelos no son exclusivos y se pueden concebir mejor como parte de una gama de posibilidades con muchas combinaciones diferentes posibles que se basan en las lecciones aprendidas por las universidades que tuvieron que crear respuestas innovadoras ante la pandemia por COVID que condujeron a un contexto potencial para el desarrollo de nuevas formas de educación doble y conjunta. Por ejemplo, existe actualmente un número de universidades del Reino Unido que se encuentran analizando el potencial de las micro certificaciones/credenciales y sería interesante ver cómo podrían contribuir al desarrollo de titulación doble o conjunta.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> For example, [www.open.ac.uk/courses/microcredentials](http://www.open.ac.uk/courses/microcredentials)

## Parte 3: Primeros pasos– Actividad de iniciación

### ¿Dónde comenzar?

En *Transnational Education: A Guide for Creating Partnerships in India*<sup>16</sup> el British Council ha identificado, con mucha utilidad, 10 etapas que se deben seguir en la creación de programas en alianza. Estas etapas se adaptaron para ofrecer una hoja de ruta para los programas de postgrado dobles entre Perú y el Reino Unido en Gestión de CTI.

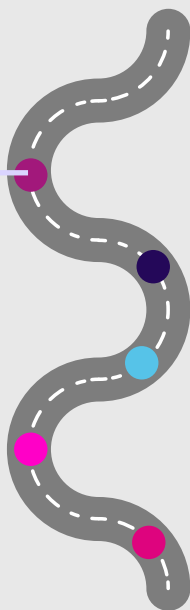
### ¿Pero cómo comenzar?

En la Parte 1 se mencionó cómo las listas de verificación son un medio de apoyar el desarrollo; identificando fortalezas y brechas; y previniendo fallas. Una de las maneras de iniciar el camino hacia un acuerdo podría ser reflexionando adecuadamente sobre las preguntas de la lista de verificación para acuerdos de grado doble o conjunto del Perú en cada sección. Como sucede con todas las listas de verificación, no se trata de “marcar el casillero”, sino de considerar las respuestas de la lista de verificación como el medio de comenzar discusiones que propiciarán el éxito.

Considere las preguntas de la lista de verificación al final de cada pregunta y evalúe dónde se encuentra en ese momento. Sería conveniente considerar dónde se encuentra su universidad, en general, o dónde usted y su equipo de programa están. (Al trabajar en equipo es a menudo útil pedirle a cada miembro del equipo que responda las preguntas individualmente y luego reunirse para discutir similitudes y diferencias.

### Uno

Actividad de iniciación



### Paso uno

Antes de comenzar a planificar el programa en alianza, existe un número de actividades de iniciación en las que trabajar; estas incluyen

**+ Consideración de la estrategia de internacionalización de la Universidad y de su capacidad para desarrollarla a través de un liderazgo que pueda implementar los procedimientos administrativos y legales.**

Es importante asegurarse de que en cualquier programa de alianza nuevo se visibilice la finalidad de apoyar la estrategia general de internacionalización de la Universidad y el cumplimiento de otros objetivos estratégicos. En el caso de este proyecto, por ejemplo, un nuevo programa de postgrado en Gestión Inclusiva de la CTI puede no solo apoyar el desarrollo estratégico de educación transnacional, sino que también puede apoyar el logro de objetivos de una mayor inclusión.

**+ Estudio y análisis de mercado**

Antes de comenzar a desarrollar un nuevo programa, es importante que ambas instituciones asociadas realicen un análisis de mercado para evaluar la demanda con respecto a la materia, nivel y modo preferido de estudio. También esto da sustento al argumento comercial de un programa nuevo, por lo tanto, es importante en este análisis de mercado, saber cuántos estudiantes se necesitarán para sostener el argumento comercial y si este número es sostenible en el tiempo.

**+ Identificación de los potenciales socios**

Es obvio que una asociación exitosa para desarrollar una iniciativa en conjunto debe incluir el encontrar al socio correcto. Esto comprenderá el alineamiento de las misiones de ambas instituciones; sus estrategias de internacionalización y mucho más que se considerará a través de esta Hoja de Ruta. Por ejemplo, ¿sus culturas de investigación se alinean? ¿se considera el potencial para futuras colaboraciones en investigación? ¿Cuáles son sus respectivas culturas universitarias? Prepare idealmente un perfil de ¿qué atributos debe tener un socio ideal? tal como el informe del British Council señala.

*...visite una selección de potenciales socios; tales visitas ayudan a adquirir un entendimiento de la posible demanda, evaluar cómo las diferentes instituciones podrían posicionarse en el mercado e identificar aquellas con una buena dosis de realismo y compenetración. (pág. 38).*

Identificar potenciales socios con “realismo y compenetración” puede tener muchos matices y se requiere un análisis cuidadoso. Esto incluiría;

**Misión y Visión:** ¿Qué tan buena es la alineación entre las misiones y visiones de los potenciales socios? Es importante “familiarizarse” con la cultura institucional de cada universidad para descubrir sus aspiraciones como universidad y cómo el desarrollo de una acreditación doble podría ayudar a obtener aquellas aspiraciones. ¿Qué puede su institución ofrecer para apoyar los esfuerzos?

**Visitas de Intercambio:** Cada institución envía sus representantes para que visiten la otra institución a fin de conocer sobre las instalaciones de importancia – biblioteca, aulas, laboratorios de informática, gimnasios, centro estudiantil y otras instalaciones de asistencia para los estudiantes. Se puede necesitar más de una visita para discutir sobre los procesos y las instalaciones. Los potenciales socios podrían, por ejemplo, tener un enfoque distinto en relación con la enseñanza y aprendizaje; la evaluación y el plan de estudios en general. En el Reino Unido, la Universidad de Nottingham Trent, por ejemplo, tiene un famoso sistema de “enseñanza invertida” que utiliza un enfoque llamado Escale. La Universidad De Montfort, de igual modo, ha adoptado un marco de diseño de aprendizaje llamado Diseño Universal de Aprendizaje para respaldar su accesibilidad y ampliar la misión participativa.<sup>17</sup>

**Validación:** Cada potencial socio necesita explorar y discutir los procesos de la otra institución a fin de obtener la aprobación de un nuevo programa y, en particular, los mecanismos de aprobación adicionales con el fin de trabajar con un socio extranjero y desarrollar acreditaciones dobles – particularmente cuando puede existir una propuesta de práctica o se necesita la aprobación de un organismo/colegio profesional.

<sup>17</sup> See [www.ntu.ac.uk/about-us/teaching/academic-development-and-quality/innovations-in-learning-andteaching/scale-up](http://www.ntu.ac.uk/about-us/teaching/academic-development-and-quality/innovations-in-learning-andteaching/scale-up) and [www.dmu.ac.uk/current-students/student-experience/udl.aspx](http://www.dmu.ac.uk/current-students/student-experience/udl.aspx)

**Diligencia debida:** Ambas instituciones educativas deben llevar a cabo un proceso de diligencia debida para asegurarse de que la potencial asociación puede proceder como se planea, y para determinar si se requieren otras declaraciones, garantías o acuerdos.

Además de la información financiera, documentos legales, e información concerniente a la biblioteca, así como recursos físicos y humanos que se proporcionan a cada parte previo a la validación, existe un número de otras cuestiones que se mencionan en el Apéndice 1.

**Memorándum de Acuerdo (MA):** Todo el proceso de “investigación” y validación probablemente dure dos años, lo cual lleva a suscribir un Memorándum de Acuerdo que contiene todos los términos y condiciones de un acuerdo por un periodo de tiempo determinado. Cada Memorándum de Acuerdo se diseña especialmente entre las instituciones asociadas. Se reconoce que no se aplica uno genérico. Se deben incluir los roles importantes y las responsabilidades, entre ellos, qué sucederá cuando la asociación termine y existe debida consideración respecto de los acuerdos “de transferencia a otra situación educativa”.

#### + Comprensión de las motivaciones de participación de cada uno

Una comprensión de las motivaciones de ambos socios en cuanto a participar puede ayudar a crear y desarrollar una buena relación. Por supuesto, diferentes áreas de la universidad pueden tener diferentes razones para participar. Los líderes experimentados pueden encontrarse motivados por el logro de objetivos estratégicos de la universidad, tales como mejorar la “presencia” global de la universidad, otros pueden tener una motivación más transaccional; la ET es una manera de aumentar la cantidad de estudiantes; y en tal sentido pueden estar motivados para mejorar la experiencia estudiantil.<sup>18</sup>

#### + Funciones y Responsabilidades

Como en cualquier proyecto nuevo y complejo, es importante definir las funciones y responsabilidades en el desarrollo, implementación y administración del programa, particularmente donde hay colaboradores externos de otro país, y donde la cultura de las instituciones y las expectativas pueden ser diferentes. Para asistir en este proceso, se debe considerar asignar las responsabilidades individuales, aunque se necesita cierta flexibilidad en algunas funciones.<sup>19</sup>

#### + Análisis de Partes Interesadas/Grupos de Interés

Una herramienta útil en el desarrollo organizacional para dar claridad al desarrollo del programa, particularmente cuando hay más de una universidad o país, es completar el análisis de partes interesadas/grupos de interés que incluye definir cuáles son los grupos de interés para este proyecto, cuál es su interés y probable compromiso, y cómo pueden diferir sus expectativas, cuál es la mejor manera de comunicarse con ellos, y en algunos casos, se requiere levantar un “mapa de calor” de cómo este proyecto impactará en ellos.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Examples of previous Peru-UK partnerships can be found at : [www.ncuk.ac.uk/ncuk-updates/transatlantic-collaboration-launches-international-study-opportunities-peru/](http://www.ncuk.ac.uk/ncuk-updates/transatlantic-collaboration-launches-international-study-opportunities-peru/) and [www.gov.uk/government/news/peru-and-the-united-kingdom-partners-in-education](http://www.gov.uk/government/news/peru-and-the-united-kingdom-partners-in-education)

<sup>19</sup> Sometimes known as RACI Matrix see [www.mindtools.com/agn584l/the-raci-matrix](http://www.mindtools.com/agn584l/the-raci-matrix)

<sup>20</sup> See [www.mindtools.com/aol0rms/stakeholder-analysis](http://www.mindtools.com/aol0rms/stakeholder-analysis) and <https://vca.berkeley.edu/sites/default/files/3-OERResultsDeliveryImpactAssessmentPDF.pdf>

## Etapa 1– Preguntas de la lista de verificación sobre la Actividad de Iniciación

¿Sus colegas tienen una comprensión clara y compartida de qué significa la internacionalización en su universidad?

¿Qué tan bien desarrolladas se encuentran las prácticas de internacionalización en su universidad?

¿Su universidad posee una estrategia de internacionalización?

¿Existe una comprensión compartida de la naturaleza de los programas dobles en su universidad?

¿Existe una clara comprensión de los programas dobles/conjuntos?

¿Existe una comprensión clara y compartida de los elementos que motivan el desarrollo de la asociación internacional en su institución?

¿Hay una comprensión compartida del modelo de negocio en su propuesta de programa de asociación?

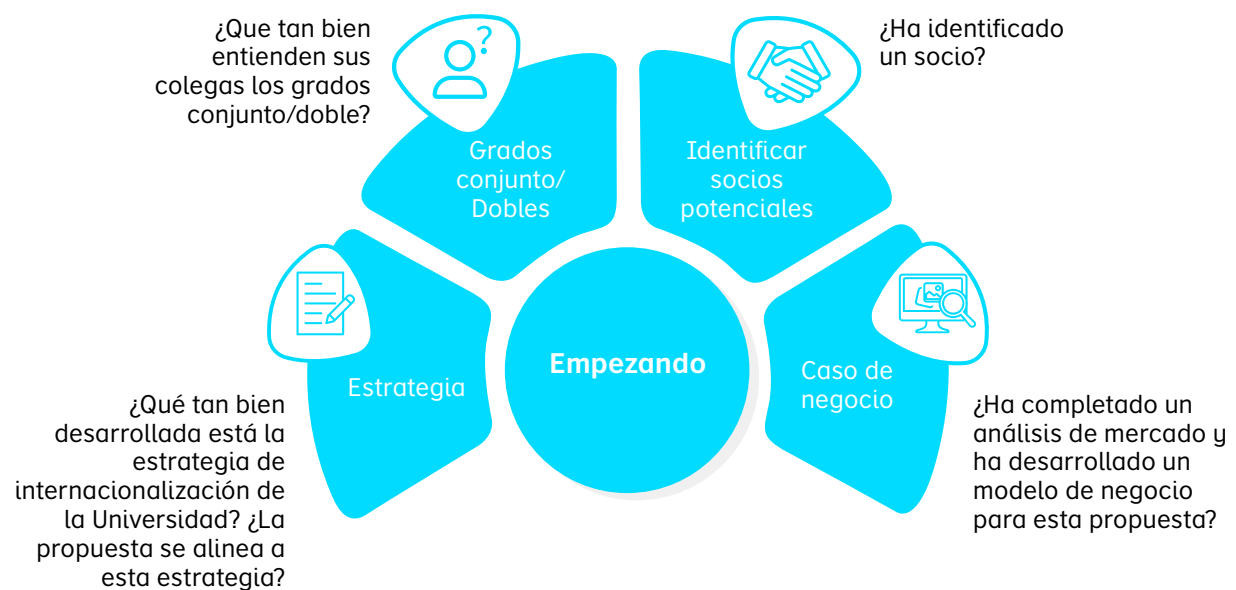
¿Sus colegas comprenden las oportunidades y los desafíos que presentan las acreditaciones dobles/conjuntas?

¿Qué financiación posee su universidad/programa para el desarrollo e implementación de una acreditación doble/conjunta?

¿Sus socios o usted han realizado un análisis de mercado para su propuesta de programa?

¿Ha identificado a los potenciales socios?

### Paso uno – En resumen



## Paso dos: Planificación inicial

Una vez que se cumplan las condiciones previas para desarrollar un programa doble/conjunto, es posible pasar de la Parte 3 de esta Guía a la Parte 4 – Planificación de su Programa, que comienza con la etapa de planificación Inicial. Esta Etapa comprende la consideración de

### + Diligencia debida

La noción de diligencia debida ha existido durante alrededor de 500 años, la cual se refiere al cuidado que una persona razonable emplea para no dañar a otra persona o a su propiedad. La frase ahora posee un significado legal y, dentro del contexto de las organizaciones y sociedades, se refiere a la investigación que una organización o compañía realiza antes de llevar a cabo alguna operación financiera. En el caso de potenciales acuerdos entre universidades, el informe del British Council indica

*esto incluye el cumplimiento y reconocimiento normativo, condición legal y financiera, volumen de negocios; programas actuales que se ofrecen; niveles de contratación de personal; demanda probable -cantidad de estudiantes, actual y proyectada; pensiones y accesibilidad adecuada al mercado estudiantil; y otros potenciales beneficios de la vinculación tales como propuestas de investigación colaborativa. En el marco de estas consideraciones también es importante explorar cualquier posible conflicto de interés tal como un socio potencial que tiene un acuerdo de sociedad existente con uno de sus competidores. (pág. 38).*

**Dos**

Planificación inicial

Como parte esencial del proceso de diligencia debida, las universidades deben asegurarse de que solo trabajen con Instituciones de Educación Superior (IES) autorizadas, sus programas y modalidades en sus países de operación, y de que estas IES no hayan tenido sanciones previas, para asegurar los estándares básicos de legalidad y operación de acuerdo con las Buenas Prácticas de ENQA, o asociaciones similares.

### + Planificación comercial y financiera

Como sucede con cualquier programa nuevo que se propone, es importante preparar un argumento comercial para respaldar la propuesta. Aunque existen muchas formas de preparar un argumento comercial y muchas universidades tienen sus propias plantillas para una propuesta de programa nuevo, es importante considerar;

- El desarrollo de un programa nuevo requiere inversión de tiempo y recursos; ¿cuál es el valor que representa para la universidad el desarrollar un nuevo programa de postgrado de ET?
- ¿Cuánto costará producir e implementar el nuevo programa?
- ¿Qué ingresos se esperan obtener?
- ¿Cuál es el valor único que el programa ofrecerá a los estudiantes?
- ¿Cuáles son las actividades claves de esta iniciativa?
- ¿Qué relacionamientos deben establecerse y mantenerse?
- ¿Qué riesgos se asocian con la iniciativa?

Y, por supuesto, ambos socios deben considerar y discutir estas preguntas:

### + Creación de un Memorándum de Entendimiento o Acuerdo

Una forma común en la que el acuerdo entre universidades se puede establecer legalmente es a través de un memorándum de entendimiento (ME) o acuerdo (MA), que establece los parámetros de la vinculación y las áreas que abordan, las cuales normalmente incluirán:

- Una propuesta de programa de planificación hacia la puesta en marcha
- Tiempos, funciones y responsabilidades
- Procesos para terminar el ME.
- Ver Anexo 1 para un listado típico de los requisitos institucionales

Los ME y MA son útiles como una manera de asegurar el respaldo y obtener una inversión y compromiso inicial de las respectivas organizaciones y del personal de las universidades. También, como el informe del British Council señala, es importante obtener asesoramiento legal con la finalidad de preparar un ME.

### + Tiempos

Como ocurre con todos los proyectos, es importante considerar los tiempos que implican el desarrollo de un programa nuevo en alianza.. Dentro de estos tiempos, asimismo es importante identificar los puntos críticos en el desarrollo de la propuesta. Debido a que la propuesta supone trabajar con un socio extranjero, los tiempos también necesitan tener en cuenta las diferencias en los calendarios universitarios respectivos. Por ejemplo, los programas peruanos usualmente se extienden de marzo a diciembre; los programas en el Reino Unido, por lo general, comienzan en septiembre y terminan en julio. Usualmente, uno esperaría que el desarrollo de una acreditación conjunta/doble lleve no menos de dos años.

## Etapa 2- Preguntas de la lista de verificación sobre la Planificación Inicial

¿Ha podido tratar TODOS los elementos correspondientes a la diligencia debida? ¿Qué tan bien desarrolladas se encuentran las prácticas de internacionalización en su universidad?

¿Ha podido preparar un amplio argumento comercial y plan financiero? ¿Existe una comprensión compartida de la naturaleza de los programas dobles en su universidad?

¿Ha podido acordar y obtener apoyo para un Memorándum de Entendimiento o Acuerdo?

¿Ha podido pronosticar proyecciones de matrícula de manera realista?

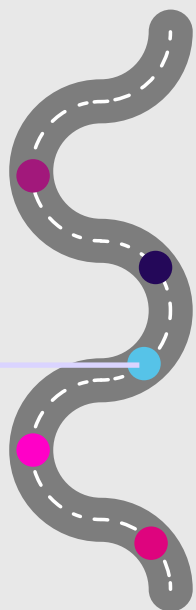
¿Ha podido ponerse de acuerdo en un horizonte de tiempo realista de desarrollo del acuerdo?

### Paso dos – En resumen



## Tres

Aseguramiento



## Paso Tres: Cumplimiento Regulatorio

Cualquier programa nuevo de ET entre Perú y el Reino Unido debe garantizar que cumpla con los marcos regulatorios no solo de Perú y el Reino Unido, sino también con los diferentes marcos existentes en este último; Escocia tiene un marco diferente del resto del Reino Unido.

Las universidades peruanas han establecido buenos vínculos con universidades europeas, particularmente a través del proceso europeo de Bologna que busca la armonización de estructuras de educación superior.<sup>21</sup> Después de la salida del Reino Unido de la Unión Europea, los gobiernos británico y peruano han acordado el reconocimiento mutuo de los grados y títulos de educación superior. Un panorama detallado y completo de estos marcos se puede encontrar en el Tratado entre el Reino Unido y Perú (N°1 - 2021) "Treaty on the Mutual Recognition of Degrees between the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland and the Republic of Peru (with Exchange of Notes) Iquitos, 19 mayo de 2018"<sup>22</sup>

Por supuesto, es importante que se consideren estos marcos de manera cuidadosa, pero deben resaltarse un número de características importantes;

+ Los programas de grado en Perú normalmente tienen una duración de cinco años, los programas escoceses usualmente duran cuatro, y los programas ingleses y galeses tienen, por lo general, una duración de tres años. Sin embargo, puede considerarse que el último año de un programa de grado en Perú equivale al primer año de un programa de postgrado del Reino Unido. Esto requerirá que se verifique en el proceso de planificación.

+ Asimismo, esto también tiene implicancias en los prerrequisitos que un programa de postgrado plantea como parte de los criterios de admisión. Sin duda, la Declaración Comparativa de Asignaturas (Subject Benchmark Statements) del Reino Unido de las áreas temáticas apropiadas tendrá que considerarse a fines de tener claridad en cuanto a las expectativas acerca de qué aprendizajes habrá logrado un estudiante previo a la admisión en un programa de postgrado.

+ *De igual modo, es necesario dentro de los marcos regulatorios saber qué identifica la propuesta de programa como uno de postgrado – una pregunta que a menudo se realiza en los eventos de acreditación y validación en el Reino Unido es “¿cuál es la condición característica que le da carácter de postgrado de este programa?”*

Los criterios de admisión deben acordarse y establecer quién tiene la responsabilidad de seleccionar los estudiantes

<sup>21</sup> See, for example, Isabel Chiyón et al./Procedia Social and Behavioral Sciences 15 (2011) 586–591

<sup>22</sup> [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/986012/CS\\_Peru\\_1.2021\\_UK\\_Peru\\_Mutual\\_Recognition\\_of\\_Degrees.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/986012/CS_Peru_1.2021_UK_Peru_Mutual_Recognition_of_Degrees.pdf)

### Etapa 3- Preguntas de la lista de verificación sobre el cumplimiento normativo

¿Se ha asegurado sobre el cumplimiento con ambos marcos normativos?

¿Ha podido tratar todos los requisitos del Apéndice 1?

¿Ha podido completar el mapa de créditos y la alineación de resultados esperados?

¿Existe claridad sobre los roles y responsabilidades de los colegas para respaldar el desarrollo de programas conjuntos/ dobles? ¿Ha podido ponerse de acuerdo en un horizonte de tiempo realista de desarrollo del acuerdo?

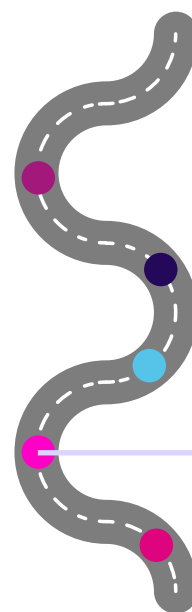
### Paso tres – En resumen



# Parte 4: Planeando el Programa

## Paso Cuatro: Decisión sobre el diseño y la implementación

Existe un número de preguntas clave en relación con el acuerdo sobre el modo de implementación del programa de manera conjunta con su socio; estas incluyen



### Cuatro

Decidir el modelo de entrega

+ Una principal cuestión es acordar sobre la modalidad que tendrá el programa doble/ conjunto. ¿El programa se realizará de manera presencial; completamente online; o de manera híbrida? Lo cual, a su vez, lleva a la pregunta de ¿cómo se planificará y preparará el programa? Por ejemplo, la University College of London UCL también ha creado un proceso de diseño rápido de planes de estudio, que resultó de la necesidad de transitar a programas online durante el encierro por COVID 19 en el Reino Unido.<sup>23</sup> Sin dudas, los programas tendrán que prepararse en los dos idiomas.

+ Acuerdos sobre marcos de diseño de aprendizaje compatibles. Existen numerosos marcos de este tipo y, en general, estos ofrecen un buen reflejo de la naturaleza de la cultura de cada institución. La University College of London, de Londres, por ejemplo, es una universidad de investigación intensiva y ha desarrollado un marco de diseño de aprendizajes que incorpora la investigación a través de sus programas – *The Connected Curriculum: A framework for research-based learning*.<sup>24</sup>

+ Junto con la adopción de un marco de diseño de aprendizajes de amplio nivel institucional, están las implicancias que esta tiene frente a la evaluación y mayores consideraciones de los socios sobre cómo los estudiantes deben ser evaluados y sobre las expectativas que existan en torno a una evaluación adecuada de un programa de postgrado en Gestión Inclusiva de la CTI. ¿Qué expectativas hay sobre la dimensión de investigación dentro del programa? ¿Habrá una tesis, y si es así, cómo se supervisará?

<sup>23</sup> [www.ucl.ac.uk/teaching-learning/case-studies/2018/jun/designing-programmes-and-modules-abccurriculum-design](http://www.ucl.ac.uk/teaching-learning/case-studies/2018/jun/designing-programmes-and-modules-abccurriculum-design)

<sup>24</sup> [www.ucl.ac.uk/teaching-learning/connected-curriculum-framework-research-based-education](http://www.ucl.ac.uk/teaching-learning/connected-curriculum-framework-research-based-education)

+ Para esta iniciativa en particular, se debe tener especial cuidado en relación con los requisitos de idioma para los programas dobles/conjuntos que se proponen. Se espera que los programas sean bilingües y las propuestas de programas deben determinar cómo aquellos se diseñarán y desarrollarán y qué asistencia se brindará para los estudiantes y el personal al respecto. También se debe considerar el uso del idioma inglés, el nivel esperado de inglés en los alumnos, y el apoyo a estos para desarrollarlo.

+ De igual modo, se debe considerar cuidadosa y detalladamente si el programa propuesto incluirá la movilidad del personal y de los estudiantes y, si así fuere, ¿cuál será la naturaleza, propósito y alcance de dicha movilidad? ¿Cómo se asistirá tanto al personal como a los estudiantes?

## Etapa 4- Preguntas de la lista de verificación sobre el Diseño e Implementación

¿Ha podido decidir sobre la modalidad de su programa?

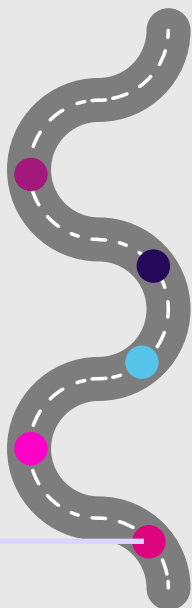
¿Las modalidades de estudio reconocen las posibles diferencias culturales y financieras entre las instituciones asociadas?

### Paso cuatro – En resumen



## Cinco

### Planificación Comercial y Financiera



## Paso cinco: Planificación comercial y financiera

En la etapa de las Actividades de Iniciación, al comienzo de la Hoja de Ruta, se tendrá que considerar una cantidad de preguntas claves para evaluar, en general, si la idea de un programa nuevo de postgrado en Gestión CTI es viable. Al igual que en el proceso de planificación, es necesario desarrollar una planificación comercial y financiera más detallada. Por ejemplo, ¿el hecho de hacer accesible el programa para los estudiantes afecta el argumento comercial de ambos socios?

Una pregunta clave es, ¿qué hace al programa atractivo en primer lugar? Con tantas universidades que ofrecen programas online o híbridos en todos los niveles, ¿dónde se encuentra el valor agregado del programa que se propone? Para muchas universidades, la respuesta está en el desarrollo de programas especializados.

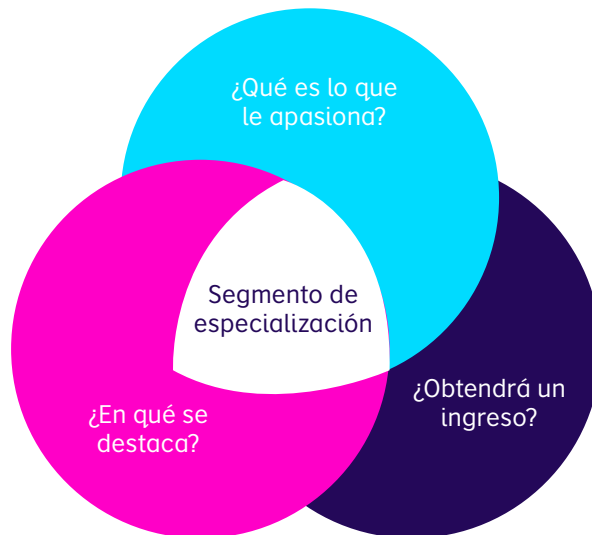
## ¿Cómo desarrollar su programa especializado?

La lectura de la fábula del erizo y el zorro puede ser útil para identificar su especialización – como universidad, departamento o programa (o, en efecto, como profesional). El título es una referencia a un fragmento que se le atribuye al antiguo poeta griego Arquiloquio (“un zorro conoce muchas cosas, pero un erizo conoce una gran cosa”. En la fábula, un zorro hambriento conoce un gran número de trucos y ardides y se cruza con un erizo que solo sabe hacer una cosa – pero la hace muy bien, enrollarse en una bola de espinas. En la competencia posterior, ¡el erizo gana! El erizo y el zorro es un ensayo del filósofo Isaiah Berlin que se publicó como libro en 1953 en el que se ampliaron estas ideas (y en el que identificó a las personas como zorros o erizos)<sup>25</sup>. Un programa especializado es uno que obtiene reputación por hacer algo muy bien, tal como la Universidad Abertay en Escocia la cual tiene una reputación global en materia de diseño y desarrollo de juegos.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Berlin, Isaiah. Ignatieff, Michael (ed.). [The Hedgehog and the Fox an Essay on Tolstoy's View of History](#) (2nd ed.). Princeton University Press.

<sup>26</sup> [www.scotland.org/study/scottish-universities/abertay-university](http://www.scotland.org/study/scottish-universities/abertay-university)

## Figura 2 - Cómo identificar su especialización – ¿Dónde puedo innovar?



### Responda las siguientes tres preguntas:

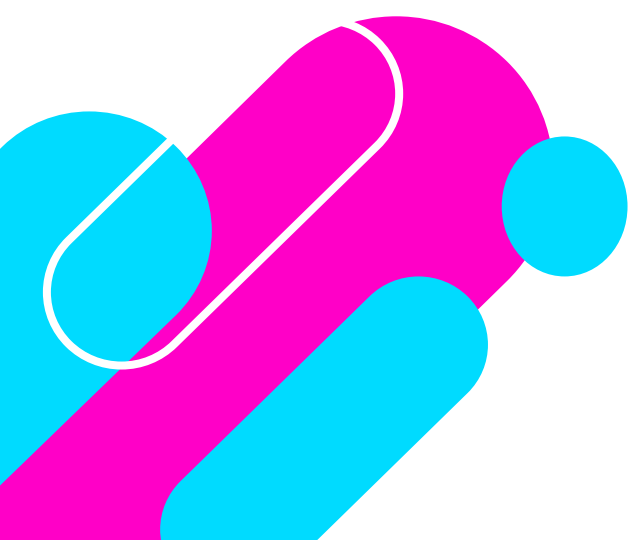
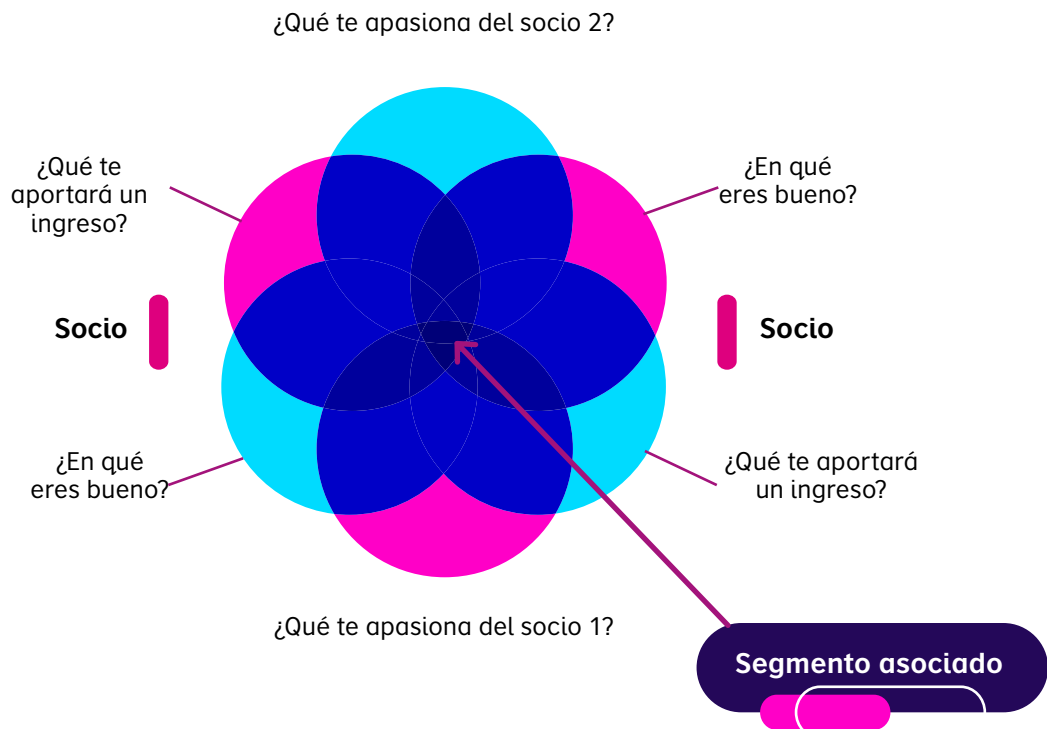
- + ¿Qué apasiona a la universidad, al departamento o al programa?
- + ¿En qué se destaca la universidad, departamento o programa?
- + ¿Qué cosas puede usted realizar para generar un ingreso?

Allí donde se superponen los tres círculos en este diagrama de Venn se encuentra la especialización de la universidad, departamento o programa. Por ejemplo, un departamento de ingeniería puede apasionarse sobre robótica, con el personal académico que no desee hablar de otra cosa! Ellos se destacan en robótica y, sin lugar a duda, no solo pueden reclutar estudiantes fácilmente, sino que además las organizaciones externas financiarían la investigación en robótica con ellos. Una universidad en el Reino Unido, por ejemplo, ha celebrado un contrato de investigación con un servicio contra incendios para construir robots que puedan ingresar a áreas peligrosas a las que no puedan acceder los bomberos.

Esto se torna en un tema muy importante al trabajar en asociación – identificar una especialización compartida; algo que sea común para ambas instituciones, tal como del Desarrollo de Juegos. La Figura 3 representa cómo ambos socios, mediante la identificación de una especialización compartida, pueden lograr una solución única en la que ambos ganen apuntando a cómo el programa en conjunto agrega valor internacional para el aprendizaje estudiantil. Ambos socios satisfacen su mayor interés en determinada área temática; ambos socios pueden desarrollar su experticia y pueden lograr ingresos – se logra el verdadero potencial de la colaboración internacional desde un punto de vista institucional.

En efecto, luego de haber identificado un segmento especializado único, debe existir acuerdo acerca de cómo los socios asumirán la responsabilidad de reclutar los estudiantes, lo que incluye el plan de publicidad y comercialización del programa (en este caso con un enfoque particular en el reclutamiento de mujeres).

Figura 3 - Cómo identificar el segmento especializado de la asociación



## Etapa 5- Preguntas de la lista de verificación sobre la Planificación Comercial y Financiera

¿Ha podido realizar una planificación comercial y financiera detallada?

¿Ha podido identificar cómo su propuesta de programa agregará valor a la experiencia estudiantil – su segmento especializado?

¿Ha tomado acuerdos sobre un plan comercial y de publicidad conjunto para el programa, con un enfoque particular en el reclutamiento de mujeres?

### Paso cinco – En resumen



Realice una pausa un momento – se encuentra en la mitad de la Hoja de ruta del Título Doble/Conjunto

Antes de seguir a la Etapa 6 considere, entre su propio equipo y también con su socio, ¿qué éxitos puede indicar? ¿Qué desafíos se han resuelto? y ¿qué lecciones se aprendieron que podrían compartirse luego con otros equipos? ¿Existe algún desafío pendiente que impida el progreso y que podría resolverse ahora antes de seguir avanzando?



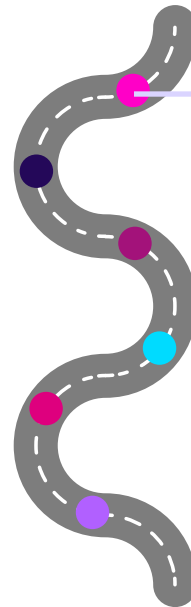
## Paso seis: Contratación

Tal como el informe del British Council sobre India establece, “Acordar un contrato/acuerdo específico mutuamente aceptable puede demandar tiempo” (pág. 39). Es muy importante que ambos socios estén en condiciones de lograr los beneficios esperados del acuerdo. El informe pasa a señalar que, a partir de la encuesta que se realizó para el informe, dos áreas contenciosas muy comunes eran, por un lado, la negociación de los acuerdos financieros, y por el otro, ponerse de acuerdo sobre las responsabilidades cuando fuera necesario cerrar el programa. Con relación a las responsabilidades, puede ser útil completar un cuadro de responsabilidades como parte del proceso de planificación.<sup>27</sup>

Además de los acuerdos financieros y responsabilidades, la etapa de contratación también debería incluir acuerdos claros sobre el desarrollo o implementación de los programas, así como el acuerdo sobre los riesgos y supuestos que guían el proyecto. Al igual que con el cuadro de responsabilidades, hay muchos ejemplos de análisis de riesgos; uno común se puede visualizar en la figura 4

### Seis

Contratación



<sup>27</sup> Hay varios ejemplos de cuadros de responsabilidades, ver, por ejemplo [www.forbes.com/advisor/business/raci-chart/](http://www.forbes.com/advisor/business/raci-chart/)

**Figura 3 Cómo identificar el segmento especializado de la asociación**

Riesgo	Probabilidad (1-4)	Impacto (1-4)	Puntaje (P x I)	Acción para prevenir/ Gestión de riesgo
Incapacidad de reclutar un socio en el Reino Unido	3	3	9	Invitación redactada cuidadosamente incluyendo potenciales beneficios; uso de diferentes redes y contactos
Poco tiempo para reclutar estudiantes	3	4	12	Comercialización y publicidad cuidadosas; buen tiempo de entrega
Los módulos/asignaturas de los programas no se encuentran alineados a las necesidades de los participantes	2	2	4	El contenido y programa del módulo/ asignaturas se crean de manera conjunta con los participantes
Comunicación (interna y externa)	1	3	6	Se acuerda un plan de comunicación en la primera reunión de Gestión del Proyecto
Fracaso en el fomento de alianzas	3	3	9	Planificación de actividades para respaldar el desarrollo de la relacionamiento
El personal del proyecto tiene poco tiempo para completar las tareas	2	1	2	Reuniones de equipo regulares y monitoreo del proyecto

En este modelo, los participantes identifican los elementos de riesgo y luego discuten qué tan probable es que se den, y qué tan grave sería si ello ocurriese. Al multiplicar los dos puntajes es posible identificar los riesgos más serios, así como sugerir soluciones que los prevengan.

Otros elementos que se deben considerar al contratar son las políticas y procesos de manejo de problemas estudiantiles, quejas y apelaciones; evaluación externa y moderación; gobierno general, etc.

**Ver Apéndice 1 para una lista de requisitos probables para una universidad del Reino Unido.**



## Etapa 6- Preguntas de la lista de verificación sobre la Contratación/ Acuerdo Específico

¿Ha podido acordar un contrato de asociación y obtener la aprobación de ambas universidades?

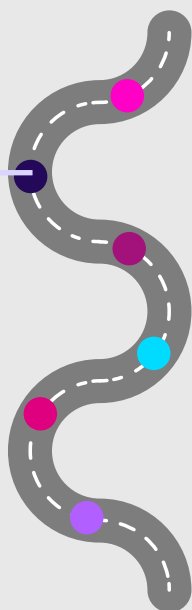
¿Ha completado una evaluación de riesgos para el programa?

### Paso seis – En resumen



## Siete

Desarrollo del personal



### Paso siete: Desarrollo profesional del staff

Toda la investigación sobre internacionalización y el desarrollo de los programas de ET acentúan la importancia fundamental del desarrollo adecuado del personal antes, durante y a lo largo de la vida de un programa de ET.<sup>28</sup> Idealmente, ambos socios se encargarían de este aspecto de manera conjunta, lo cual, por supuesto, ofrece desafíos significativos para los socios. Asimismo, como Bonifaz (2020) señala, históricamente ha existido un muy bajo nivel de desarrollo profesional en las universidades peruanas, particularmente en las universidades privadas con fines de lucro, en las que solo el 2% del personal académico es nombrado. La legislación reciente ha requerido a las universidades que mejoren el estándar profesional del personal académico, pero Bonifaz sugiere que la mejora es lenta.

Frente a este contexto, el desarrollo profesional del personal, tanto académico como el personal de los servicios profesionales, es necesario a fin de que se desarrollen los equipos de ET de manera exitosa. Y esto es para el personal de ambas partes. En el estudio sobre la India, por ejemplo, se consideró importante que el personal del Reino Unido pudiera valorar y trabajar con colegas de la India<sup>29</sup>.

Todas las formas de participación (e inversión) en el desarrollo del personal se enfatizaron como vitales para el éxito de los programas, dados los diferentes enfoques en cuanto a la enseñanza, aprendizaje y evaluación. Y esto se analizó de manera bidireccional, ya que el personal del Reino Unido también necesitó comprender cómo operar en la cultura India y su contexto educacional. (pág. 29)



Además del desarrollo del personal que permita la adquisición del conocimientos, valores y habilidades adecuadas para los miembros del staff académico, Smith (2017) ha propuesto una variedad de posibles actividades de desarrollo profesional en conjunto para respaldar la ET y el trabajo de las alianzas; incluida la realización de programas de desarrollo online; intercambios de los asociados; modalidad híbrida o combinada con una mezcla de desarrollo online y personal (se presenta aquí una oportunidad para el desarrollo de un manual específico de fácil aprendizaje sobre un programa doble/conjunto entre Perú y el Reino Unido especialmente diseñado o “Success Criteria Playbook”).

<sup>28</sup> See, for example, Bonifaz, M (2020) Current Situation and Challenges in Peruvian Universities, in Burgos, H et al (eds) Handbook of Higher Education in Latin America: Deans' Views and Overviews, Saarland University Press

<sup>29</sup> Transnational Education: A Guide for Creating Partnerships in India, British Council, 2015

Dada la especificidad de la propuesta de programa para este proyecto; a saber, desarrollar títulos dobles/conjuntos en gestión inclusiva de CTI , es posible que exista la necesidad de un desarrollo mutuo detallado con relación al contenido de la asignatura; modos de enseñanza; modos de evaluación, entre otros, en las instituciones de los diferentes socios y la cultura que ha crecido alrededor de aquellas áreas temáticas. Por ejemplo, en el Reino Unido existen culturas de enseñanza que se relacionaban a las áreas temáticas que han logrado avances en el tiempo. A veces, se hace referencia a estas como “pedagogías insignia” Las pedagogías insignia son aquellas formas de enseñanza y aprendizaje que se utilizan comúnmente en una asignatura o disciplina, tal como el trabajo de laboratorio, estudio de casos o viajes de campo. Algunas pedagogías se aplican de manera similar de manera transversal a las disciplinas, tal como la enseñanza basada en problemas en medicina y el “ejemplo práctico” en matemática.

Hay necesidades de desarrollo profesional adicionales que a veces se pasan por alto en la literatura de la ET, pero, podría decirse que son tan importantes para el éxito de los programas dobles como para el desarrollo de las capacidades de enseñanza. Dado el enfoque del proyecto en los títulos dobles, el desarrollo del personal, por supuesto, y los líderes de los programas se tornan crucialmente importantes. Una de las consecuencias de trabajar durante la pandemia de COVID ha sido el reconocimiento acerca de que los líderes de las escuelas y programas son fundamentales para el éxito de los estudiantes y la participación del personal. De igual modo, es fundamental el desarrollo de los cuadros de liderazgo para posibilitar avances en acreditaciones dobles/conjuntas, entre otros, la inclusión de la internacionalización en materia de desarrollo profesional de los Decanos y jefes de departamentos.

También existe la necesidad de respaldar las capacidades de gestión de proyecto de los líderes de programas dobles/conjuntos. El desarrollo de un programa de postgrado doble es complejo, y se encuentra también con las restricciones usuales de los proyectos al trabajar con un conjunto fijo de objetivos, con un determinado presupuesto en un plazo de tiempo dado. Y para ello debe trabajarse con diferentes idiomas, en diferentes zonas horarias y pueden existir diferentes ideas culturales acerca de qué es un proyecto en primer lugar. Dentro del alcance de este proyecto, también es importante considerar la inclusión y el desarrollo profesional. En el Reino Unido, por ejemplo, Agnes Fletcher ha desarrollado la siguiente lista de verificación de Auditoría de Liderazgo Inclusivo sobre la base de seis características insignia de los líderes altamente inclusivos de DeLoitte.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Ver [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-incl-six-signature-traitsinclusive-leadership.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-incl-six-signature-traitsinclusive-leadership.pdf) y [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-six-signature-traits-inclusive-leadership-020516.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-six-signature-traits-inclusive-leadership-020516.pdf)



## Auditoría de liderazgo inclusivo

Figura 5 Deloitte: “Seis características insignia de los líderes altamente inclusivos”

Característica	Indicadores	Calificaciones RAG <b>Rojo:</b> Nunca he hecho esto <b>Ambar:</b> He pensado sobre esto, pero nunca lo hice o traté de hacerlo y no funcionó <b>Verde:</b> Lo estoy haciendo y funciona
<b>Conocimiento</b> (auto regulación, juego limpio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Aprenden sobre sesgos personales (también a través de comentarios).</li> <li>+ Siguen procesos para asegurar que los sesgos personales no tengan influencia en las decisiones de otros.</li> <li>+ Identifican y tratan los procesos organizacionales que sean inconsistentes con el mérito.</li> <li>+ Toman decisiones justas y basadas en el mérito sobre el talento.</li> <li>+ Emplean procesos de toma de decisiones transparentes, consistentes e informados sobre el talento.</li> <li>+ Brindan, a aquellos afectados, claras explicaciones de los procesos que se aplican y las razones de las decisiones que se adoptan.</li> </ul>	
<b>Coraje</b> (Humildad, valentía)	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Reconocen limitaciones y debilidades personales.</li> <li>+ Buscan la contribución de otros para superar las limitaciones personales.</li> <li>+ Admiten los errores que se cometen.</li> <li>+ Se aproximan a la Igualdad, Diversidad e Inclusión (IDI) sin reservas.</li> <li>+ Desafían actitudes y prácticas organizacionales consolidadas que no promueven IDI.</li> <li>+ Hacen que otros respondan por comportamientos no inclusivos</li> </ul>	



<p><b>Compromiso</b> (valores personales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tratan a todos los miembros del equipo con equidad y respeto.</li> <li>+ Comprenden la singularidad de cada miembro del equipo.</li> <li>+ Se aseguran de que cada miembro del equipo se sienta conectado con el grupo y la organización.</li> <li>+ De manera proactiva adaptan sus prácticas laborales a fines de satisfacer las necesidades de otros.</li> <li>+ Tratan a la IDI como una prioridad en el trabajo.</li> <li>+ Asumen responsabilidad personal por los resultados relativos a diversidad e inclusión.</li> <li>+ De manera clara y auténtica articulan el valor de la IDI.</li> <li>+ Asignan recursos para mejorar la IDI en el lugar de trabajo.</li> </ul>	
<p><b>Colaboración</b> (empoderamiento, equipo, voz)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Les dan a las personas la libertad de manejar situaciones difíciles.</li> <li>+ Empoderan a otros para que tomen decisiones sobre temas que impactan su trabajo.</li> <li>+ Consideran a los miembros del equipo responsables de aquello que pueden controlar.</li> <li>+ Reúnen a equipos que tienen un pensamiento diverso.</li> <li>+ Trabajan arduamente para asegurarse que los miembros del equipo se respeten y que no existan personas "extrañas".</li> <li>+ Se anticipan y toman medidas adecuadas para tratar el conflicto cuando ocurre.</li> <li>+ Crean un entorno seguro para conversar.</li> <li>+ Explícitamente incluyen a todos los miembros del equipo en las discusiones.</li> <li>+ Realizan preguntas de seguimiento.</li> </ul>	

<p><b>Inteligencia</b> (conocimiento, adaptabilidad)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Se interesan activamente en aprender sobre otras culturas.</li> <li>+ Buscan oportunidades de experimentar entornos culturalmente diversos.</li> <li>+ Se sienten cómodos al liderar equipos interculturales.</li> <li>+ Buscan información sobre el contexto local, tales como política y formas de trabajo.</li> <li>+ Trabajan bien con individuos de diferentes contextos culturales.</li> <li>+ Cambian el estilo adecuadamente cuando un compromiso intercultural lo requiere.</li> <li>+ Utilizan un lenguaje y estilo de comunicación adecuados al tratar con las personas.</li> </ul>	
<p><b>Curiosidad</b> (apertura, perspectiva, manejo de la incertidumbre)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Demuestran un deseo de aprendizaje continuo.</li> <li>+ Buscan activamente la perspectiva de una combinación diversa de personas cuando se toman las decisiones.</li> <li>+ No realizan juicios rápidos.</li> <li>+ Escuchan atentamente cuando alguien comparte su punto de vista.</li> <li>+ Realizan preguntas de manera respetuosa y con interés para comprender mejor los puntos de vista de otros.</li> <li>+ Demuestran la capacidad de ver cosas desde el punto de vista de otra persona.</li> <li>+ Hacen frente al cambio de manera efectiva.</li> <li>+ Demuestran e incentivan el pensamiento diferente.</li> <li>+ Buscan oportunidades de conectar con una gama diversa de personas.</li> </ul>	
<p><b>Contexto</b> (Comprensión de la discriminación sistémica e institucional y su impacto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Aprenden y reflexionan para comprender las experiencias de otros.</li> <li>+ Conocen la base de evidencia con relación a la desigualdad, discriminación e intimidación.</li> <li>+ Activamente incluyen comentarios contextuales en discusiones sobre la Igualdad, Diversidad e inclusión (IDI)</li> </ul>	

Y, por supuesto, podría darse acciones conjuntas de desarrollo profesional a fin de obtener el estatus de Asociado del Marco de Estándares Profesionales elaborado por el Reino Unido, pero ahora con aceptación internacional. En efecto, como mínimo, un líder exitoso en desarrollo de una acreditación doble/conjunta, sin dudas obtendría evidencia que le permita postular a tal Asociación Senior.<sup>31</sup>

## Etapa 7– Preguntas de la Lista de Verificación sobre el Desarrollo del Personal

¿Ha elaborado una política de desarrollo profesional para respaldar este programa?

¿Qué oportunidades existen para el Desarrollo Profesional Continuo (CPD) de desarrollo de liderazgo y los programas dobles/conjuntos en su universidad?

¿Qué oportunidades existen para el desarrollo profesional conjunto entre usted y sus socios extranjeros?

¿De qué manera los programas que apoyan el desarrollo de competencias docentes de su institución incluyen el tema de los programas dobles/conjuntos?

¿Ha logrado todo el personal del programa la competencia como tutores?

¿Existen oportunidades para que el personal desarrolle sus habilidades de gestión con relación al proyecto de programas dobles/conjuntos en su universidad?

¿Se apoyó a todo el personal del programa para obtener capacidades para la internacionalización?

¿Se apoyó a todo el personal del programa para lograr conciencia intercultural?

¿Su universidad posee un esquema de tutorías para respaldar el desarrollo internacional con el personal?

¿Existe un programa de desarrollo de personal para respaldar a los líderes de los programas dobles/ conjuntos y a los directores de programa?

### Paso siete – En resumen

¿Puede incluir actividades de desarrollo de liderazgo y de administración de proyectos para apoyar la ET?



Liderazgo

¿Hay oportunidades de desarrollo de inclusividad, particularmente en torno a mujeres en CTI?



Inclusividad

¿Ha podido elaborar un plan de desarrollo profesional continuo (DPC) para apoyar las competencias de enseñanza y interculturales?



Competencias & capacidades

Desarrollo del personal



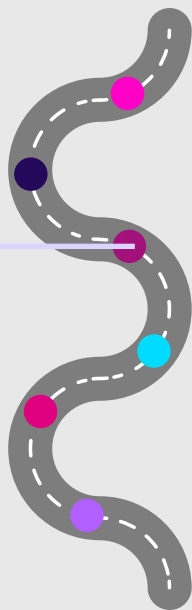
Mentoría

¿Tiene un esquema de mentoría de ET?

# Parte 5: Implementación

## Ocho

Entrega del programa



## Paso ocho: Implementación del Programa

Hay un número de elementos claves con relación a la presentación del programa, entre ellos

- + Diseño del plan de estudios
- + Gestión de Calidad y Mejora de Calidad
- + Desarrollo de una Estrategia de Enseñanza y Aprendizaje de ET
- + Asistencia estudiantil.
- + Educación digital

## Diseño del plan de estudios

El modelo de alineación constructiva de John Biggs ha desempeñado un rol influyente en la manera en que se diseñan los programas de educación superior en el Reino Unido<sup>32</sup>. Es como un modelo de teoría de cambio en el que uno comienza donde le gustaría que finalicen los estudiantes – los resultados de su aprendizaje. Estas declaraciones de resultados usualmente contienen un verbo – al final de este módulo los estudiantes podrán explicar algo o aplicar algo, etc. Planteado a la inversa, las tareas de evaluación deben relacionarse a estos resultados y las actividades de aprendizaje deben realizarse para permitir que el estudiante pueda realizar las tareas de evaluación. Deben brindarse a los estudiantes los recursos de aprendizaje, incluidas las clases, para que puedan realizar las actividades de aprendizaje. Este modelo les otorga un proceso coherente a los estudiantes con todos los elementos alineados. También permite que los estudiantes sean responsables de su propio aprendizaje en lo que respecta a la elección de los recursos y de las actividades.

Una actividad muy importante en el desarrollo de un nuevo programa de postgrado de un socio es el mapa de créditos y la alineación de programas. El punto de partida es considerar los marcos regulatorios formales de Perú y el Reino Unido, pero también es necesario contar con una descripción detallada acerca de cómo un programa desarrollado e implementado por socios de dos países puede demostrar cómo los créditos obtenidos en el programa son equivalentes en cualquiera de los países. Una buena manera de asegurar este acuerdo es comenzar por concertar con los resultados de aprendizaje esperados.

<sup>32</sup> *Teaching for Quality Learning at University* (Open University Press/McGraw Hill, 2022, 5th edition) ha sido redactado nuevamente por Catherine Tang y nuestro nuevo coautor Gregor Kennedy.

También hay un número de elementos que tienen influencia externa en el diseño del plan de estudios. Se resumen a continuación en la Figura 6

**Figura 6: Influencia en el diseño del plan de estudios**

Problemas de Perú	A lo largo de este proyecto se esperan dos resultados importantes – apoyar el desarrollo socioeconómico peruano a través de la internacionalización de la educación superior; y respaldar prácticas que aumenten la inclusión en la educación superior, particularmente con relación al género <sup>33</sup>
Referencia de asignaturas del Reino Unido	<p>En el Reino Unido, la referencia de asignaturas establece expectativas de estándares para una serie de asignaturas, describe qué le otorga a una disciplina su coherencia e identidad. La guía de asignaturas brinda información sobre el alcance y la naturaleza de la asignatura; qué objetivo debe tener un programa, y qué conocimiento y comprensión se espera que un estudiante desarrolle durante un programa de estudio. La referencia de asignaturas no es prescriptiva, más bien es una guía, brinda un marco conceptual sobre el contenido que debe abarcarse en un plan de estudios.</p> <p>Puede encontrar más información sobre la referencia de asignaturas aquí:  <a href="http://www.qaa.ac.uk/docs/qaa/subject-benchmark-statements/subject-benchmark-statement-full-list.pdf?sfvrsn=c2b5dc81_4">www.qaa.ac.uk/docs/qaa/subject-benchmark-statements/subject-benchmark-statement-full-list.pdf?sfvrsn=c2b5dc81_4</a></p> <p>Por favor note que, en marzo de 2022, la Agencia de Gestión de Calidad comenzó a publicar un conjunto revisado de referencias de asignaturas para incorporar medidas sobre inclusión  <a href="http://www.qaa.ac.uk/the-quality-code/subject-benchmark-statements">www.qaa.ac.uk/the-quality-code/subject-benchmark-statements</a></p>
Elementos motivadores institucionales	Asimismo, pueden existir elementos motivadores institucionales que impacten en los enfoques de aprendizaje, enseñanza y evaluación – el marco de aprendizaje - que se utilizan en los programas. Estos elementos pueden articularse, por ejemplo, en declaraciones institucionales del perfil del egresado. De igual modo, las instituciones pueden buscar priorizar enfoques particulares, tales como la evaluación de los aprendizajes; aprendizaje basado en el trabajo; aprendizaje basado en la consulta; por ejemplo.

Vea, por ejemplo, el programa de titulación doble entre William and Mary y St. Andrews, el cual puede encontrarse en [www.wm.edu/as/undergraduate/more-pathways/standrews/academic\\_program/index.php](http://www.wm.edu/as/undergraduate/more-pathways/standrews/academic_program/index.php)

<sup>33</sup> Vea la lista de verificación del plan de estudio inclusivo de la Universidad de Dundee que debe completarse para todos los cursos nuevos [www.dundee.ac.uk/corporate-information/inclusive-curriculum-checklist](http://www.dundee.ac.uk/corporate-information/inclusive-curriculum-checklist)

También, por ejemplo, vea el programa entre la Universidad de Arizona y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en

<https://international.arizona.edu/news/university-arizona-microcampus-partner-peru-graduates-firstcohort-dual-degree-students>

Para más ejemplos de programas de titulación doble, vea

<https://leverageedu.com/blog/dual-degree-in-uk/>

Lo que es claro es que, con la titulación doble/conjunta, las universidades socias han diseñado un plan de estudios distintivo que representa las fortalezas particulares de cada institución, aunque al hacerlo crean un programa donde el “todo es mayor que la suma de las partes”. Vale reflexionar sobre cuál es la peculiaridad que ambos socios pueden crear si trabajan juntos, lo cual no se basa en sus similitudes.

Como señala Smith, toda discusión del diseño de un programa o módulo incluidos los métodos de aprendizaje, enseñanza y evaluación en la educación transnacional planteará la interrogante de la equivalencia. La mayoría de los acuerdos de acreditación doble/conjunta se basan en la idea de comparabilidad y equivalencia entre las instituciones que otorgan los títulos.<sup>34</sup> Como indica Smith, la equivalencia no siempre significa que los programas en las instituciones socias tienen que ser exactamente iguales; en algunos casos, puede ser adecuado enfocarse en el “efecto equivalencia” (Smith 2010). Si la asociación se da entre una universidad peruana y una del Reino Unido, la noción de equivalencia es vital dada la duración diferente de los programas. Los programas de postgrado en el Reino Unido son de duración variable y, para muchos, tienen una duración flexible de acuerdo a las necesidades del estudiante. (Smith 2010)<sup>35</sup>.

Una consideración importante en el desarrollo de currículo de que cualquier grado doble o conjunto en gestión de CTI inclusiva, es como este se relaciona con la empleabilidad de los estudiantes.<sup>36</sup>

## Aseguramiento y Mejora de la Calidad

Es importante que se contextualice la discusión de la calidad en el desarrollo del programa, Queda claro que la preparación de grados conjuntos o dobles de programas de posgrado por parte de dos instituciones en dos países diferentes es un proceso complejo. La aplicación de estándares de calidad al programa es esencial para permitir a ambas instituciones mantener la reputación en sus propios países, así como internacionalmente, al mismo tiempo que protegen y mejoran la reputación de los programas y de sus egresados.



<sup>34</sup> Esta sección se adaptó de Smith, K (2017) Transnational education toolkit, Higher Education Academy

<sup>35</sup> Smith, K. (2010) Assuring quality in transnational higher education: a matter of collaboration or control. *Studies in Higher Education*.35 (7), 793–806.

<sup>36</sup> In the UK, Advance HE has developed and curated an extensive collection of employability, enterprise and entrepreneurship resources [www.advance-he.ac.uk/teaching-and-learning/employability-enterprise-andentrepreneurship-higher-education](http://www.advance-he.ac.uk/teaching-and-learning/employability-enterprise-andentrepreneurship-higher-education)

**Aseguramiento de la Calidad:** Como sucede con la educación superior en general, los sistemas de gestión de calidad y mejora de calidad son esenciales para establecer y mantener estándares y la mejora continua de los procesos y prácticas de los programas. Resulta útil examinar los principios generales de gestión y mejora de calidad antes de considerar la aplicación de aquellos principios en Perú y el Reino Unido.

En un artículo decisivo en 1993, Harvey y Green<sup>37</sup> señalan que la “calidad” es muy difícil de definir y que existen en uso conceptualizaciones de calidad ampliamente diferentes. Afortunadamente, estos autores analizan la naturaleza de la gestión de calidad en la educación superior y describen un marco de comprensión de diferentes enfoques en materia de gestión de calidad en las universidades. Este marco comprende 5 “diferenciadas pero interrelacionadas” maneras de pensar sobre la calidad de la educación superior. Destacan que, aunque estos enfoques pueden estar interrelacionados, no son del todo compatibles y, por lo tanto, es importante aclarar qué entiende su universidad por calidad y si es compatible con aquella de cualquier socio de ET.

- **Calidad como Excepcional 1:** Esta comprensión de calidad, quizás una más tradicional, ve a la calidad como algo que es especial y distintivo. Para esta mirada tradicional, la calidad es algo de “clase alta” y no es accesible para todos. No se evalúa con respecto a cualquier criterio – es obvia.
- **Calidad como Excepcional 2:** Una segunda versión de la Calidad como Excepcional puede verse desde el punto de vista de la alta calidad como excelencia con relación a estándares altos y también en relación a la ausencia de defectos. En este caso la excelencia se juzga mediante la reputación y el nivel de sus recursos, acerca de “hacer las cosas correctas bien”.
- **Conformidad con el Estándar:** La calidad como excepcional tiene otra interpretación, sin embargo, y es mediante la referencia a estándares. Esta es, quizás, un debilitamiento de la noción de excelencia, pero es dócil a fines de su evaluación con respecto a criterios predeterminados e instituciones capaces de alcanzar estándares mínimos. Es un modelo de conformidad con el estándar y asume que la calidad mejorará si se elevan los estándares. La gestión y la mejora de calidad se encuentran vinculadas inexorablemente.
- **Calidad como Perfección o Consistencia:** – cero defectos y hacer las cosas bien. Este enfoque con respecto a la calidad la ve en términos de consistencia. Es una versión accesible de calidad; conformidad con la especificación. En esta versión también existe una diferencia entre la calidad y los estándares – ¡uno puede reunir el estándar por aprobar el examen de conducción, pero no significa que uno sea un excelente conductor! En su lugar, la perfección se juzga en términos de no tener fallas y se presenta de forma consistente.

➤ **Calidad como adecuación a su objetivo:** Esta noción de calidad es bastante diferente de cualquier noción de excepcionalidad o excelencia. En su lugar, la calidad se juzga en términos del alcance en la que algo se adecua a su objetivo. Plantea la pregunta sobre de quién es el propósito y cómo se evalúa su logro adecuado. En un sentido, la adecuación a un objetivo es cumplir las especificaciones del “cliente”. Han existido muchos debates sobre si es apropiado decir que una universidad tiene “clientes” y quienes pueden ser, pero dos cosas son claras. Primero, y especialmente en el Reino Unido, las expectativas estudiantiles han cambiado durante los últimos 20 años y los estudiantes se han convertido en una voz poderosa en la vida universitaria; en segundo lugar, tanto en Perú como en el Reino Unido existe una clara expectativa de que un objetivo principal de las universidades es proveer al mercado laboral de graduados con conocimientos, habilidades y valores.<sup>38</sup>

➤ **Calidad como valor por dinero:** Harvey y Green argumentan que esta es una noción populista de calidad y vincula a la calidad con el valor. En el corazón de este enfoque con respecto a la calidad se encuentra la suposición de que la competencia reducirá los costos e impulsará la calidad. Esta calidad estará protegida a través de sistemas de responsabilidad. Estos incluyen una preocupación acerca de la efectividad evaluada a través de una auditoría de calidad y resultados cuantificables a través de indicadores de rendimiento.

➤ **Calidad como transformación:** A diferencia de las nociones previas de calidad que pueden entenderse para ser aplicadas a un contexto industrial o comercial – la producción de bienes y servicios – este enfoque con respecto a la calidad difiere de los previos al enfocarse en cambios irreversibles que ocurren en las universidades; la mejora del conocimiento, capacidades y habilidades de los estudiantes; la transformación del conocimiento a través de la investigación. En esta versión de “valor agregado” de calidad es central como lo es el principio de empoderamiento – que los estudiantes crean de forma colaborativa y se apropian de su aprendizaje.

Estos diferentes enfoques con respecto a la calidad no son necesariamente compatibles entre ellos. Por ejemplo, la calidad como excepcional puede no ser compatible con la calidad como valor por dinero. Los criterios de selección de estudiantes pueden ilustrar el punto. Una universidad que se enfoque en la calidad excepcional es posible que tenga criterios de admisión muy selectivos mientras que una universidad que se enfoque en el valor por dinero puede tener criterios de selección más flexibles a fin de reclutar el mayor número posible de estudiantes.

También, existen problemas particulares de gestión de la calidad en relación con acreditaciones de asociaciones que deben considerarse. La guía de la Agencia de Gestión de Calidad que trabaja con más de un organismo que otorga títulos brinda información útil sobre cuestiones de gestión de calidad específicas que deben considerarse en las alianzas: por ej., evaluación, paneles de exámenes, exámenes externos, monitoreo y revisión, certificados y transcripciones.

[www.qaa.ac.uk/docs/qaa/quality-code/qualifications-involving-more-than-one-degree-awardingbody.pdf](http://www.qaa.ac.uk/docs/qaa/quality-code/qualifications-involving-more-than-one-degree-awardingbody.pdf)

**Es muy importante, por lo tanto, que los socios discutan sus respectivos enfoques institucionales en materia de gestión de calidad y busquen compatibilidad entre ellos.**

### Mejora de calidad – Toma de pasos deliberados

En el Reino Unido ha existido interés en solicitarle formalmente a las universidades que participen en la mejora de la calidad por más de 30 años. En Inglaterra y Gales ha habido un movimiento gradual hacia la mejora de la calidad basada en riesgos, lejos de una simple auditoría de sistemas de gestión de calidad. Por mucho tiempo, a través de la Agencia de Gestión de Calidad, se les ha solicitado a las universidades escocesas trabajar dentro de un marco de mejora de la calidad con un nuevo tema de mejora cada año. En el año académico 2003-04, se anunciaron los primeros temas, Evaluación en la Educación Superior y Respuesta a las Necesidades Estudiantiles en la Educación Superior.<sup>39</sup> El sitio web de los Temas de Mejora Escocesas no solo detalla cómo trabaja el marco de mejora de calidad, sino que también es una base de datos de una lista completa de recursos. Curiosamente los marcos de calificaciones son diferentes entre Inglaterra y Gales, por un lado, y con Escocia, por el otro.

A medida que el Reino Unido pasó de un enfoque de gestión de calidad a uno de mejora de la calidad, hubo incertidumbre acerca de qué significa en realidad la mejora de la calidad. El trabajo realizado por Norman Jackson es útil ya que aporta información que aclara la cuestión. Sugiere que la mejora de la calidad puede suponer:<sup>40</sup>

- ⊕ Dejar de hacer algo que no funciona – dejar de hacer algo no solo puede mejorar la experiencia estudiantil, sino que también puede liberar tiempo para que los tutores realicen algo más. Por ejemplo, uno de los problemas permanentes en las universidades del Reino Unido es que existe “sobreevaluación”. Con el desarrollo de una nueva acreditación doble/conjunta existe una oportunidad de ser creativos con relación a la evaluación por ejemplo, y buscar maneras de evaluar a los estudiantes en las acreditaciones dobles adecuadamente, pero también reconocer los desafíos particulares que tales acreditaciones presentan para los estudiantes, como por ejemplo ser evaluados en un segundo idioma.
- ⊕ Hacer cosas existentes mejor/con más eficiencia – Hacer las cosas mejor puede incluir considerar los enfoques de enseñanza y aprendizaje. En el Reino Unido esto ha hecho que más universidades participen de la clase “invertida”. Hacer las cosas con más eficiencia puede incluir que se mejoren procesos existentes. La Universidad de Loughborough, por ejemplo, tiene un equipo especializado que permite que los colegas mejoren sus procesos sistemáticamente.<sup>41</sup> Sin dudas, como las pautas del Apéndice 1 demuestran, existe un gran número de cuestiones que cualquier acreditación doble debe tratar y la creación de una nueva acreditación puede ser una oportunidad de revisar los procesos de internacionalización existentes de una institución – particularmente si se ve que este trabajo tiene mayor importancia estratégica.

<sup>39</sup> El sitio web de Temas de Mejora Escocesas es [www.qaa.ac.uk/scotland/quality-enhancement-framework](http://www.qaa.ac.uk/scotland/quality-enhancement-framework)

<sup>40</sup> Norman Jackson (2002) Principles to support the enhancement of teaching and student learning, Educational Developments 3.1 disponible en <file:///C:/Users/Steve/Downloads/Educational-Developments-3.1.pdf>

<sup>41</sup> Ver [www.lboro.ac.uk/services/od-hub/topics/make-a-change/](http://www.lboro.ac.uk/services/od-hub/topics/make-a-change/)

- ⊕ Hacer un mejor uso de algo – Hay muchas maneras en las que algo puede tener un mejor uso, por ejemplo, el inmobiliario de la universidad, cambiando el uso de un aula o edificio.
- ⊕ Expandir algo que se considera deseable –Sin duda, la pandemia por COVID ha llevado a un mayor, y probablemente mejor, uso de las tecnologías digitales y aplicaciones de conferencias, como Zoom y MS Teams cuyo potencial de respaldo de las acreditaciones dobles es enorme.
- ⊕ Agregar cosas nuevas a cosas existentes – De igual manera, la pandemia por COVID ha llevado a que los tutores exploren no solo aplicaciones de conferencias, sino también un gran número de aplicaciones complementarias como Jamboard y Padlet.
- ⊕ Conectar cosas para hacer cosas diferentes – En el Reino Unido, por ejemplo, los parámetros del Marco de Excelencia de Investigación han llevado a un mayor enfoque en la investigación multidisciplinaria, interdisciplinaria y transdisciplinaria – se conectan diferentes áreas disciplinarias para desarrollar nuevos enfoques de investigación. (En efecto, la universidad más nueva del Reino Unido, la Escuela Interdisciplinaria de Londres, ha sido creada para hacer solo eso<sup>42</sup>). Considerar cómo puede modificarse su prestación existente para “conectar cosas de modo diferente” con una institución socia puede ser una buena manera de hacer que la acreditación nueva se distinga. Parecería obvio, por ejemplo, que un postgrado inclusivo en Gestión en CTI incluya contribuciones de CTI o CTIM así como de Estudios en Negocios ¿Cómo se vería un programa si tuviese contribuciones de colegas de diseño; o de humanidades y fuese verdaderamente transdisciplinario?
- ⊕ Hacer cosas completamente nuevas – Uno de los problemas en enfocarse solo en la gestión de calidad es que tiende a “mirar para atrás” y bloquea la creatividad. Para que las universidades participen proactivamente con cambios globales, necesitan ser capaces de innovar en todas las áreas de trabajo. La ET puede ser un ejemplo de universidades que hacen cosas completamente nuevas. ¿Cómo su acreditación doble puede considerarse innovadora? ¿Podría tener varios socios?
- ⊕ Capacidad mejorada de hacer algo diferente en el futuro – Como el compromiso peruano con respecto a la ET demuestra, las universidades tienen que ser capaces de hacer las cosas diferentes para prosperar en el futuro.

La calidad en la educación superior del Reino Unido está garantizada por el trabajo de la Agencia de Gestión de Calidad (QAA) con apoyo del Departamento de Estudiantes. El principio fundamental que subyace a la gestión y mejora de calidad en el Reino Unido en la educación superior es que, mientras la gestión de calidad es importante, el foco principal es la mejora de calidad.

Dentro del enfoque con respecto a la calidad de la Agencia de Gestión de Calidad se encuentran su Código de Calidad; Referencia de Asignaturas y Marcos de Calificaciones.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Ver [www.lis.ac.uk/?gclid=EAJaIQobChMIk7mWrsvL\\_AIVxdLtCh2Uzqu3EAAAYASAAEgL09vD\\_BwE](http://www.lis.ac.uk/?gclid=EAJaIQobChMIk7mWrsvL_AIVxdLtCh2Uzqu3EAAAYASAAEgL09vD_BwE)

<sup>43</sup> [www.qaa.ac.uk/quality-code](http://www.qaa.ac.uk/quality-code)

Figura 7 Código de Calidad y la ET de la Agencia de Gestión de Calidad



Tal como se puede ver en la Figura 6, el Código de Calidad describe Expectativas, Prácticas y Orientación organizadas alrededor de 12 temas

- + Admisión, reclutamiento y ampliación del acceso.
- + Evaluación.
- + Quejas, reclamos y apelaciones.
- + Diseño y desarrollo del programa académico.
- + Habilitación del logro estudiantil.
- + Experticia externa.
- + Aprendizaje y enseñanza.
- + Monitoreo y evaluación.
- + Asociaciones/alianzas institucionales.
- + Grados/Títulos en investigación.
- + Participación estudiantil.
- + Aprendizaje basado en la práctica.



Con relación a la ET, la Agencia de Gestión de Calidad ha desarrollado un nuevo enfoque que enfatiza la construcción de relaciones sostenibles con países socios. El método de evaluación y mejora de calidad de la educación transnacional en el Reino Unido ha sido moldeado a través de consultas con las partes interesadas en el sector de la educación superior en el Reino Unido y a nivel mundial.<sup>44</sup>

Está orientado a la mejora, informado por métricas sólidas y tiene como centro la experiencia estudiantil. Está basado en la revisión de pares. “La colaboración entre la Agencia de Gestión de Calidad y los organismos locales de educación superior es fundamental para el nuevo enfoque a fin de construir y profundizar una comprensión, cooperación y confianza”

En el programa de cinco años, se elegirá un país/territorio anfitrión principal cada año junto con otros dos, tales como aquellos que son emergentes o están en desarrollo, o aquellos con menores cifras de ET. Los criterios de selección se detallan en el Manual MC-ET (Mejora de Calidad-Educación Transnacional).<sup>45</sup>

#### Los primeros países en participar en el programa MC-ET son:

- 2021-22: Egipto, Alemania y los Emiratos Árabes Unidos
- 2022-23: República Popular de China, Reino de Arabia Saudita y Sri Lanka

#### El Esquema de ET comprende cinco etapas

- 1 Creación de un programa de actividades por país.
- 2 Construcción de relaciones con el país anfitrión.
- 3 Preparación y planificación en el Reino Unido.
- 4 Actividades de evaluación.
- 5 Informes, publicaciones y resultados amplios.

El Manual claramente indica que los socios internacionales no están sujetos a la evaluación de la Agencia de Gestión de Calidad-Educación Transnacional, el foco solo estará en las instituciones del Reino Unido.

Es importante considerar que desde abril de 2023, la Agencia de Gestión de Calidad ya no será el Organismo de Calidad Designado responsable de asegurar la calidad de las instituciones de educación superior inglesas. Continuará siendo el Organismo de Calidad Designado para Gales y Escocia y continuará con su apoyo a la ET.

El Organismo de Calidad Designado, recientemente creado, para Inglaterra puede encontrarse en <https://dqbenland.org.uk/>

No está claro por el momento qué control ejercerá la Agencia de Gestión de Calidad con respecto al trabajo internacional, pero la sección en el actual manual de apoyo “Solicitud de información para prestación seleccionada y guía sobre la autoevaluación de revisiones MC-ET” brinda una lista de verificación verdaderamente útil para aquellos que participen en cualquier forma de ET:

[www.gaa.ac.uk/en/international/transnational-education/quality-evaluation-and-enhancement-of-uk-tne](http://www.gaa.ac.uk/en/international/transnational-education/quality-evaluation-and-enhancement-of-uk-tne)

<sup>44</sup> [www.gaa.ac.uk/en/international/transnational-education/quality-evaluation-and-enhancement-of-uk-tne](http://www.gaa.ac.uk/en/international/transnational-education/quality-evaluation-and-enhancement-of-uk-tne)

<sup>45</sup> [www.gaa.ac.uk/en/international/transnational-education/quality-evaluation-and-enhancement-of-uk-tne](http://www.gaa.ac.uk/en/international/transnational-education/quality-evaluation-and-enhancement-of-uk-tne)

## Apoyo estudiantil

- + Inducción
- + Asistencia y orientación académica
- + Recursos de aprendizaje
- + Inclusión
- + Uso de datos
- + Asistencia del estudiante digital



## Inducción y preparación para los programas dobles/conjuntos

Como con todos los estudiantes, la inducción para las acreditaciones dobles/conjuntos es necesaria para generar participación y crear relaciones. Esto es particularmente importante en los casos en que los estudiantes pueden no estar familiarizados con el formato y modalidad de un programa. También es muy importante cuando existe movilidad estudiantil y el estudiante puede incorporarse a un programa después de haber éste comenzado.

Es parte de crear una experiencia de aprendizaje estudiantil de alto nivel y puede empezar aun antes de que los estudiantes se hayan matriculado en un programa. Esta “etapa de presagio” como a veces se la llama puede incluir

- + Información preingreso - brinda una lista de lecturas para vacaciones o promueve discusiones sobre temas académicos a través de una red social – algunas universidades ahora brindan cursos online masivos y abiertos (por su sigla en inglés, MOOCs) para los nuevos estudiantes a fin de que accedan si se unen al programa después que este se haya iniciado.<sup>46</sup>
- + Sesiones sociales previas a la matrícula que permiten reducir sentimientos de aislamiento.
- + Manual del Estudiante que trata las necesidades específicas de los estudiantes en los programas dobles/conjuntos.<sup>47</sup>
- + Una sección de ET en el sitio web de la universidad que brinde apoyo los estudiantes<sup>48</sup>

La mayoría de las universidades tienen un periodo de inducción al inicio de un programa y existe un número de actividades importantes con particular referencia a los estudiantes de ET. La Universidad de Swansea, por ejemplo, ha desarrollado una guía de inducción muy útil para el personal que incluye el cronograma de las actividades de inducción. La guía señala que la información inicial debe ser lo suficiente para permitir a los estudiantes comenzar sin ser abrumados con excesiva información.

<sup>46</sup> Julien Jacquemin (2018) Providing MOOCs: A FUN way to enroll students? Accepted *Information Economics and Policy*

<sup>47</sup> Here is an example of a TNE Student Handbook [https://issuu.com/universityofwolverhampton/docs/er1823\\_-\\_tne\\_student\\_handbook\\_20-21\\_issuu\\_\\_june](https://issuu.com/universityofwolverhampton/docs/er1823_-_tne_student_handbook_20-21_issuu__june)

<sup>48</sup> Aquí hay un ejemplo de Sitio Web del Estudiante de ET general [www.murdoch.edu.au/TNE/](http://www.murdoch.edu.au/TNE/)

Es importante ser claros sobre el propósito de la inducción. ¿Qué resultados tiene? Los estudiantes en las acreditaciones dobles/conjuntas a menudo ingresan a un entorno muy diferente y la transición puede ser difícil. Las actividades de inducción deberían ayudar a los estudiantes a establecerse y deben:

- + Establecer y gestionar expectativas.
- + Permitir que los estudiantes conozcan nuevas personas y conozcan lo esencial.
- + Crear un sentido de pertenencia.
- + Presentar miembros clave del personal docente y de servicio.

Por ejemplo, y como la Guía de la Universidad de Swansea indica; al planificar la inducción es útil establecer objetivos claros:

- + ¿Qué desea que los estudiantes obtengan de su inducción?
- + ¿Qué desean los estudiantes obtener de su inducción?
- + ¿Qué desea usted lograr?
- + ¿Cuál es el propósito de cada actividad o intervención?

Vale destacar que la Guía ve a la inducción como algo que dura todo el año, no solo cuando se llega.<sup>49</sup> Aquí hay un programa de Inducción Estudiantil de un programa doble/conjunto (adaptado de la Guía Swansea).

En esencia, en los casos en los que hay movilidad estudiantil, los estudiantes pueden incorporarse a un programa después que comenzó, o se divide 50:50 entre las instituciones socias. Esto presenta desafíos particulares para aquellos estudiantes que también necesitan pasar por la inducción. Una de las maneras en que podría realizarse es asegurar que la inducción se haga online.

<sup>49</sup> [www.swansea.ac.uk/media/staff-guide-to-student-induction-and-transition-v2.2.pdf](http://www.swansea.ac.uk/media/staff-guide-to-student-induction-and-transition-v2.2.pdf)

Figura 8: año 1 programa de inducción

	Intervenciones
Antes de la llegada	<p><b>¿Qué necesitan saber los estudiantes antes de llegar? El resto puede esperar</b></p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Listas de lectura de vacaciones/verano</li> <li>+ Textos requeridos</li> <li>+ Información sobre el evento de inducción</li> <li>+ Twitter y Facebook</li> <li>+ Sitio web del Estudiante ET</li> </ul>
Inducción inicial	<p>Información inicial que le da la bienvenida a los estudiantes y los ayude a establecerse en la vida universitaria, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Dónde ir</li> <li>+ A quién recurrir por ayuda en la Universidad</li> <li>+ Información esencial para comenzar</li> <li>+ Cómo inscribirse</li> </ul>
Fase de transición	Intervenciones
3-4 semanas para el periodo/ plazo	<p>Algunos estudiantes pueden tener dificultades para establecerse en la vida universitaria, algunos pueden encontrar el nuevo estilo de enseñanza y aprendizaje como un desafío, otros pueden estar extrañando su hogar. Es un momento ideal para presentar servicios universitarios y de asistencia central, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Servicios de desarrollo de aprendizaje estudiantil</li> <li>+ Servicios de biblioteca</li> <li>+ Servicios de bienestar social</li> <li>+ Servicios de satisfacción y comodidad</li> </ul>
<p>Trabajo de laboratorio/ trabajo de campo</p> <p>Primera evaluación</p> <p>Primera asignación</p> <p>Primera colocación</p> <p>Transición al segundo año</p>	<p><b>Considere:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La información que un estudiante necesitará preparar para completar de manera exitosa estas fases claves</li> <li>✓ Las habilidades que se necesitan para, por ejemplo, gestión del tiempo, aprendizaje independiente, autorreflexión, referencias, evaluación/preparación de exámenes, uso de comentarios, habilidades de idiomas</li> <li>✓ Intervenciones adecuadas que ayuden a los estudiantes a desarrollar las habilidades necesarias y a sentirse preparados, por ej. talleres, habilidades de estudio incorporadas, señalización de servicios centrales, asistencia de estudiantes de ET</li> </ul>

La Guía de Swansea sobre Inducción brinda un modelo muy útil para diseñar un proceso de inducción y, en lo esencial, sugiere que es muy útil obtener comentarios de los estudiantes sobre el éxito de su inducción y trabaja con ellos para crear de manera conjunta el programa de inducción de la próxima cohorte de estudiantes. Particularmente, es un buen consejo con relación a los estudiantes de programas dobles/conjuntos porque demuestra que se actuará en consecuencia a sus opiniones; que los estudiantes son parte de una institución que asiste, no son “invisibles”.

## Asistencia y guía académica

Una de las maneras más importantes de asistir a los estudiantes es a través de orientación académica y prácticas de asesoramiento y este es particularmente el caso de los estudiantes de acreditaciones dobles. Aunque existen muchas formas diferentes en las que las universidades brindan guía académica, una manera interesante y especialmente efectiva de brindar asesoramiento académico se ha desarrollado en numerosas universidades – a saber, a través de la introducción de asesorías académicas personales. Esta es una práctica que podría ser más adecuada para asistir a los estudiantes en las acreditaciones dobles; reconocer sus desafíos personales particulares y demostrar que son miembros valorados de sus comunidades de aprendizaje. La Universidad de Gales del Sur fue una de las primeras universidades en el Reino Unido en emplear tal enfoque en el que se “asesora” a todos los nuevos estudiantes como una manera de introducirlos a la vida universitaria<sup>51</sup>. Del mismo modo, en una nueva e innovadora universidad en el Reino Unido, la Escuela Interdisciplinaria de Londres, el asesoramiento tiene un rol importante en la asistencia del aprendizaje interdisciplinario. Una vez más, existe una oportunidad para los nuevos programas dobles de desarrollar nuevas e interesantes maneras de asegurar el apoyo estudiantil. Por ejemplo, tales programas a menudo han incluido esquemas de “camaradería” en los que los estudiantes de cada institución socia apoyan a un compañero de la otra. Sería interesante juntar la camaradería y el asesoramiento para introducir un esquema de asesoramiento conjunto en las instituciones socias.

## Acceso a los recursos de aprendizaje

A fin de contar con oportunidades equivalentes de éxito en sus programas, los estudiantes en los programas dobles/conjuntos deberían tener acceso comparable a los recursos de aprendizaje que pueden apoyar su aprendizaje. No es, desafortunadamente, siempre el caso. Los recursos de aprendizaje aquí se refieren a las clases, servicios de IT y recursos de biblioteca que se encuentran disponibles para los estudiantes en los programas dobles/conjuntos. Smith (2017) sugiere que, al evaluar la disponibilidad de los recursos de aprendizaje, vale realizar las siguientes preguntas<sup>52</sup>:

50 Ver <https://celt.southwales.ac.uk/developing/pac/> El Manual de Asesoramiento Académico Personal (por sus siglas en inglés, PAC) es particularmente útil de descargar..

51 [www.lis.ac.uk/undergraduate-degree/?gclid=EAIaIQobChMIp5XZibHT\\_AIVjs3tCh1Ccw2mEAAYAiAAEgKEqPD\\_BwE](http://www.lis.ac.uk/undergraduate-degree/?gclid=EAIaIQobChMIp5XZibHT_AIVjs3tCh1Ccw2mEAAYAiAAEgKEqPD_BwE)

52 Smith K (2017) Transnational education toolkit, HEA, página 58

<b>Clases</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué material audiovisual se encuentra disponible?</li> <li>• ¿Qué clase de mobiliario hay en el aula? ¿Se puede mover para actividades de estilo taller?</li> <li>• ¿Hay acceso a Internet en las clases?</li> <li>• ¿Se encuentran las computadoras disponibles en la clase, adecuadamente protegidas contra virus?</li> <li>• ¿Se encuentra disponible un control de la temperatura?</li> <li>• Además de las clases formales, ¿hay espacios en el campus para que los estudiantes de ET estudien de forma independiente y se reúnan con otros estudiantes de ET?</li> </ul>
<b>Servicios IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tienen los estudiantes acceso a las computadoras?</li> <li>• ¿Cuáles son las especificaciones técnicas de las computadoras? ¿Tienen acceso los estudiantes a hardware, tales como impresoras (y, quizás, la impresión de trabajos de tamaño póster)? ¿Tienen acceso los estudiantes a paquetes de software necesarios y requeridos?</li> <li>• ¿Pueden los estudiantes acceder al Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) institucional?</li> <li>• ¿Es confiable el acceso a Internet? ¿Tienen los estudiantes acceso irrestricto a Internet?</li> <li>• ¿Cuánta banda ancha puede la institución soportar o sistemas nacionales de ET soportar?</li> </ul>
<b>Biblioteca Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una biblioteca física que los estudiantes puedan visitar?</li> <li>• ¿Posee la biblioteca todos los textos claves y materiales de referencia requeridos?</li> <li>• ¿Poseen los estudiantes acceso al catálogo online de la institución acreditante?</li> <li>• ¿Pueden buscarse todas las bases de datos? ¿Se pueden acceder a todos los recursos? ¿Existe alguna restricción específica por país para acceder a los recursos?</li> </ul> <p>(La importancia de la biblioteca para los estudiantes de ET no puede exagerarse; no solo como fuente de información y guía, sino también como “contexto social”)</p>

## Servicios de Atención Estudiantil

Los servicios profesionales universitarios tienen un rol clave en la garantía de la calidad de la experiencia de todos los estudiantes y es muy importante que estos servicios puedan satisfacer proactivamente las distintas necesidades de los estudiantes en los programas dobles/conjuntos; que los estudiantes sepan de la existencia de dichos servicios; cómo acceder a ellos y tengan la confianza de usarlos. A menudo será un tutor académico el que identifique una necesidad y remita a un estudiante al servicio adecuado. (La Universidad de Gales Sur ha desarrollado un buen ejemplo de organigrama, que tanto tutores como estudiantes pueden utilizar, como guía a la cual acudir cuando existen necesidades particulares.<sup>53</sup>)



<sup>53</sup> Ver <https://celt.southwales.ac.uk/developing/pac/> – Tenga en cuenta los diferentes arreglos para los diferentes campus

**Aquellos servicios profesionales pueden incluir**

- Una unidad de Asesoramiento General (con frecuencia se la encuentra en la biblioteca).
- Servicio para discapacitados.
- Servicio de bienestar (salud, salud mental y servicios de asesoramiento).
- Servicio de asesoramiento financiero.
- Servicios de alojamiento.
- Servicio de capellanía que atiende a todos los cultos.
- Un centro de desarrollo de aprendizaje o habilidades de estudio.
- Servicio de carreras profesionales.
- Un centro internacional (que podría incluir una unidad de habilidades de lengua).
- Asociación o gremio de estudiantes.

Es tan importante que se incluyan estos servicios en el diseño e implementación de una iniciativa de programa doble/conjunto como lo es la participación del personal académico.

**Desarrollo de la competencia intercultural**

Con relación al desarrollo de la competencia intercultural existe una variedad de temas que deben tratarse como, por ejemplo, tener una comprensión compartida de qué significa esta en contextos específicos. Como Carroll<sup>54</sup> señala, la noción de “competencia intercultural” es en sí una idea que genera conflicto. Sugiere, en resumen, que

*“radica en elegir una estrategia comunicativa efectiva y adecuada, y luego ser lo suficientemente conscientes de verificar si la elección realizada ha resultado en menos malentendidos” (página 82)*

Carroll menciona un número de sitios web útiles, entre ellos

The Global People Competency Framework <http://wrap.warwick.ac.uk/3272/>

The Intercultural Knowledge and Competence Value Rubric at [www.umass.edu/oapa/sites/default/files/pdf/tools/rubrics/intercultural\\_knowledge\\_and\\_competence\\_value\\_rubric.pdf](http://www.umass.edu/oapa/sites/default/files/pdf/tools/rubrics/intercultural_knowledge_and_competence_value_rubric.pdf)

The Canadian Center for Intercultural Learning at [www.international.gc.ca/global-affaires-affaires-mondiales/services/cfsi-icse/programs-programmes/intercultural-interculturelle.aspx?lang=eng](http://www.international.gc.ca/global-affaires-affaires-mondiales/services/cfsi-icse/programs-programmes/intercultural-interculturelle.aspx?lang=eng)

Carroll también se refiere al examen psicométrico de más de 50 preguntas detalladas sobre competencia intercultural, el Inventario de Desarrollo Intercultural (IDI) para el cual se paga una tarifa; sin embargo, debe tenerse en cuenta que éste pareciera tener tantos críticos como personas que lo recomiendan. <https://idiinventory.com/>

La competencia intercultural es uno de los indicadores de una universidad internacionalizada exitosa de acuerdo con el continuum de Warwick señalado en la Introducción y es de suma importancia en el desarrollo de una experiencia de aprendizaje estudiantil transformacional. El uso de los recursos mencionados anteriormente brindará un punto de partida para los desarrolladores de un programa doble/conjunto a fin de crear su propio marco de competencia intercultural para el personal y los estudiantes de este.

## Uso de analítica/análisis de aprendizaje

Para algunas universidades, el uso de la analítica de aprendizaje es parte de sus prácticas de gestión y mejora de calidad. Otras universidades utilizan la analítica de aprendizaje de manera más proactiva. Cada vez que un estudiante se registra para acceder a una biblioteca; o el entorno de aprendizaje virtual universitario; o las páginas web de mesa de ayuda, se crea un registro de la misma forma que se crea un registro de las calificaciones y, en algunas universidades, de la asistencia del estudiante. Todos estos datos forman un perfil del desempeño de aquel estudiante. Las universidades han tenido registros de calificaciones por mucho tiempo. En la actualidad lo que difiere es la recopilación de grandes cantidades de datos que no solo pueden describir el desempeño de un estudiante, también pueden predecir el desempeño futuro.

Tal como indica la Sociedad de Investigación de Analítica de Aprendizaje (por sus siglas en inglés, SOLAR), algunos de los usos más comunes de la analítica de aprendizaje es la predicción del éxito académico estudiantil, y más específicamente, la identificación de los estudiantes que se encuentran en riesgo de desaprobación un curso o abandonar los estudios. La Universidad Abierta en el Reino Unido, por ejemplo, asiste a los estudiantes a través de analítica de aprendizaje alertándolos que se encuentran “en riesgo” de desaprobación y brindándoles asistencia adecuada, y una experiencia educacional personalizada en general con el fin de optimizar el logro de los estudiantes.

Como SOLAR señala, “la evidencia a partir de la investigación y práctica demuestra que existen maneras más productivas y potentes de utilizar la analítica para apoyar la enseñanza y aprendizaje incluido el análisis de qué aspectos de los planes de estudios conducen al mejor desempeño; respaldar la autorreflexión estudiantil; el éxito de las innovaciones pedagógicas; “buceo” en los datos de retroalimentación de los estudiantes, entre otros.<sup>55</sup>

El uso de la analítica del aprendizaje podría asistir a los estudiantes de los programas dobles/ conjuntos de varias maneras;

- + A través de la identificación temprana del progreso de un estudiante comparado a otros estudiantes.
- + A través de la posibilidad de comparar el desempeño de un estudiante doble/conjunto con estudiantes del programa equivalente.
- + A través del ofrecimiento de una experiencia de aprendizaje personalizada a los estudiantes.

- ⊕ A través de la retroalimentación a los administradores y tutores del programa sobre cómo el plan de estudios funciona para los estudiantes y qué actividades de enseñanza y aprendizaje funcionan mejor.
- ⊕ A través de la retroalimentación a las instituciones participantes sobre qué tan bien el programa está funcionando a nivel institucional – tanto aquellas cuestiones que funcionan bien como aquellas que no han funcionado tan bien.

Por supuesto, existe un número de consideraciones importantes en relación con la introducción de sistemas de analítica de aprendizaje, como describe JISC en el Reino Unido.<sup>56</sup> Estas incluyen preguntas tales como:

- ⊕ ¿Se encuentra la institución lista para introducir la analítica de aprendizaje y los “tableros de datos”?
- ⊕ ¿Puede la institución afrontar el costo de los sistemas de analítica de aprendizaje?
- ⊕ ¿Ha considerado la institución los problemas éticos que el uso de la analítica de aprendizaje implica?

Puntos a tener en cuenta: el uso de la analítica de aprendizaje ofrece procesos del siglo XXI para respaldar el logro y retención estudiantil; retroalimentación con respecto al desarrollo de los planes de estudio; y retroalimentación sobre prácticas de enseñanza y aprendizaje, que puede identificar a los estudiantes “en riesgo” de manera que puedan recibir asistencia oportuna y pueda ofrecer a los estudiantes una experiencia de aprendizaje personalizada. La introducción del uso sistemático de la analítica de aprendizaje, sin embargo, implica un cambio universitario total con respecto a las formas de recolección y uso de datos. El potencial del uso de la analítica de aprendizaje para apoyar a los estudiantes en los programas dobles/conjuntos es claro, aunque es algo que no ha sido completamente explorado. En efecto, existe evidencia de que la analítica de aprendizaje puede respaldar estrategias efectivas de enseñanza y aprendizaje en la modalidad remota<sup>57</sup>. Ver [www.jisc.ac.uk/blog/transforming-uk-transnational-education-through-digital-anddata-04-nov-2021](http://www.jisc.ac.uk/blog/transforming-uk-transnational-education-through-digital-anddata-04-nov-2021))

Para los socios que administran un programa doble/conjunto es importante considerar qué datos se recolectan en relación con el progreso y logro de un estudiante y cómo se pueden utilizar los datos. El mundo de la analítica de aprendizaje puede ofrecer ayuda importante a los estudiantes e instituciones, pero también es un territorio nuevo para comprender y utilizar adecuadamente. Sin embargo, a medida que aumenta la participación internacional y se torna más central para las estrategias universitarias, la analítica de aprendizaje puede tener importancia estratégica.

## Diseño e implementación del programa en el mundo digital

Globalmente, todas las instituciones de educación superior han tenido que responder a las exigencias de la pandemia por COVID. Una respuesta común, si no universal, ha sido suspender la enseñanza presencial y reemplazarla por clases online, digitales o, en un número reducido de casos, las instituciones han introducido el aprendizaje híbrido o combinado que comprende una mezcla de enseñanza presencial con soporte online. La última solución se ha utilizado con mayor frecuencia en los casos en que se requiere que los estudiantes asistan a clases en persona, como para el laboratorio o para trabajos basados en el estudio.

<sup>56</sup> Ver [www.jisc.ac.uk/learning-analytics](http://www.jisc.ac.uk/learning-analytics)

<sup>57</sup> Ver <https://web.archive.org/web/20200719104455/https://www.jisc.ac.uk/blog/a-window-into-humanityhow-learning-analytics-can-support-remote-delivery-12-jun-2020>

La respuesta de “aislar” una universidad ha sido frecuentemente repentina y el personal académico ha sido urgido a “esforzarse” para adaptar sus materiales de enseñanza y planes de estudio”.<sup>58</sup> Luego de reflexionar, es posible identificar algunos principios importantes con relación a la enseñanza y aprendizaje digital.

Estos incluyen, primero, el principio que “una talla no encaja a todos”. Este principio se aplica a nivel de una institución en la que se puede distinguir entre las necesidades de una universidad grande comparada a una pequeña; en la que las necesidades de una universidad con financiación pública pueden diferir de aquellas de una universidad privada y en la que existen diferencias de acuerdo con la misión de cada universidad. De igual modo, existirán diferencias de acuerdo con la asignatura o disciplina bajo consideración: Y finalmente, el personal académico tendrá diferentes necesidades con relación a la enseñanza y aprendizaje digital.<sup>59</sup>

El impacto de la pandemia por COVID ha facilitado el aumento de interés y apoyo de agencias supra nacionales, tales como la Unión Europea y de proyectos tales como los proyectos Digi-HE, financiados en conjunto por el Proyecto de Unión Europea Erasmus+. En su revisión de 20 instrumentos de alrededor del mundo diseñados para la autoevaluación de la enseñanza y aprendizaje mejorada digitalmente (DELT, por sus siglas en inglés) en las instituciones de educación superior, el proyecto ha examinado el mayor enfoque estratégico en DELT en la mayoría de las universidades europeas, lo que también se refleja en muchas políticas nacionales y europeas. En septiembre del año 2020, la Comisión Europea lanzó el nuevo “Plan de Acción para la Educación Digital” (2021-2027) con una mayor prioridad estratégica de “promocionar el desarrollo de un ecosistema de educación digital de alto rendimiento”.

La UE ha respaldado un número de iniciativas a fin de desarrollar la enseñanza digital en todos los sectores de educación incluida la identificación de buenas prácticas en la creación de marcos de aprendizaje digitales. Una de aquellas iniciativas es DigCompOrg, el Marco de Referencia Europea para Organizaciones Educativas Digitalmente Competentes desarrolladas a través de un enfoque de investigación mixto que incluye una completa revisión de la literatura académica y “gris”, análisis en profundidad de marcos existentes y cuestionarios de autoevaluación que promueven la integración de las tecnologías digitales en sistemas de educación y capacitación a nivel nacional e internacional, y un proceso de consultas de expertos y de grupos de interés.

Los Elementos Diferentes del Marco DigCompOrg comprenden los elementos centrales esenciales de los sistemas de autoevaluación respectivos que incluyen

- + Política y gobernanza, entre otros, estrategia, liderazgo, visión y filosofía, transformación digital, cultura digital organizacional, administración, marco legal;
- + Financiación, incluida la sostenibilidad;
- + Infraestructura IT incluidos sistemas, plataformas, herramientas y su aplicación, junto con recursos digitales;

<sup>58</sup> Carole Binns, la pandemia no es una oportunidad para una revisión pedagógica, Times Higher, 30 de diciembre de 2020

<sup>59</sup> Vea por ejemplo Killen C et al, Teaching staff digital experience insights survey 2020 UK higher education (HE) survey findings, Noviembre 2020, JISC <https://repository.jisc.ac.uk/8184/1/Teaching%20DEI%20HE%20report%202020%20v1.4.pdf>

- + Diseño de cursos, programas y planes de estudio, incluidas las prácticas de evaluación;
- + Desarrollo profesional, habilidades digitales y asistencia al personal;
- + Capacitación, desarrollo y asistencia estudiantil, incluidos la identidad digital y el bienestar, la ciudadanía digital y la integridad;
- + Accesibilidad y usabilidad de recursos de aprendizaje y entornos mejorados digitalmente;
- + Colaboración y establecimiento de redes; gestión de calidad.<sup>60</sup>

Ahora que la mayoría de las universidades han creado la capacidad de usar nuevas tecnologías de manera interesante y efectiva, existe potencial para el desarrollo de nuevas formas de ET incluidas las acreditaciones dobles/ conjuntas. Durante la pandemia, colegas de los servicios académicos y profesionales se enfrentaron a los desafíos que a menudo se presentaban al utilizar las nuevas tecnologías digitales, pudiendo encontrar soluciones.

En relación con el desarrollo de un programa de postgrado doble/conjunto en gestión inclusiva de la CTI, existe un número de consideraciones particulares.

- ¿Cuál ha sido la respuesta de la universidad al trabajo post-pandemia - a fin de retroalimentar lo que era la vida universitaria antes de la pandemia; considerar las adaptaciones que ocurrieron y continuar usando alguna de ellas, por ejemplo, celebración de reuniones virtuales; o de ver esto como una oportunidad de hacer las cosas de manera diferente? Es importante descubrir la respuesta de la universidad sobre la potencial a esta pregunta.
- A medida que las universidades se han convertido en más competentes para el trabajo en entornos digitales, hay potencial de adaptar estas tecnologías de trabajo en ET en general y de trabajar en programas dobles/ conjuntos en particular. En efecto, existe potencial para algunas innovaciones interesantes en el desarrollo de estas acreditaciones, tales como el uso de métodos de investigación digital, tales como colaboración colectiva (crowd-sourcing), como componente de una tesis que podría ser supervisada en conjunto.
- Esta flexibilidad potencial también podría dar soporte a los estudiantes que pueden viajar menos, ello incluye a las mujeres en puestos de liderazgo, que son un grupo de estudiantes objetivo de este proyecto.



<sup>60</sup> Volungevičienė, A., Brown, M., Greenspon, R., Gaebel, M. & Morrisroe, A. (2021). Developing a High-Performance Digital Education System: Institutional Self-Assessment Instruments. European University Association absl.

## Etapa 8 – Preguntas de la lista de verificación sobre la Implementación del Programa

¿Pudieron usted y su socio adaptar su programa para una implementación en un entorno digital?

¿Pudo desarrollar un plan de estudios con resultados de aprendizaje compartidos?

¿Pudieron usted y su socio acordar enfoques en materia de enseñanza, aprendizaje y evaluación (incluido el desarrollo de habilidades)?

¿Pudo alinear las prácticas de gestión y mejora de calidad con aquellas de su socio, incluida la participación de estudiantes en los procesos de mejora de calidad?

¿Tiene un proceso de inducción particular para estudiantes en los programas dobles/conjuntos en su universidad?

¿Qué políticas y prácticas de asistencia y orientación académica tiene su universidad para los programas dobles/conjuntos?

¿Qué nivel de acceso tienen los estudiantes a los recursos de aprendizaje en sus programas? ¿De qué manera su institución asegura que sus políticas y prácticas de inclusión institucional incluyen a los estudiantes en los programas dobles/conjuntos?

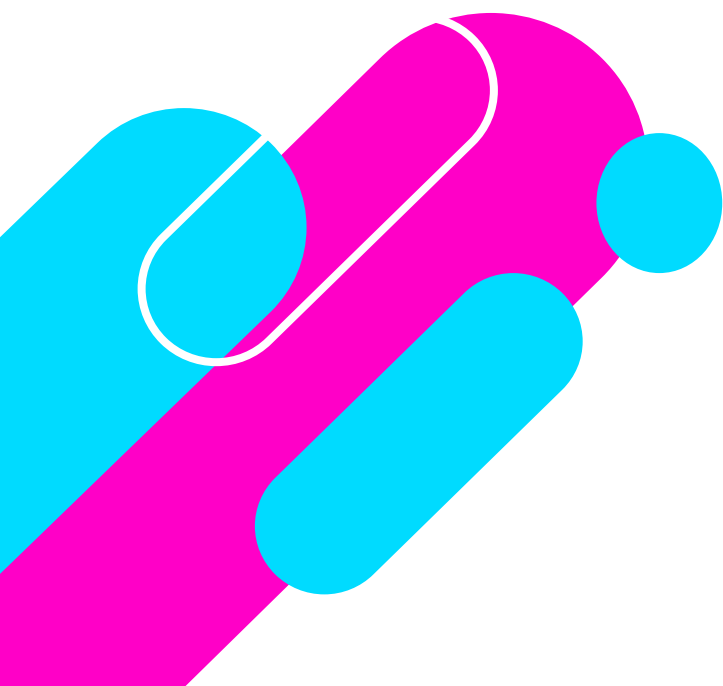
¿Cómo crea un sentido de pertenencia y fomenta la construcción de relaciones con sus estudiantes en los programas dobles/conjuntos?

¿De qué maneras su institución asiste al “estudiante digital” en un programa doble/conjunto?

¿Tiene propuestas para apoyar que los estudiantes desarrollen una conciencia intercultural en este programa?

¿De qué maneras su institución utiliza datos y analítica de aprendizaje para apoyar el éxito de estudiantes en los programas dobles/conjuntos?

¿Ha identificado a los potenciales socios?



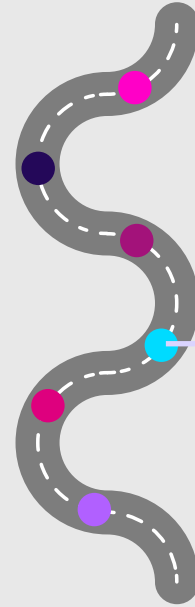
## Paso ocho – En resumen



## Paso Nueve: Cierre del Programa

Como afirma el informe del British Council realizado en India, todos los programas llegarán a su final, y es importante anticiparse a esto en la etapa de firma del contrato o convenio y prepararse para ello. Los elementos para considerar incluyen:

- ¿Quién será el responsable de asegurar que el programa se cierra con integridad?
- ¿Cuál es el tiempo mínimo que se necesitará para permitir a los estudiantes restantes completar sus estudios? (transferencia a otra institución educativa)
- ¿Qué acuerdos financieros necesitan ser acordados antes de que se lleve a cabo el cierre?
- ¿Quién será el responsable por la evaluación final del programa y de cualquier informe de gestión de calidad final?
- ¿Se incluyeron estas consideraciones en el ME y MA?



**Nueve**

Cierre del programa

## Etapa Nueve - Preguntas de Verificación sobre el Cierre del Programa

¿Usted acordó los roles y responsabilidades para cuando se necesite cerrar el programa?

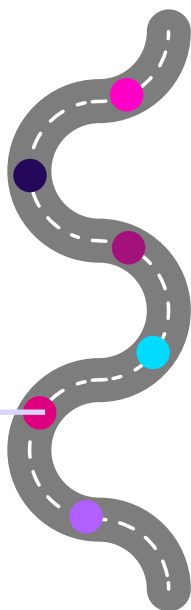
¿Usted acordó los arreglos financieros que siguen al cierre del programa?

¿Usted acordó los arreglos de transferencia a otra situación educativa para el cierre del programa?

¿Se incluyeron estas consideraciones en el ME y MA?

## Diez

Desarrollo a largo plazo



### Paso Diez: Avances a más largo plazo

Es evidente afirmar que la pandemia por Covid-19 y la respuesta de la educación superior han tenido un impacto increíble en las universidades. Lo que también es claro, sin embargo, es que tuvo un impacto tremendo en la educación transnacional en todas sus formas. Los Profesionales en el Boletín de Educación Internacional de marzo de 2021, por ejemplo, declaran que la “pandemia impulsó firmemente la educación transnacional desde lo periférico a lo convencional”. El razonamiento es claro. Una consecuencia obvia de la pandemia y los cierres de fronteras en muchos países fue la reducción de estudiantes extranjeros para muchas universidades que dependían de ellos para su financiación y su funcionamiento.

University World News informó en mayo de 2022, por ejemplo, que las Instituciones utilizaban la oportunidad (o fueron forzadas a) para repensar el foco principal puesto entonces en la movilidad y reposicionar la internacionalización desde una actividad excepcional limitada a la oficina internacional, a una actividad transversal integrada a la misión institucional.<sup>62</sup>

El artículo cita lo que Chile realizó como un ejemplo donde el cambio natural de la internacionalización en la educación superior, en respuesta a la pandemia por COVID-19, significó que las instituciones revisen y fortalezcan sus estrategias de internacionalización como un proceso integrado al cumplimiento de la misión/los propósitos institucionales.<sup>63</sup>

De manera similar, un efecto más allá de la pandemia ha sido el incremento de la necesidad de la colaboración global de la educación superior y muchas instituciones tienen que repensar sus estrategias institucionales para ponerse al corriente con los cambios que tienen que introducir urgentemente.

<sup>61</sup> <https://thepienews.com/the-view-from/the-post-pandemic-mainstreaming-of-transnational-education/>

<sup>62</sup> The state of higher education internationalisation after COVID; Daniela Craciun, Futao Huang and Hans de Wit, UWN, 21 May 2022

<sup>63</sup> Fiona Hunter, Neil Sparnon, Paulina Latorre, **Moving internationalisation beyond exceptionalism using the MARS model**, *Higher Education Quarterly*, March 2022

Dentro de este contexto, entonces, en el desarrollo e implementación de un grado doble/conjunto de un postgrado inclusivo en Gestión CTI puede haber oportunidades para el avance en la ET, tales como

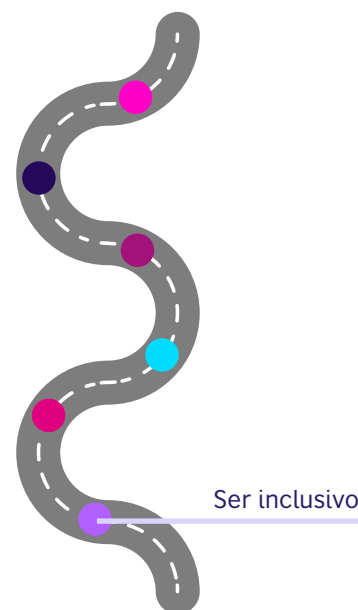
- Utilizar a los egresados para contribuir con futuros cohortes/promociones del programa.
- Utilizar a los egresados para ayudar a publicitar el programa.
- Considerar el desarrollo de más programas, quizás con diferentes modelos de ET, incluyendo la movilidad estudiantil y del personal.
- Considerar el desarrollo de los emprendimientos de investigación colaborativos entre las instituciones socias.
- Escribir las experiencias del personal y los estudiantes sobre las acreditaciones en conjunto y dobles, no solo para evaluar qué lecciones se aprendieron y cuáles tuvieron éxito, sino también para contribuir a programas como la Beca de Enseñanza y Aprendizaje y consolidar la reputación personal e institucional.
- Desarrollar formas de innovación en programas de grado doble/conjunto tales como la creación de un hub/núcleo de programas y mirar más allá del Reino Unido para el desarrollo de un servicio educativo global y en redes.

## Paso diez – En resumen



## Ser Inclusivo

A lo largo de las etapas de la Hoja de Ruta aparece el “signo” de Ser Inclusivo. Esto se debe a que la cuestión de la inclusión tiene que incorporarse en todas las etapas. Ejemplos de listas de verificación sobre inclusión se abordaron en las Etapas de la Hoja de Ruta y existe un volumen importante de trabajo que apoya a las universidades en sus esfuerzos para ser más inclusivas. En relación con la igualdad de género en las universidades del Reino Unido **existe el Estatuto “Athena Swan”, el cual es un marco que se utiliza en todo el mundo para respaldar y transformar la igualdad de género en la educación superior (ES) y la investigación.** Se estableció en el año 2005 para fomentar y reconocer el compromiso de promover las carreras de las mujeres en la ciencia, tecnología, ingeniería, matemática y medicina (CTIMM). Este marco ahora se utiliza en todo el mundo para abordar la igualdad de género de manera más amplia y no solo las barreras para el progreso que afectan a las mujeres.



### Los principios de “Athena Swan” comprenden

1. *adoptar procesos sólidos, transparentes y responsables en el trabajo para la igualdad de género, incluidos:*
  - a. *incorporar la diversidad, equidad e inclusión en nuestra cultura, la toma de decisiones y asociaciones, y asumir responsabilidad por nosotros y otros en nuestra institución/ instituto/departamento.*
  - b. *realizar procesos de autoevaluación basados en evidencia y que sean transparentes para orientar nuestras prioridades e intervenciones vinculadas a la igualdad de género y evaluar nuestro progreso para informar nuestro desarrollo continuo.*
  - c. *asegurar que el trabajo de igualdad de género se distribuya adecuadamente, se reconozca y estimule apropiadamente.*
2. *tratar las inequidades estructurales e injusticias sociales que se manifiestan como experiencias y resultados diferenciales para el personal y los estudiantes.*
3. *abordar los comportamientos y culturas que impiden la seguridad y colegialidad de nuestros entornos laborales y de estudio, incluido el no tolerar la violencia basada en el género, discriminación, intimidación, acoso o explotación.*
4. *comprender y tratar las inequidades interseccionales.*
5. *reconocer que los individuos pueden determinar su propia identidad de género y abordar los problemas específicos que tienen que enfrentar las personas trans y no binarias*

6. examinar la segregación ocupacional por género y elevar el status, la participación y oportunidades de carrera de cualquier persona subvalorada y ubicada en un grupo de riesgo.

7. mitigar el impacto de género en materia de las responsabilidades de cuidado e interrupciones profesionales, y apoyar la flexibilidad y el mantenimiento de un “completo balance de vida” saludable

8. mitigar el impacto por género de los contratos a corto plazo y casuales para el personal que busca carreras sostenibles.

La lista de verificación de Buenas Prácticas de “Athena Swan” puede encontrarse en

[www.oxfordresearchandpolicy.co.uk/supporting-athena-swan/good-practice-checklists/](http://www.oxfordresearchandpolicy.co.uk/supporting-athena-swan/good-practice-checklists/)

Es común que las universidades del Reino Unido desarrollen su propias iniciativas de inclusión; a continuación sigue una selección útil para explorar:

Universidad de Hull

[Inclusive Education | University of Hull](#)

Universidad de Dundee

[www.dundee.ac.uk/corporate-information/inclusive-curriculum-checklist](http://www.dundee.ac.uk/corporate-information/inclusive-curriculum-checklist)

El Control de Salud del Plan de Estudios Inclusivo de la UCL se puede encontrar aquí

[The UCL Inclusive Curriculum Healthcheck | Teaching & Learning – BME attainment – UCL – London’s Global University](#)



## ¿Primeros Pasos?

1. Al inicio de la Hoja de Ruta se mencionó cómo las listas de verificación son un medio de apoyo para el desarrollo, la identificación de fortalezas y brechas y la prevención de fracasos. Una de las formas de comenzar con el desarrollo de un programa de grado doble/conjunto se puede fundar en sus respuestas a la lista de verificación que desarrolló en la Hoja de Ruta, y como con todas las listas de verificación, esta acción no debe ser para sólo “marcar el casillero”, en cambio, es para observar las respuestas en la lista que sirvan como medio para iniciar las conversaciones que le conducirán al éxito. Realice una lista de todos los elementos de éxito que ha logrado, identifique los elementos en los que se requiere trabajar más e identifique cuáles son los más importantes y cuáles deben constituirse con prioridad. La lista de verificación completa se encuentra líneas abajo.

Los niveles de habilidades

0 = Sin capacidades en absoluto; importante necesidad de desarrollo

1 = Capacidades apenas aparentes; importante necesidad de desarrollo

2 = Capacidades evidentes en un nivel mínimo; se indica un mayor desarrollo

3 = La capacidades y competencias básicas son evidentes; un mayor desarrollo sería beneficioso

4 = Buen nivel de capacidad y alto nivel de competencia

5 = Fortalezas reales en capacidades y competencias; podría ayudar a otros

## Lista de Verificación para Programas de Grado Dobles/ Conjuntos entre Perú y el Reino Unido.

### Instrucciones:

Lea cada sección de la lista de verificación cuidadosamente y luego complete las clasificaciones para cada elemento utilizado en la siguiente escala de valoración: 0 a 5 donde 5 es "fuerte", 0 "se necesita desarrollo".

En las columnas de comentarios y acciones describa qué desafíos pueden existir para seguir adelante y lo que va a realizar a continuación. Por ejemplo, si la puntuación es de 3, ¿qué necesita realizar para que sea 4?

Una vez que haya evaluado donde está, mire las puntuaciones donde usted tiene indicada una necesidad, ¿cuáles son una prioridad?

Evaluar sus fortalezas y necesidades de desarrollo – conocimiento, experiencia y capacidades	Nivel de Habilidad 0 – 5	Comentarios y acciones
<b>Etapa Uno - Actividades de Iniciación</b>		
¿Sus colegas tienen una comprensión clara y compartida de qué significa la internacionalización en su universidad?		
¿Qué tan bien desarrolladas se encuentran las prácticas de internacionalización en su universidad?		
¿Su universidad posee una estrategia de internacionalización?		
¿Existe una comprensión compartida de la naturaleza de los programas de grado dobles/conjunto en su universidad?		
¿Existe una clara comprensión de los programas de grado doble/conjuntos?		
¿Existe una comprensión clara y compartida de los elementos que motivan el desarrollo de la alianza internacional en su institución?		
¿Hay una comprensión compartida del modelo de negocio en su propuesta de programa en alianza?		
¿Sus colegas comprenden las oportunidades y los desafíos que presentan los programas de grado doble/conjunto?		
¿Qué financiamiento cuenta para el desarrollo e implementación del programa?		
¿Sus potenciales socios o usted han realizado un análisis de mercado para su propuesta de programa?		
<b>¿Ha identificado a los potenciales socios?</b>		

Evaluar sus fortalezas y necesidades de desarrollo – conocimiento, experiencia y capacidades	Nivel de Habilidad 0 – 5	Comentarios y acciones
<b>Etapa Uno - Actividades de Iniciación</b>		
¿Ha podido tratar TODOS los elementos de la diligencia debida?		
¿Ha podido preparar un amplio argumento comercial y plan financiero?		
¿Ha podido concertar y obtener apoyo para un Memorándum de Entendimiento o Acuerdo?		
¿Ha podido pronosticar proyecciones de matrícula de manera realista?		
¿Ha podido concertar sobre un tiempo realista para el desarrollo del programa?		

Evaluar sus fortalezas y necesidades de desarrollo – conocimiento, experiencia y capacidades	Nivel de Habilidad 0 – 5	Comentarios y acciones
<b>Etapa Tres – Aseguramiento del Cumplimiento Normativo</b>		
¿Se ha asegurado de cumplir con ambos marcos normativos?		
¿Ha podido tratar todos los requisitos del Apéndice 1?		
¿Ha podido completar el mapeo de créditos y la alineación de resultados de aprendizaje?		
¿Existe claridad sobre los roles y responsabilidades de los colegas para respaldar el desarrollo de programas de grado doble/ conjunto?		

Evaluar sus fortalezas y necesidades de desarrollo – conocimiento, experiencia y capacidades	Nivel de Habilidad 0 – 5	Comentarios y acciones
<b>Etapa 4 – Modo de Presentación</b>		
¿Ha podido decidir sobre la modalidad educativa de su programa?		
¿Las modalidades planteadas reconocen las posibles diferencias culturales y entre las instituciones asociadas?		

Evaluar sus fortalezas y necesidades de desarrollo – conocimiento, experiencia y capacidades	Nivel de Habilidad 0 – 5	Comentarios y acciones
<b>Etapa 5 – Planificación Comercial y Financiera</b>		
¿Ha podido realizar una planificación comercial y financiera detallada?		
¿Ha podido identificar cómo su propuesta de programa agregará valor a la experiencia estudiantil – su segmento especializado?		
¿Ha acordado un plan de publicidad y comercialización en conjunto para el programa con un enfoque particular en el reclutamiento de mujeres?		

Evaluar sus fortalezas y necesidades de desarrollo – conocimiento, experiencia y capacidades	Nivel de Habilidad 0 – 5	Comentarios y acciones
<b>Etapa Seis – Contratación</b>		
¿Ha podido acordar un Contrato de asociación y obtener la aprobación de ambas universidades?		
¿Ha completado una evaluación de riesgos para el programa?		

Evaluar sus fortalezas y necesidades de desarrollo – conocimiento, experiencia y capacidades	Nivel de Habilidad 0 – 5	Comentarios y acciones
<b>Etapa 7 – Desarrollo de Personal</b>		
¿Ha elaborado una política de desarrollo profesional del personal para respaldar el programa?		
¿Qué oportunidades existen para el Desarrollo Profesional Continuo (CPD) de los cuadros de liderazgo en los programas dobles en su universidad?		
¿Qué oportunidades existen para el desarrollo conjunto del personal de su universidad y sus socios extranjeros?		
¿De qué manera los programas de apoyo al desarrollo de competencias docentes en su institución incluyen una consideración a los Programas conjuntos/duales?		
¿Ha logrado todo el personal docente del programa las competencias como tutores?		
¿Existen oportunidades para que el personal desarrolle sus habilidades de gestión con relación al proyecto de programas dobles/ conjuntos en su universidad?		
¿Se asistió a todo el personal del programa a obtener capacidades en internacionalización?		
¿Se asistió a todo el personal del programa al obtener competencia intercultural?		
¿Su universidad posee un esquema de tutorías para respaldar el desarrollo internacional con el personal?		
¿Existe un programa de desarrollo profesional para respaldar a los Líderes de los Programas dobles/ conjuntos y a los directores de los programas?		

Evaluar sus fortalezas y necesidades de desarrollo – conocimiento, experiencia y capacidades	Nivel de Habilidad 0 – 5	Comentarios y acciones
<b>Etapa Ocho - Entrega del Programa</b>		
¿Tienen las capacidades, usted y su socio, para adaptar el programa para su dictado en un entorno digital?		
¿Logró desarrollar un currículum con resultados de aprendizaje compartidos?		
¿Pudieron usted y su socio ponerse de acuerdo en los enfoques para la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación? (incluido el desarrollo de competencias)		
¿Fue posible alinear las prácticas de gestión y mejora de calidad con las de su socio, incluida la participación de los estudiantes en los procesos de mejora de calidad?		
¿Tiene un proceso de inducción particular para estudiantes que se unen a los programas de grado doble/conjunto en su universidad?		
¿Qué políticas y prácticas de apoyo y orientación académica tiene su universidad para los estudiantes de programas de doble grado/conjunto?		
¿Qué acceso tienen los estudiantes con respecto a los recursos de aprendizaje en sus programas de grado doble/conjunto?		
¿De qué modo se asegura su institución que las políticas y prácticas de inclusión institucional incluyen a estudiantes?		
¿Cómo crea un sentido de pertenencia y alienta la construcción de relaciones con sus estudiantes en los programas?		
¿De qué modo su institución brinda apoyo al “estudiante digital” en un programa de grado doble/conjunto?		
¿Tiene propuestas para apoyar a los estudiantes en el desarrollo de conciencia intercultural en este programa?		
¿De qué modo su institución utiliza las analíticas de datos y aprendizaje para dar soporte al éxito de los estudiantes en el programa?		



Evaluar sus fortalezas y necesidades de desarrollo – conocimiento, experiencia y capacidades	Nivel de Habilidad 0 – 5	Comentarios y acciones
<b>Etapa Nueve - Cierre del Programa</b>		
¿Se puso de acuerdo sobre roles y responsabilidades para el momento en que necesite cerrar el programa?		
¿Se puso de acuerdo con los arreglos financieros que siguen al cierre del programa?		
¿Se acordaron los arreglos de transferencia a otra situación educativa para el cierre del programa?		
¿Se incluyeron estas consideraciones en el ME y MA?		

## Utilización del Modelo Lippitt-Knoster

El **Modelo de Lippitt-Knoster de Gestión del Cambio Complejo** es una herramienta excelente para planificar proyectos innovadores (así como también, diagnosticar los problemas cuando un proyecto está en pleno desarrollo). Brinda un mapa consolidado de todos los elementos que se necesitan.<sup>64</sup>

Visión	Habilidades	Incentivos	Recursos	Plan de Acción	= Éxito
Visión	Habilidades	Incentivos	Recursos	Faltante	= Comienzos en Falso
Visión	Habilidades	Incentivos	Faltante	Plan de Acción	= Frustración
Visión	Habilidades	Faltante	Recursos	Plan de Acción	= Resistencia
Visión	Faltante	Incentivos	Recursos	Plan de Acción	= Ansiedad
Visión	Habilidades	Incentivos	Recursos	Plan de Acción	= Confusión

<sup>64</sup> Este a menudo es referenciado por una fuente indirecta, **Timothy Knoster** utilizó el modelo en una conferencia en 1991, y muchas fuentes se refieren a este modelo como “Modelo de Knoster”. Sin embargo, se hace referencia al modelo en un libro sobre educación “[Restructuring for Caring and Effective Education: Piecing the Puzzle Together](#)” publicado en el año 2000, el cual hace referencia como fuente original a un [modelo patentado en 1987](#) por [Mary Lippitt](#), “Modelo de Gestión del Cambio Complejo – por esto algunas personas se refieren a él como el Modelo de Lippitt-Knoster”

## Visión

Existe un viejo proverbio japonés que dice: “Una visión sin acción es un sueño, y la acción sin una visión es una pesadilla”. Para este modelo, de igual manera que para otros numerosos enfoques con relación al cambio exitoso, es esencial tener una visión.

- ¿Cuál es la visión para el programa de grado doble/conjunto en su universidad, departamento o programa?
- ¿Es esta visión compartida? ¿Se encuentran los colegas comprometidos con ella?
- No menos importante, tener una visión responde a la pregunta ¿por qué debo hacer esto?
- De acuerdo con este modelo, no tener una visión puede llevar a la confusión

## Habilidades

Tener las capacidades/habilidades necesarias para completar las actividades también es esencial.

- ¿Cuáles son las habilidades, capacidades y servicios profesionales necesarios para el apoyo del programa de grado doble/conjunto?
- ¿Cómo puede el personal obtener las capacidades/habilidades necesarias a través de la capacitación o tutoría?
- ¿Cuáles son las capacidades/habilidades que los estudiantes necesitan a fin de beneficiarse de sus experiencias de aprendizaje?
- ¿Cómo pueden los estudiantes obtener las capacidades/habilidades necesarias para beneficiarse de participar del programa?
- No tener las habilidades correctas puede generar niveles altos de ansiedad

## Incentivos

- La evidencia sobre cambios exitosos sugiere que las personas necesitan incentivos para generar el cambio.
- ¿Necesitarán los miembros del personal y los estudiantes conocer cómo los programas de grado doble/conjunto los beneficiarán?
- Cada uno debe ver el valor en su propio desarrollo antes de que éste suceda.
- Los “incentivos” son un elemento que puede generar tanto consenso como resistencia entre el personal. La creación del consenso se suma a menudo como otro elemento esencial.
- Un incentivo puede ser tangible, tal como el dinero, o un reconocimiento intangible, tal como la mención de un logro personal por el director o rector de la Universidad.

## Recursos

- Los recursos también son esenciales para el desarrollo exitoso de programas de grado doble/conjunto y pueden ser físicos o intangibles.
- ¿Qué recursos se necesitan? ¿Cómo usted los obtendrá?
- ¿Qué recursos están disponibles en la actualidad?
- ¿Hay miembros del personal actualmente disponibles? Si es así, ¿qué dejarán de hacer a fin de trabajar en el programa?
- ¿Son apropiados los recursos?
- ¿Es justa la distribución de los recursos?
- La falta de recursos puede conducir a las personas a sentirse frustradas.

## Plan de Acción

El elemento final requerido para el cambio es un plan de acción.

- ¿Tiene usted un plan de acción para el desarrollo de los programas de grado doble/ conjunto que incluya a los grupos de interés?
- ¿Tiene su plan de acción metas y objetivos claros?
- ¿Tiene plazos realistas?
- ¿Tiene una distribución de responsabilidades clara?
- ¿Cómo sabrá usted si ha logrado el éxito?

***Sin un plan de acción, el personal puede sentirse como si no tuviera rumbo sin importar qué tanto trabajen, conduciéndolos a la frustración y a comienzos en falso, y a una eventual falta de motivación.***

2 Prepare un Documento de Iniciación de Proyecto (DIP, por sus siglas en inglés)

Hay diferentes versiones de un DIP y su universidad puede tener la propia.

Se puede encontrar una versión simple en el siguiente enlace <https://nova-live-content.s3.euwest-2.amazonaws.com/public/content-downloadable/PIDChecklist.pdf>

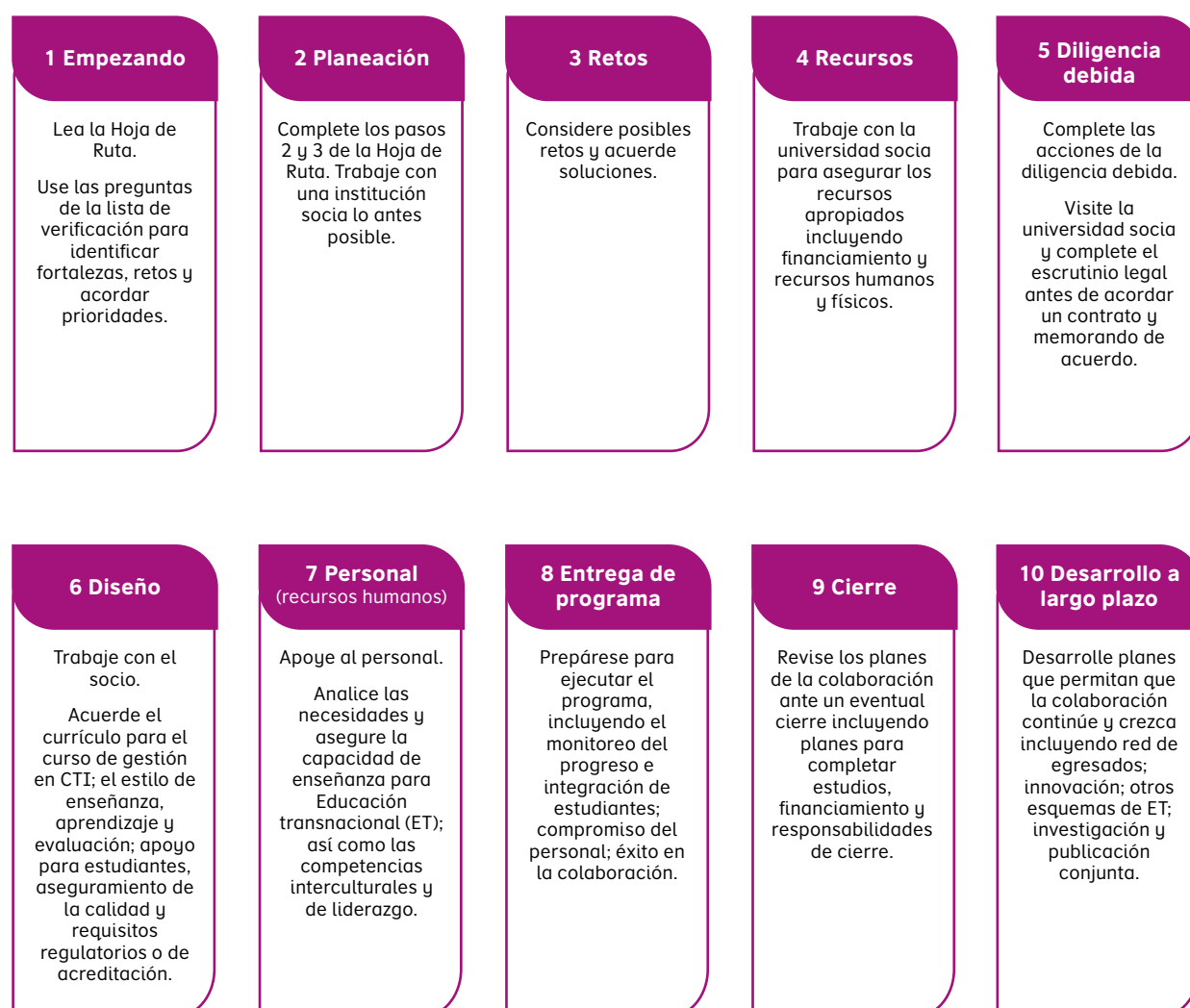
# Conclusión

Se espera que esta Guía y Hoja de Ruta hayan servido como inicio básico para que el personal académico en Perú y el Reino Unido comiencen a planificar sus propuestas para un título doble de postgrado en Gestión CTI inclusiva. Las ideas aquí no son exhaustivas y deben ser el inicio de continuas conversaciones acerca de cómo ofrecer de la mejor manera una experiencia estudiantil de alta calidad.

¡Buena suerte!

## Diagrama de Flujo de la Hoja de Ruta

Utilizando la Hoja de Ruta



# Preguntas más frecuentes

## 1. ¿Qué es Internacionalización?

Internacionalización es un término turbio, sin embargo, la literatura consultada por Advance HE sugiere:

Internacionalización es definida por Knight (2004, 2) como “el proceso que integra las dimensiones internacionales, interculturales o globales en el propósito, funciones, e implementación de educación postsecundaria superior”. Dentro de la estructura de Internacionalización de la educación Superior de Advance HE, se añade que debe “promover la experiencia de aprendizaje de alta calidad, equitativa y global, que ayude a preparar a los graduados a vivir en y contribuir responsablemente con una sociedad global interconectada” (Advance HE, 2019a).

Knight, J (2004) ‘Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales’, *Journal of Studies in International Education*, 8 (1): 5-31.

Advance HE (2019a) Essential frameworks for enhancing student success: Internationalising higher education. York: Advance HE. Available at: [www.advance-he.ac.uk/sites/default/files/2020-05/Internationalising%20Higher%20Education%20Framework.pdf](http://www.advance-he.ac.uk/sites/default/files/2020-05/Internationalising%20Higher%20Education%20Framework.pdf)

## 2. ¿Qué es la Educación Transnacional (ET)?

Una de las definiciones más usadas de ET es la de la UNESCO/Consejo Europeo que la define como:

Todos los tipos de programas de estudio de educación superior, o de servicios educacionales (incluyendo aquellos a distancia) en los que los estudiantes están en un país diferente a donde se encuentra la institución que otorga el título. Estos programas pueden pertenecer a un Sistema de educación de un país diferente al país en el que se opera, u operar independientemente del sistema educativo nacional (UNESCO/Council of Europe 2001, p. 2).

## 3. ¿Qué es la CTI/ STEM/ STEAM?

CTI se refiere a Ciencia, Tecnología e Innovación y hay un número de reportes que sugieren que esta área en Perú está subdesarrollada, tanto en su enseñanza como en nivel de desarrollo.

Para apoyar el desarrollo se han identificado un número de prioridades y financiamiento para fortalecer esta área en Perú. Por ejemplo, en febrero del 2022 el Banco Mundial aprobó un préstamo de US\$100 millones para fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Perú (SINACTI). El proyecto promoverá la investigación, desarrollo e innovación en tres áreas estratégicas del país, cambio climático, salud y económica digital. Para esto se reforzarán tres aspectos claves del éxito de SINACTI: i) reformas institucionales; ii) recursos humanos y generación de conocimiento; y iii) transferencia de tecnología y conocimiento entre universidades, institutos de investigación públicos y el sector privado.’

STEM/ STEAM - STEM representa ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. “STEAM” representa STEM además de las artes – humanidades, idiomas, artes, danza, drama, música, artes visuales, diseño y medios nuevos. Las áreas STEM son críticas para el desarrollo económico y social al mismo tiempo que son las áreas que reclutan menos estudiantes, en particular mujeres, y, en el Reino Unido, se han implementado un número de iniciativas orientadas a incrementar el número de mujeres en programas universitarios STEM. Aunque la idea de STEAM no es nueva, las universidades han impulsado recientemente este enfoque interdisciplinario, citando a Leonardo Da Vinci como ejemplo de un erudito STEAM.

---

#### 4. ¿Qué es gestión de CTI?

Está claro que en América del Sur en general y en Perú en particular, la CTI es un aspecto vital de crecimiento económico y social, por lo que es igualmente importante que su introducción, gestión y desarrollo en cualquier organización se organicen cuidadosamente. Por ejemplo, en el caso de la Corporación de Investigación de agricultura de Brasil, Adriana Bin and Sergio Salles-Filhoa mencionan que los procesos de CTI deben ser planeados y administrados como un proceso que evoluciona dentro de las organizaciones que aún no han tenido una cultura de cambio.

(Adriana Bin and Sergio Salles-Filhoa, (2012) Journal of Technology Management & Innovation, Vol 7 Issue 2)

---

#### 5. ¿Qué es un Programa Conjunto o Dual?

Un curso en conjunto es aquél en el que se crea un grado codependiente y mutuo entre dos o más instituciones, que se imparte como parte de una colaboración educativa, como la define la agencia de aseguramiento de la calidad del Reino Unido (QAA).

Esta colaboración debe ser conjunta en todos aspectos, incluyendo a los socios en proporciones iguales para contribuir al diseño, desarrollo, implementación, evaluación, administración y decisión del programa. Los estudiantes pueden estudiar en solo una o ambas instituciones involucradas. Los estudiantes que completen el curso satisfactoriamente tendrán un solo certificado con las firmas de las autoridades de todas las organizaciones involucradas.

---

#### 6. ¿Qué es un grado doble?

QAA la describe como un ejemplo de un grado integrado en el que se obtiene la certificación separada o independiente. En este caso el estudiante puede completar resultados de aprendizaje comunes, así como específicos a cada uno de los programas.

Un ejemplo de esto es cuando hay dos instituciones que otorgan el grado y diseñan un curso con currículo equivalente y paralelo, seguido de dos bloques separados que se cursan en cada institución socia, lo cual lleva a obtener grados individuales otorgadas por ambas instituciones. Los grados pueden ser de diferentes niveles educativos.

### 7. ¿Qué es ‘Going Global Partnerships’?

Going Global Partnerships (GGP) es un programa del Consejo Británico establecido en julio del 2021 en el que se busca establecer colaboraciones estratégicas, mutuamente beneficiosas y equitativas en educación superior entre el Reino Unido y otros países. Este programa apoya las colaboraciones entre universidades, escuelas, gobiernos, e industria, con el fin de fortalecer la educación superior o los sistemas de educación técnica vocacional, permitiendo establecer colaboraciones en investigación, internacionalización de universidades, mejora de logros estudiantiles, mejora de la equidad de género. El nuevo programa Going Global Partnerships ha desarrollado más de 50 50 proyectos en el mundo a través del consejo británico.

---

### 8. ¿Qué es un Memorandum de Acuerdos (MoA) / Memorandum of Agreement (MoA)?

Un Memorandum de Acuerdos (MoA) es un documento legal escrito entre las partes que colaboran en un proyecto con un objetivo en común. Su propósito es tener un acuerdo formal. Este se diferencia de un Memorandum de Entendimiento (MoE) / Memorandum of Understanding (MOU) ya que este último es un documento que tiende a ser utilizado para acuerdos simples que expresan propósitos comunes o compartidos pero que no son legalmente vinculantes, por su parte los MoAs son acuerdos que establecen términos legales comunes y fijan un “acuerdo condicional” en el que se tiene previsión de transferencia de fondos.

---

### 9. ¿Qué es la Diligencia Debida (Due Diligence)?

De acuerdo con el diccionario de Cambridge, la diligencia debida se refiere a la examinación detallada de una compañía, incluyendo su información financiera, la cual se efectúa antes de involucrarse en un trato/negocio – ejercicio de cuidado razonable en el curso de negociaciones. Dentro del contexto de ET esta se refiere a la examinación de cada socio para asegurarse de que están en condiciones de participar de manera apropiada en la implementación de los acuerdos.

---

### 10. ¿Qué es la Estructura Regulatoria?

La Estructura Regulatoria son los mecanismos legales que existen a niveles nacionales e internacionales. Estos pueden ser obligatorios o prescriptivos (leyes nacionales, reglamentos, obligaciones contractuales) o voluntarios (pactos de integridad, códigos de conducta, acuerdos). Tanto en Perú como en el Reino Unido, estas estructuras establecen y supervisan los estándares de educación superior que cada institución debe cumplir. Estos también promueven políticas gubernamentales como de competencia y de ampliación de acceso y participación.

---

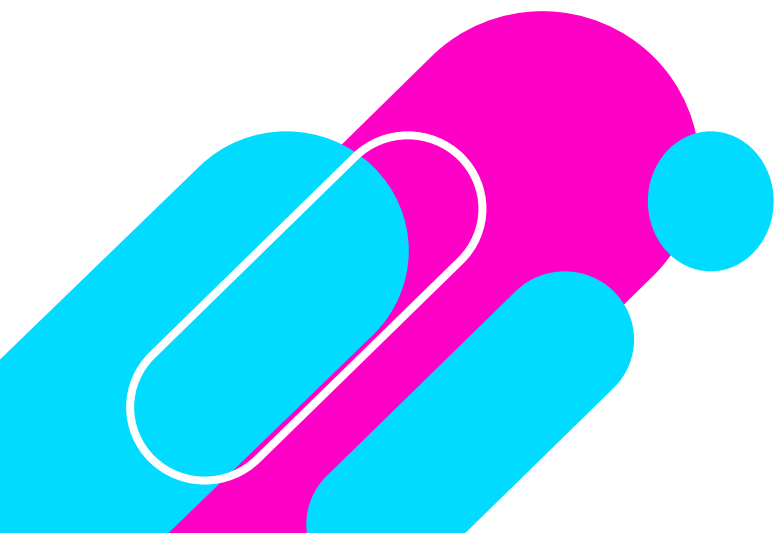
### 11. ¿Qué es la evaluación de riesgo?

La evaluación de riesgo es el proceso de identificación, entendimiento y evaluación de las amenazas potenciales para el éxito de un proyecto. Una vez identificadas se deben explorar planes de mitigación y soluciones en caso de que estos riesgos ocurran, así como para prevenir que sucedan.

## 12. ¿Qué es la competencia intercultural?

Así como el interés en la internacionalización ha aumentado en la educación superior, también se ha colocado el foco de atención en la competencia intercultural. Gizem Günçavdı y Soner Polat la definen como el conjunto de capacidades de una persona para entender otras culturas, y de comunicarse fácilmente con personas de esas culturas. Para lograrla, se debe tener conocimientos, actitudes y habilidades y sensibilidad Intercultural. Así proponen cuatro subdivisiones de esta competencia: conocimiento intercultural, actitud intercultural, habilidad y conciencia interculturales. Cualquiera sea la forma en que se la defina, la competencia intercultural es fundamental para la integración exitosa de estudiantes internacionales a un programa.

Gizem Günçavdı and Soner Polat (2016) Level of Intercultural Competence of International Students at Kocaeli University, *Universal Journal of Educational Research* 4(12A): 39-45



## Lectura Adicional:

La importancia de la internacionalización continúa incrementándose en educación superior, lo cual es reflejado en el número de publicaciones en el área. El desarrollo de su programa y la colaboración de ET tiene el potencial de también contribuir a la literatura en el campo.

### **Texto que han informado esta Hoja de Ruta:**

Carroll J and Ryan, J eds (2005) *Teaching International Students*, Routledge, Oxford

Carroll, J (2015) *Tools for Teaching in an Educationally Mobile World*, Routledge, Oxford and New York

Dunn, L. and Wallace, M. (eds.) (2008) *Teaching in transnational education: enhancing learning for offshore international students*. London: Routledge

Knight, J. (1999). Internationalisation of higher education. In J. Knight & H. de Wit (Eds.), *Quality and internationalisation in higher education*, (pp. 13-23). Paris: OECD

Smith, K (2017) *Transnational education toolkit*, Higher Education Academy

Smith, K. (2010) Assuring quality in transnational higher education: a matter of collaboration or control. *Studies in Higher Education*.35 (7), 793–806.

Smith, K (2020) *Engaging in Transnational Education*, Critical Publishing, St Albans

Vangelis Tsiligiris, William Lawton, Christopher Hill eds (2021) *Importing Transnational Education: Capacity, Sustainability and Student Experience from the Host Country Perspective*, PalgraveMacmillan, Switzerland

For subscribers to *Advance HE* there is also the comprehensive internationalisation literature review;

Dr Jenna Mittelmeier, Said Al Furqani, Daian Huang, 2022, *Internationalisation and students' outcomes or experiences: a review of the literature 2011-2022*, *Advance HE*

# Apéndice uno – expectativas y requisitos típicos para un programa de grado doble/ conjunto de una universidad del Reino Unido

**Estos son los requisitos típicos de una universidad del Reino Unido que ingresa a una alianza internacional para desarrollar un programa doble/conjunto, basado en el Código de Calidad para una Educación Superior, de la Agencia de Gestión de Calidad del Reino Unido. La lista no es exhaustiva y muchas universidades del Reino Unido tienen elementos adicionales que se deben considerar, o describen estos elementos con mayor detalle.<sup>65</sup>**

+ Mientras que un programa de grado doble/conjunto puede basarse en un programa existente, este debe ser una iniciativa combinada, diseñada y desarrollada por ambos socios para ofrecer una experiencia de aprendizaje distintiva, la cual ninguno de los socios puede ofrecer de manera independiente. Cada socio será responsable de su propio programa, y como tal, se requerirá un enfoque consensuado para la gestión y supervisión del programa.

+ Los estudiantes pueden dedicar tiempo a estudiar en cada uno de los socios participantes en el acuerdo, pero este no es un requisito esencial. Donde existe una expectativa de movilidad estudiantil, la naturaleza de la movilidad y el apoyo a los estudiantes móviles debe ser parte del proceso de diligencia debida.

+ Para un grado conjunto habrá un programa de estudio diseñado conjuntamente por dos o más organismos responsables del otorgamiento del título, que se conduce con un programa único, con un certificado único y que porta las firmas de las autoridades competentes de todos los organismos responsables del otorgamiento de títulos involucrados.

+ Para lograr el grado conjunto, un estudiante debe reunir los resultados de aprendizaje conjuntamente acordados para la acreditación por parte de todas las instituciones involucradas en el acuerdo.

+ Tales arreglos deben realizarse de manera conjunta en todos los aspectos, y en proporciones casi iguales en relación con el diseño, la implementación, evaluación, gestión y toma de decisiones con respecto a los logros del estudiante

+ Un acuerdo legal, tal como un Memorándum de Acuerdo, que brinda los detalles de los términos de la gestión consensuada, financieros, regulatorios y de gestión de calidad, debe estar suscrito por ambos socios tras la aprobación de un grado doble/conjunto antes de su inicio. No se debe admitir estudiantes a un programa antes de la firma del acuerdo.

+ La diligencia debida debe revisarse o actualizarse anualmente.

+ La institución socia debe tener al menos igual nivel que la universidad del Reino Unido, incluido el nivel del personal docente

<sup>65</sup> Estas pautas generales y requisitos se adaptaron de una universidad del Reino Unido para ilustrar cómo cada universidad en el Reino Unido creó sus propios requisitos para alinearlos con su misión y estrategias. Para una lista formal (la cuál también informó este Apéndice) vea [www.qaa.ac.uk/docs/qaa/quality-code/qualifications-involving-more-than-one-degree-awarding-body.pdf](http://www.qaa.ac.uk/docs/qaa/quality-code/qualifications-involving-more-than-one-degree-awarding-body.pdf)

La Universidad de Derby, por ejemplo, tiene las siguientes pautas generales para la evaluación de nivel equivalente<sup>66</sup>

*Las áreas sugeridas para la consideración y discusión como parte de la revisión de una posición equivalente:*

- + Detalles institucionales
- + El nombre de la institución y la ubicación de sus campus, incluida cualquier sede.
- + Resumen - Un resumen del caso que describa la condición de equivalente.
- + Antecedentes - Una breve descripción de la institución social, por ejemplo, tamaño y composición, incluida la confirmación de si está facultada a otorgar grados dobles/conjuntos con una institución con facultades similares en el Reino Unido.
- + Misión, visión, ética - Una breve discusión sobre cómo estos elementos se comparan con aquellos de la Universidad de Derby.
- + Portafolio académico - Una breve descripción de las características del portafolio considerando los niveles y títulos de grado, postgrado e investigación.
- + La experiencia de trabajar con Instituciones de Educación Superior que ofrecen grados dobles - Una lista de algún otro programa doble/conjunto en el que estén involucrados o tengan experiencias previas al respecto. Si no existe una experiencia previa, se debe incluir en la lista la experiencia previa de trabajo con IES del Reino Unido, incluido el tipo de vinculación.
- + Perfil de investigación - Una breve descripción de la investigación realizada a través de la institución y particularmente dentro del área temática para la cual se ofrece el programa. Los resultados de las evaluaciones externas de investigación también se deben incluir, si son disponibles.
- + Mecanismos de gestión de calidad - Una breve descripción de los mecanismos que se aplican para asegurar los estándares académicos y la calidad de las oportunidades de aprendizaje. Esto se explorará con más detalles en el proceso de Aprobación de Socios. Las referencias deben llevarse a cabo para los resultados de cualquier revisión externa realizada por una agencia de gestión de calidad nacional, departamentos de gobierno, organismos de acreditadores u Organismos Profesionales, Legales y Regulatorios (PSRB por sus iniciales en inglés). Donde un resultado de una revisión externa ha conducido a un resultado desaprobatorio o se tuvo que realizar un seguimiento de problemas particulares, se debe brindar evidencia para demostrar que la institución social trató los problemas y obtuvo una aprobación formal por el organismo apropiado. La aclaración también debe brindar clarificación de cualquier mapeo de equivalencias de los marcos de calificaciones.
- + Acreditación del organismo profesional - La confirmación de cualquier acreditación del organismo profesional, particularmente con relación al área temática en la que se brindará el programa. La referencia se debe realizar para cualquier requisito de los PSRBs aplicables con respecto al/los programa/s.

Reputación nacional e internacional - Una breve descripción de la naturaleza de la reputación de la institución social: referencia hacia las tablas de clasificación apropiadas, Los premios nacionales e internacionales pueden ser valorados en esta parte.

+ Aclaración sobre si la institución es reconocida por el Centro Nacional de Información sobre Reconocimiento y Evaluación de Cualificaciones Internacionales (antes NARIC por sus iniciales en inglés y ahora UK ENIC).

+ La valoración de la Universidad de Derby confirmando que la institución social propuesta realizó una evaluación inicial satisfactoria de la adecuación o equivalencia de la Universidad de Derby como institución social.

Es importante saber que no todos los socios serán capaces de brindar toda la información mencionada anteriormente y que esto no excluye necesariamente el desarrollo del programa de grado doble/conjunto siempre y cuando la Universidad de Derby está preparada para asumir los riesgos adicionales asociados con la poca información disponible y que exista una propuesta académica rigurosa y un argumento comercial sólido para proceder con la alianza.

+ Algunas universidades del Reino Unido podrían usualmente solo considerar propuestas de programas de socios con los cuales se haya tenido una relación de colaboración exitosa (o aquellos con una trayectoria de implementación satisfactoria en el área temática general y en el nivel académico en cuestión).

+ Una evaluación de riesgo aprobada es una condición para el desarrollo de un acuerdo.

+ A menudo, una asociación internacional propuesta suele ser tratada por el personal con mayor jerarquía institucional para asegurar la alineación con la misión, visión y cultura de la universidad, incluidos los enfoques para el aprendizaje y enseñanza.

+ Ambos socios deben tener una responsabilidad similar para el diseño y desarrollo del plan de estudios.

+ En el caso de cierre de una alianza, los arreglos de transferencia a otra institución educativa deben aplicarse y ser parte de un acuerdo firmado para asegurar que los estudiantes puedan completar su programa de estudios.

+ Para algunas universidades del Reino Unido, el idioma de estudio y evaluación de preferencia para todos los programas es el inglés.

**Para este proyecto entre Perú y el Reino Unido, se requiere que los programas sean bilingües.**

+ La aprobación estratégica tanto para los programas como para los acuerdos para programas de grado doble/conjunto deben realizarse a través del Consejo Universitario.

+ Se nombra un panel de validación o aprobación que tenga la experiencia apropiada en el diseño y gestión de prestaciones colaborativas. El panel de validación o aprobación será responsable de evaluar si el programa como entidad implementa y prueba los resultados de aprendizaje del programa de acuerdo nivel del grado de educación superior apropiado para el grado. La responsabilidad de cada universidad sobre el proceso de admisión debe ser aprobada en la validación y definirse los criterios de admisión.

+ Se requerirá un proceso de aprobación en conjunto, que involucre a ambas instituciones. Para los grados dobles, se puede seguir un proceso de aprobación por separado, sin embargo, ambas partes deben ser informadas de la fecha y resultados de los eventos del otro y recibir una copia de los informes de aprobación relevantes o de las actas de las reuniones de los comités.

+ El tratamiento de la igualdad del nivel académico de la institución socia para otorgar los grados dobles es una parte importante del proceso de diligencia debida, ya que ayudará a asegurar que se adopte un enfoque compartido por ambas instituciones. Al realizar esto, la Universidad de Derby también toma las medidas apropiadas para salvaguardar sus estándares y reputación académica.

+ Cada socio involucrado también lo debe estar en la implementación del programa. Un socio puede tener un mayor compromiso que el otro socio con respecto al desarrollo del programa, y este compromiso puede variar con el tiempo. Esto se acordará en el punto de la aprobación del programa o cuando se vuelve a aprobar el mismo. Se debe asegurar que su parte ya sea como núcleo o como opción no resulte en que un estudiante se involucre sólo con uno de los socios.

+ Las responsabilidades en cuanto al aprendizaje, la enseñanza y la evaluación, de ambas partes, deben establecerse claramente para ambos en el contrato.

+ La educación puede darse de manera presencial, online o a través de modalidades de aprendizaje a distancia, o una combinación (aprendizaje mixto o híbrido), y puede no requerir necesariamente que los estudiantes asistan a ambas instituciones en persona.

+ Se seguirán las reglas con relación a los evaluadores externos y cuando el socio es el que designa a un Examinador Externo, se explorará la posibilidad de designación conjunta. En el caso de grados conjuntos, la universidad y la institución socia deberán determinar de manera conjunta las regulaciones, procesos y responsabilidades del evaluador externo. En todas las circunstancias los principios acordados deben alcanzar los requisitos de los estándares de acreditación de la universidad, incluido el cumplimiento ante organismos regulatorios.

+ A fin de asegurar la efectiva supervisión de la evaluación, cada socio tendrá la oportunidad de revisar y comentar sobre los materiales de evaluación que el otro proveedor desarrolló. Esto puede incluir el intercambio de una muestra de trabajo evaluado para acordar y verificar los estándares de la calificación. Para los programas conjuntos, ambos socios deben comprometerse en las actividades de moderación de aquellos elementos del programa que son la responsabilidad de evaluación del otro.

+ Puede haber una Política de Traducción con relación a las evaluaciones en diferentes idiomas.

+ Para acreditaciones Dobles, pueden establecerse comisiones de Evaluación de manera separada en cada institución que acredite. Para las acreditaciones en conjunto, se debe definir a los miembros de la Junta de Evaluación. Donde se nombren Juntas de Evaluación compartidas para las acreditaciones, los representantes de ambos socios deben estar presentes y las juntas se pueden presidir de manera conjunta.

+ Para las acreditaciones en Conjunto, se requerirá un solo conjunto de normas académicas. Esto puede ser tanto un acuerdo que sigue las normas del socio líder, o se pueden acordar normas personalizadas.

+ Para las acreditaciones en conjunto debe haber un conjunto de normas que reúnan los requisitos nacionales e institucionales para cada organismo que acredita títulos involucrados.



**Esto puede incluir:**

- Marco de créditos
- Título de acreditación
- Criterios de evaluación
- Escala y procedimiento de conversión de esquema de calificación
- Notas aprobatorias
- Oportunidades de una nueva evaluación
- Requerimientos de progresión
- Requerimientos de desempeños mínimos
- Períodos de matrícula
- Traslados
- Reconocimiento de aprendizajes previos
- Pausas autorizadas de estudios
- Clasificación de los grados, incluida las normas límite
- Procedimientos de quejas, apelaciones y ofensas académicas

+ Para el programa de doble grado, el programa de cada socio puede regirse por sus propias normas, aunque pueden desarrollarse normas combinadas para el mismo.

+ Debe haber procedimientos para las quejas estudiantiles, apelaciones académicas y ofensas Académicas, y los estudiantes necesitan recibir información clara sobre el procedimiento a seguir y qué organización debe ser contactada inicialmente a fin de interponer una queja o apelación.

+ Se debe tomar acuerdos con relación a las quejas de los estudiantes en los programas de grado doble/ conjunto, tal como se trata normalmente en primera instancia por el organismo responsable de la acreditación para el otorgamiento de las prestaciones en cuestión acorde con sus propios procesos. También se da la necesidad de tratar los procesos para las quejas estudiantiles acerca del programa en general.

+ Para programas conjuntos, ambos socios necesitan determinar conjuntamente cómo se tratará cualquier reclamo estudiantil, cómo se administrará el proceso y quien estará a cargo.

+ Similarmente, los socios necesitan acordar cómo se tratarán las apelaciones académicas tanto en los programas en conjunto como en las dobles.

+ Los socios también necesitarán tomar acuerdos sobre cómo se tratarán las ofensas/infracciones académicas y la mala conducta de los estudiantes en títulos dobles/conjuntos

+ Para títulos en conjunto, los socios deben acordar los procesos para la gestión del programa. Es probable que la institución del Reino Unido espere que la gestión del programa deba ser compartida en todos los aspectos, y en proporciones casi iguales en el diseño, presentación, evaluación, gestión y toma de decisiones con respecto al logro estudiantil.

+ Es una expectativa probable que ambos socios compartirán las responsabilidades en la gestión de la calidad y el monitoreo continuo de los programas, incluidos los procesos para la revisión y corrección del plan de estudios.

+ Es probable que existan expectativas consensuadas con relación al apoyo estudiantil, orientación académica, compromiso estudiantil, acceso a los recursos de aprendizaje (incluido IT).

+ Movilidad del personal y estudiantes (cuando aplique). ¿Queda claro a dónde va cada quién?, ¿y cuándo y por cuánto tiempo? ¿Hay algún requisito para la movilidad? ¿Cómo se relaciona la modalidad de estudio con la movilidad de los estudiantes y del personal? ¿Los estudiantes con movilidad serán capaces de acceder a los recursos? (incluido IT) ¿Qué apoyo tendrá la movilidad del personal y los estudiantes al salir de su país natal, tales como en el alojamiento? ¿Qué apoyo se puede otorgar antes, durante y después del viaje tales como servicios de visa, retomar los estudios al retorno y así sucesivamente?



