



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

**División de Ciencias Sociales y Económico  
Administrativas**

**Gestión estratégica para la movilidad  
estudiantil: el caso de la Universidad de  
Quintana Roo.**

**TESIS**

Para obtener el grado de:

**MAESTRA EN GESTIÓN Y DESARROLLO  
EMPRESARIAL**

Presenta

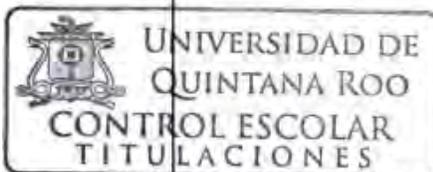
**Lic. Luisa Elena Ríos Rejón**

Director:

**Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero**



**Chetumal, Quintana Roo, México, a 10 de enero de 2020**





UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

**Título**

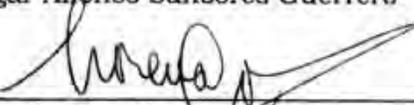
**Gestión estratégica para la movilidad  
estudiantil: el caso de la Universidad de  
Quintana Roo.**

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité del programa de Maestría y  
aprobado como requisito para obtener el grado de:

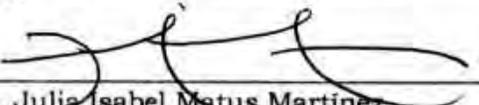
MAESTRA EN GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

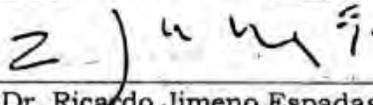
COMITÉ DE ASESORES:

Director:   
Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

Asesor 1:   
Dra. Lorena Careaga Viliesid

Asesor 2:   
Dra. Juana Edith Navarrete Marneou

Asesor 3:   
Mtra. Julia Isabel Matus Martínez

Asesor 4:   
Dr. Ricardo Jimeno Espadas



Chetumal, Quintana Roo, México, a 10 de enero de 2020

## Agradecimientos

Gracias a dios y a la vida por esta oportunidad de crecimiento personal y profesional. Familia, mi alma mater, profesores, compañeros y amigos, han contribuido a este proyecto, que hoy llega a su conclusión, por lo que quizá no pueda nombrar a todos, pero cada uno sabe cuánto les agradezco el apoyo brindado. En primer lugar, gracias a mi familia, en especial a mis padres, a mi hermano Francisco quien me apoyó y pude descubrir nuevas habilidades en él, a mis tías Diana, Eva y Guadalupe por su apoyo incondicional, a mi prima Solangel por sus sabios consejos.

Por supuesto a mi director de tesis, el Dr. Edgar Sansores Guerrero por su guía, comprensión y apoyo que siempre me brindó. También a mis asesores y profesores de la maestría, en especial a la Dra. Lorena Careaga Viliesid por su apoyo invaluable, a la Dra. Edith Navarrete Marneou por sus recomendaciones y a la Mtra. Julia Matus Martínez por sus consejos y su experiencia compartida. También agradezco al Dr. Alfredo Marín Marín quien, sin conocerme mucho, me apoyo y asesoró, sin duda fue una gran ayuda para concluir este proyecto.

También a mis compañeros de maestría, particularmente al “Team México”( Wilbert, Miguel y Sergio) porque fueron con quienes forme equipo durante la maestría y me apoyaron en esta última fase.

Gracias a mis amigos por su comprensión y paciencia durante esta etapa, en especial a Julia Villanueva y Adriana Peñaloza por estar en momentos difíciles, al igual que a Nayeli Betancourt, Lizette Polanco y Víctor Sotelo quienes aun estando lejos se mantiene cercanos, motivándome e inspirándome. Gracias a Rebeca Álvarez, quien también fue parte de este proyecto. Un agradecimiento especial para Dalia Romero Lara por todos sus consejos y asesoría, sobre todo por enseñarme el valor de una amistad.

Agradezco a mis compañeros de la oficina porque sin su apoyo, tampoco lo habría logrado, especialmente a Mónica Canales, Aldo Alonso y Barbara Valencia, por toda su paciencia y ayuda.

Un agradecimiento especial a dos personas que me ayudaron a concretar lo que parecía imposible, Desiree Rivas Alpuche y Louis James DelGaudio III (tercero), por recibirme en su hogar y tratarme como parte de su familia durante la estancia de investigación que realicé en la University of Massachusetts Boston (UMASS), en especial a Desiree quien es para mí, una hermana más de la vida.

Le dedico esta tesis a mi familia, en especial a mis padres Julia Rejón Santos y Calixto Ríos Medina, quienes han sido una brújula en mi vida y me han apoyado en todo momento.

## ÍNDICE

A. Planteamiento del problema .....	4
B. Justificación .....	8
C. Objetivos.....	11
Objetivo General .....	11
Objetivos específicos .....	11
D. Preposiciones .....	12
Capítulo 1.- La planeación como proceso de la gestión estratégica en el desarrollo organizacional .....	13
1.1.- Introducción .....	13
1.2. Planeación estratégica como un ejercicio de la gestión estratégica. ....	13
1.3.- Gestión estratégica.....	19
1.3.1-Gestión estratégica con aplicación en las universidades públicas .....	22
1.3.2- La metodología FODA como herramienta en la gestión estratégica ....	26
1.3.3.- El método CANVAS como una herramienta en la gestión estratégica	31
1.4.- Movilidad estudiantil.....	37
1.4.1.- Definición.....	37
1.4.2.- Clasificación .....	39
1.5.- Conclusiones .....	40
Capítulo 2.- La internacionalización en la Universidad de Quintana Roo 2016-2019 .....	42
2.1.- Introducción .....	42
2.2.- La Universidad de Quintana Roo .....	42
2.2.1.- Misión .....	42
2.2.2.- Visión.....	43
2.2.3.- Movilidad .....	44
2.3.- Cooperación Académica Universitaria .....	46
2.3.1.- Descripción.....	46
2.3.2.- Objetivos estratégicos .....	50
2.3.3.- Programas .....	52
2.3.4.- Resultados.....	61
2.4.- Conclusiones .....	72

Capítulo 3.- Aplicación de instrumentos de análisis y recomendaciones a la movilidad estudiantil en la Universidad de Quintana Roo durante el periodo comprendido del año 2018 al 2019. ....	74
3.1.- Introducción .....	74
3.2.- Análisis FODA.....	74
3.3.- Análisis de la movilidad estudiantil mediante el instrumento del lienzo de innovación estratégica CANVAS.....	77
3.4.- Estudio de las perspectivas del estudiante como parte interesada fundamental en la movilidad estudiantil durante el periodo comprendido de primavera 2018 a verano 2019. ....	90
3.5.- Propuesta de estrategias para la gestión de la movilidad estudiantil con base en los resultados obtenidos.....	109
3.6.- Conclusiones .....	116
Capítulo 4.- Conclusiones y Recomendaciones .....	118
Referencias bibliográficas .....	122
Siglas y acrónimos .....	126
Anexo 1. Recomendaciones de los organismos acreditadores .....	129
Anexo 2.- Movilidad estudiantil saliente 2016-2019 .....	132
Anexo 3. Movilidad estudiantil saliente acumulada por programa educativo 2016-2019 .....	134
Anexo 4.- Formato ACA-04-FO-05 Encuesta a estudiantes UQROO (Experiencia de movilidad).....	136
Anexo 5. Población objetivo y muestra obtenida del estudio de las perspectivas del estudiante del período de primavera 2018 al verano 2019 .....	146
Anexo 6.- Cuadros de frecuencias del instrumento (ACA-04-FO-05) aplicado del período de primavera 2018 al verano 2019.....	147

## ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS Y GRÁFICAS

### FIGURAS

Figura 1. Modelo de Planeación Estratégica de George Steiner .....	17
Figura 2. Lienzo Canvas .....	34
Figura 3. Mapeo general de procesos .....	45
Figura 4. Actores o agentes de la movilidad estudiantil .....	75
Figura 5. Variables de la movilidad estudiantil .....	91
Figura 6. Propuesta de estrategias y acciones para el logro de los objetivos particulares e institucionales .....	111

### CUADROS

Cuadro 1. Clasificación de la movilidad.....	39
Cuadro 2. Firma de convenios de colaboración académica 2016-2019 .....	53
Cuadro 3. Organismos nacionales e internacionales a los que pertenece la Universidad .....	56
Cuadro 4. Programas de movilidad estudiantil vigentes .....	57
Cuadro 5. Evolución en las modalidades de estancias académicas 1998-2019....	63
Cuadro 6. Metas asociadas al objetivo 3: Consolidar el proceso de la internacionalización en la Universidad .....	67
Cuadro 7. Análisis FODA de la movilidad estudiantil.....	76
Cuadro 8. Beneficios institucionales y personales de la movilidad estudiantil .....	80
Cuadro 9. Fases del canal de comunicación en el proceso de la movilidad estudiantil.....	81
Cuadro 10. Lienzo de innovación estratégica CANVAS aplicado a la movilidad estudiantil.....	89
Cuadro 11. Dimensiones de la movilidad estudiantil.....	91

## GRÁFICAS

Gráfica 1. Convenios internacionales vigentes por región geográfica.....	54
Gráfica 2. Países destino para la movilidad estudiantil 1998-2014 .....	65
Gráfica 3. Países destino para la movilidad estudiantil 2015-2019 .....	65
Gráfica 4. Tendencia de la movilidad estudiantil saliente 2016-2019 .....	66
Gráfica 5. Tendencia de la movilidad estudiantil saliente por tipo de estancia 2016-2019 .....	69
Gráfica 6. Acumulado de movilidad estudiantil saliente por tipo de estancia, divisiones y unidades académicas 2016-2019 .....	70
Gráfica 7. Programas de movilidad estudiantil .....	95
Gráfica 8. Países destinos para la movilidad estudiantil .....	95
Gráfica 9. Motivaciones para realizar movilidad estudiantil .....	96
Gráfica 10. Satisfacción con la sesión de preparación previa a la movilidad .....	97
Gráfica 11. Satisfacción con la asesoría para realizar la propuesta inicial de homologación de asignaturas .....	97
Gráfica 12. Satisfacción con el acompañamiento de la oficina de movilidad de la IES destino .....	98
Gráfica 13. Nivel de satisfacción general con la experiencia de movilidad.....	99
Gráfica 14. Calificación promedio obtenida durante la movilidad.....	104

## A. Planteamiento del problema

La internacionalización de la educación de nivel superior es un eje estratégico para elevar la calidad educativa que se ofrece en las instituciones y a su vez para el desarrollo del país. Existen varios criterios que determinan el nivel de internacionalización de una institución, tales como: convenios de cooperación académica con otras Instituciones de Educación Superior (IES) nacionales o extranjeras, programas de doble titulación, cursos impartidos en un segundo idioma (inglés), movilidad estudiantil y de académicos, prácticas profesionales en el extranjero, redes de colaboración, programas de investigación conjunta, programas de internacionalización en casa , movilidad virtual, entre otros.

La movilidad no es el único elemento para evaluar la internacionalización de una IES; sin embargo, desde su surgimiento en los años ochenta, se ha mantenido como una variable determinante o crítica para decir que hay internacionalización, debido a que es uno de los criterios que se puede medir y por lo tanto evaluar.

ERASMUS es el programa de movilidad estudiantil internacional más grande del mundo. Fue creado por la Comunidad Europea en 1987 con el objetivo de mover a los estudiantes de los países miembros de manera más ordenada y sencilla en términos de equivalencias de créditos y notas. La proporción de estudiantes europeos que realiza un período de intercambio ha ido en progresivo aumento (López, 2010, pág. 14)

Las universidades compiten acerca de quien envía más estudiantes a IES nacionales y en el extranjero para que realicen estancias académicas, así como la captación de estudiantes visitantes o temporales provenientes de otras IES, también los extranjeros que son matriculados para estudiar la carrera completa. Lo anterior como un criterio de evaluación, que determina el grado de internacionalización de una IES.

El efecto de la movilidad estudiantil en el desempeño académico y formación integral de los estudiantes es un tema que no es muy estudiado como un proceso. La aparición de nuevos agentes de cambio en un entorno dinámico y

turbulento en los ámbitos regional, nacional e internacional exige la aplicación de enfoques de gestión cada vez más eficientes y eficaces en las universidades para que contribuyan a dar una respuesta favorable a las demandas que surgen en tales circunstancias. En este contexto, un aspecto de gran importancia es la gestión estratégica, que permite elevar la calidad de los procesos internos y sus resultados e impactos en el entorno. La gestión estratégica es un proceso largo y requiere de mucho esfuerzo por las universidades, en particular de sus directivos.

Es así, que desde el punto de vista académico y científico, es necesario evaluar cada cierto tiempo, los procesos, lo que debe convertirse en una práctica actual, que forme parte del mejoramiento institucional. A través de dicha evaluación, se pudieran detectar a tiempo señales de aviso, que pongan de relieve la presencia de insuficiencias y nuevas fortalezas existentes no descubiertas aún, y manifiesten la necesidad de cambios en la gestión de dicho proceso.

La movilidad estudiantil es un proceso, entonces los procesos se miden, evalúan y mejoran a través de la gestión estratégica, es por eso que el enfoque de la presente investigación está centrado en estudiar la experiencia de movilidad de los estudiantes de la UQROO (2018-2019) desde una perspectiva de análisis para su mejora a través de la gestión estratégica.

Actualmente, en la Universidad de Quintana Roo, la movilidad se evalúa a través del Sistema de Gestión de la Calidad (SIGC), en el cual se encuentra declarado el proceso ACA-04 denominado Movilidad estudiantil.

AENOR certifica que la organización UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO dispone de un sistema de gestión de la calidad conforme con la Norma ISO 9001:2015 para las actividades: Servicio Educativo a nivel Licenciatura de manera Presencial (AENOR, 2019, pág. 1)

Sin embargo, se hace necesario profundizar más en este análisis, para conocer qué es lo que piensan los estudiantes cuando realizan movilidad, que cambios se presenta en sus paradigmas después de vivir una experiencia en otra IES en México o en el extranjero.

Por lo anterior, se plantea el objeto de estudio de la presente investigación:

En el contexto de la Universidad, no se analiza de manera estratégica e integral a la movilidad estudiantil, desde la gestión hasta los resultados que obtienen los estudiantes, esto a pesar de que la movilidad está declarada como un proceso sustantivo en el Sistema de Gestión de la Calidad (SIGC) para la formación integral de los estudiantes.

Por otra parte, en el 2016 se registró que el 1.86% de la matrícula total realizó movilidad estudiantil, en los años 2017 (2.79%) y 2018 (3.28%) creció significativamente el indicador; sin embargo, en el 2019 disminuyó nuevamente registrando el 1.85% de la matrícula total, un indicador muy similar al del 2016.

También se registra una disminución significativa en la modalidad de estancia semestral con reconocimiento de créditos (movilidad tradicional). En el 2016, el 0.95% de la matrícula total realizó movilidad tradicional, incrementándose al 1.11% en el 2017, mientras que en el 2018 disminuyó al 0.79% y finalmente en el 2019, el 0.47%, es decir 28 estudiantes realizaron una estancia semestral con reconocimiento de créditos. En contraste las estancias cortas se incrementaron pasando del 0.91% (2016) al 1.37% durante el 2019.

Cuando se analiza la gestión actual de la movilidad, además de revisar las tendencias de los indicadores, se tiene que abarcar desde el antes, durante y después, de manera que, se evalúe desde que inicia la movilidad hasta los resultados cuantitativos (calificaciones) y cualitativos que se obtienen.

Atendiendo a esta necesidad, se busca contribuir a las respuestas de un sin número de cuestionamientos que surgen durante todo el proceso de la movilidad estudiantil. De forma que, se pueda estudiar de manera integral la experiencia que viven los estudiantes en otra IES. Muchas preguntas surgen, tales como las que se enlistan a continuación:

¿Cómo saber si los procesos de gestión de convenios y afiliaciones a organismos son los apropiados?, ¿La promoción de la movilidad es la adecuada y suficiente?, ¿Cómo saber las motivaciones de los estudiantes para hacer movilidad?, ¿Cuáles son los factores que determinan la decisión de un estudiante para hacer movilidad?, ¿El factor económico es determinante? ¿Qué tan eficaz es el proceso de postulaciones?, ¿La asignación de becas de movilidad es justa y está correctamente gestionada?, ¿Cómo saber si están listos académicamente, emocionalmente y medicamente para salir del estado o país?

¿El acompañamiento del tutor académico en el proceso de la propuesta de homologación inicial es adecuada?, ¿Qué acciones se realizan para preparar a los estudiantes para el choque cultural?, ¿Cómo saber el nivel de satisfacción con el acompañamiento de la universidad de procedencia y destino?

¿Cuáles son los focos rojos o situaciones de riesgo de un estudiante durante el desarrollo de una estancia?, ¿Existen protocolos para actuar en casos de emergencias de los estudiantes?, ¿Los estudiantes están cumpliendo sus metas personales y académicas?, ¿El proceso de reconocimiento de créditos es funcional? ¿Cómo se ve afectado su rendimiento académico al finalizar su estancia académica? ¿Qué nuevas habilidades están desarrollando y que están logrando afuera de su entorno, fuera de su zona de confort?

Es posible que haya más problemas en la gestión, que en el desempeño académico del estudiante en movilidad, o que los problemas académicos sean originados por razones de una gestión no adecuada, no eficiente o no eficaz. Con la aplicación de herramientas de análisis estratégico es posible abonar a las respuestas de alguna de las preguntas enlistadas.

Como es notorio, los cuestionamientos mencionados son derivados de actividades de gestión pero también de aspectos cualitativos que conforman la experiencia de movilidad. Podemos resumirlo en una pregunta: ¿Es posible mejorar los resultados de la experiencia de movilidad a través de una adecuada gestión estratégica?. La posible respuesta es que mediante un diagnóstico de la

gestión de la movilidad estudiantil, se pueden replantear acciones para la mejora continua del impacto de la movilidad en los estudiantes.

Las actividades de gestión mencionadas, inciden en los indicadores de la movilidad estudiantil, por lo que es necesario que también se analice el comportamiento de los indicadores y sus posibles causas, para contribuir al objetivo de la presente investigación. Asimismo, los indicadores que arroje cada rubro del presente estudio, pueden servir como insumo para la toma de decisiones y propuestas de acción, así como replanteamientos en los pasos del proceso de la movilidad, sobre todo en las actividades que se identifiquen como críticas o determinantes.

Por ejemplo, el medir la disminución o aumento de la calificación promedio en su movilidad (efecto de la movilidad estudiantil en el desempeño del estudiantado), puede servir de referencia para la toma de decisiones y acciones de mejora, incluso de base para futuras investigaciones.

Por lo anterior expuesto, este trabajo de investigación pretende, basados en los resultados que se obtengan, aportar propuestas de estrategias de mejora en la gestión de la movilidad, que contribuyan a que los estudiantes tengan una experiencia integral más satisfactoria y mejores resultados en su movilidad, específicamente en la organización estudiada. Así mismo se demostrará que las herramientas diseñadas para organizaciones privadas pueden ser aplicadas en IES públicas a través de su adecuación y contextualización.

## **B. Justificación**

Cuando se evalúa la calidad en las universidades, un aspecto a considerar es la planificación estratégica, cuyos resultados tienen gran significado institucional. Los errores que se cometan en el mismo pueden influir negativamente en los resultados de la estrategia institucional que se pretende elaborar. Dicho proceso debe ser revisado y retroalimentado periódicamente, para que se adapte a los cambios tanto internos como externos. La aplicación y evaluación de la gestión

estratégica, en ocasiones ausente en muchas instituciones, no se puede concebir como un fin en sí misma, sino es una vía para la mejora continua de las funciones sustantivas de la gestión universitaria. Su importancia se ratifica cuando se señala:

Contar con una estrategia bien fundamentada es una condición necesaria de la dirección estratégica, es encontrar la orientación correcta de una universidad con relación a su entorno. No se puede pensar en la implementación y menos aún en el control, si no se diseña la estrategia a través de un proceso de calidad para concebir y poner de relieve en ella, los elementos más importantes y prioritarios para el desarrollo futuro de la institución. Lo importante es iniciar y avanzar en los procesos de su implementación y control, para lograr la retroalimentación necesaria” (Almuiñas, 2011, p. 5).

La Universidad de Quintana Roo, en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2020 (PEDI), establece dentro del eje de vinculación como uno de sus objetivos estratégicos: Consolidar el proceso de internacionalización en la universidad. Así mismo para lograr este objetivo plantea entre las estrategias, incrementar la movilidad internacional mediante acciones como, generar mecanismos para el aprovechamiento de los diversos programas de becas de movilidad y convenios de cooperación académica y administrativa.

Dado lo establecido en el PEDI 2017-2020, para su adecuada aplicación, es necesario que se propongan nuevas estrategias que permitan mejorar los resultados de la movilidad estudiantil en la Universidad de Quintana Roo. Consciente de esta necesidad, este proyecto de investigación es una contribución, a la mejora de la gestión y resultados de la movilidad y asimismo a la internacionalización de la misma.

Aunado a lo anterior, para la Universidad de Quintana Roo, es necesario atender observaciones de los organismos acreditadores de los programas educativos y debilidades internas identificadas a través del Sistema de Gestión de la Calidad (SIGC), relacionadas directa e indirectamente con la experiencia de movilidad (Véase Anexo 1).

Como ya se mencionó anteriormente, la movilidad es una función sustantiva en la formación integral del estudiantado en la organización estudiada. Por tanto, existe la necesidad de conocer y luego, mejorar el nivel de satisfacción

y desempeño de los estudiantes que realizan movilidad, tomando como premisa que la mejora continua es clave para una exitosa gestión estratégica.

Por otro lado, no existen muchos estudios similares, y la mayoría se enfocan en la internacionalización, pero no se abocan a la movilidad estudiantil y sus bondades, sino que abordan la movilidad como un efecto de la internacionalización entre tantos otros criterios, pero de manera muy general.

La presente investigación, aunque tiene limitaciones, abona a la construcción de referencias de cómo se puede a través de la evaluación o diagnóstico de la gestión actual de la movilidad, identificar las actividades críticas que pueden derivar en acciones de mejora, que a su vez permiten que la satisfacción de los estudiantes y sus resultados sean los óptimos; y al mismo tiempo identificar elementos que sirvan de motivación para que otros estudiantes realicen movilidad estudiantil.

Las herramientas metodológicas empleadas en la presente investigación también pueden ser una referencia para otras IES que consideren a la movilidad estudiantil como una función sustantiva en la formación integral del estudiantado, ya que a través de la aplicación de estos instrumentos se podrá visualizar la adaptabilidad a instituciones públicas.

Por ejemplo, la plantilla de gestión estratégica CANVAS, Business Model Canvas, o en español conocido como como el lienzo de Modelo de Negocio que en un inicio se aplicaba a la iniciativa privada; actualmente, se aplica en organizaciones públicas con el nombre de Strategy Model Canvas o Lienzo de innovación estratégica. Esta es una herramienta muy útil para concretizar la situación actual de una organización e identificar oportunidades de innovación estratégica.

Finalmente la fundamentación más importante de la presente investigación, es de origen pragmática, ya que es una necesidad permanente el análisis y estudio de la gestión de la movilidad, dado que está reconocida como una función sustantiva en la organización estudiada y el mismo planteamiento teórico de la gestión estratégica, así lo demanda.

Por lo tanto, se espera que los resultados que se deriven de esta investigación sean de mucha utilidad y aplicabilidad para la universidad estudiada, ya que contribuirán, a través de la gestión estratégica, a que los estudiantes tengan una experiencia más satisfactoria y mejores resultados en su movilidad, a través de la mejora de la gestión de la movilidad.

## **C. Objetivos**

### **Objetivo General**

Realizar un diagnóstico estratégico de la gestión de movilidad estudiantil en la Universidad de Quintana Roo que permita la mejora continua y garantice su eficiencia y eficacia.

### **Objetivos específicos**

- 1.- Elaborar un análisis de los fundamentos teóricos que sustenta la gestión estratégica en las organizaciones.
- 2.- Describir la internacionalización en la Universidad de Quintana Roo.
- 3.- Aplicar las herramientas de la gestión estratégica para el análisis situacional de la movilidad estudiantil, que permita identificar los factores y agentes que inciden en la operación de la misma, en la organización estudiada.
- 4.- Realizar recomendaciones y propuestas, basado en los resultados obtenidos.

La presente investigación se basa en cuatro capítulos. El primer capítulo consiste en la recopilación de los conceptos derivados del proceso de planeación estratégica, tales como la gestión y la planificación estratégica participativa. Asimismo, se explica el modelo de Steiner y las herramientas de análisis estratégico FODA y CANVAS. Por otra parte, se exponen el concepto de la de la movilidad estudiantil y su clasificación. Con el fin de reflexionar acerca de los fundamentos teóricos que sustenta la gestión estratégica en las organizaciones públicas.

El capítulo dos está basado en el análisis de la internacionalización en la Universidad, centrado en la gestión de la movilidad estudiantil en el periodo comprendido del 2016 al 2019, sin dejar de mencionar los antecedentes a la creación de la DGCA y su importancia. La importancia de este capítulo radica en la descripción de la internacionalización en la organización estudiada.

El capítulo tres se desarrolla, a través de la aplicación de herramientas de análisis estratégico, tales como la matriz de FODA y el lienzo de innovación estratégica CANVAS. Asimismo, se realiza un análisis estadístico descriptivo e inferencial de los datos obtenidos en el estudio de las perspectivas del estudiante como usuario principal del periodo de primavera 2018 al verano 2019.

Los estudios realizados en el capítulo tres, permitirán el análisis situacional, e identificar los actores y factores que inciden en la gestión de la movilidad estudiantil, así como, generar las recomendaciones y propuestas finales, basado en los resultados obtenidos.

Finalmente, en el capítulo IV, se presentarán las conclusiones generales y recomendaciones, resultado de la presente investigación.

La metodología de investigación que se utilizará es cualitativa y cuantitativa, mediante la técnica de la encuesta, con la aplicación de un cuestionario en línea como instrumento. La selección de la muestra es por conveniencia.

## **D. Preposiciones**

Con base en un diagnóstico de la movilidad estudiantil, se pueden replantear estrategias para la mejora de la gestión en la organización estudiada.

# **Capítulo 1.- La planeación como proceso de la gestión estratégica en el desarrollo organizacional**

## **1.1.- Introducción**

Las universidades son las máximas instituciones en consolidar el desarrollo social, el intercambio de conocimientos, la cooperación, la articulación interorganizacional y el uso apropiado de nuevas estrategias de tecnología y metodología, brindan instrumentos a los estudiantes para desarrollar con éxito responsabilidades en su campo laboral. Para fines de la presente investigación fue considerable tomar como concepto clave la gestión estratégica con el fin de conocer los factores que pueden incrementar la movilidad estudiantil en la Universidad.

La gestión estratégica es adelantarse a los hechos a través de la formulación y evaluación de respuestas que ayude a alcanzar los objetivos específicos de las organizaciones. Es el fundamento por el cual las organizaciones e instituciones desarrollan políticas, estrategias, planes y asignación de responsabilidades

En el presente capítulo, se considera que para comprender el término de gestión estratégica, primero es necesario abordar los conceptos de planificación y estrategia como categorías que se interrelacionan en el proceso de la Nueva Gestión Pública (NGP). En el primer apartado se presentan los elementos conceptuales por los cuales toda organización requiere planes generales y específicos para lograr las metas previstas.

## **1.2. Planeación estratégica como un ejercicio de la gestión estratégica.**

La planificación, como técnica es una herramienta relativamente nueva en la historia de la humanidad. La planeación surgió con la Unión Soviética (URSS), a través de los Planes de Desarrollo Quinquenales con los que el gobierno

bolchevique pretendía definir los planes, programas y proyectos específicos para cumplir sus objetivos económicos de corto, mediano y largo plazo.

La planeación estratégica surgió durante la crisis económica de 1929 en donde casi la mayoría de los países del mundo eran mayoritariamente capitalistas y estaban enfrentando la depresión económica con crecimientos económicos negativos y un aumento del desempleo. Mientras tanto la Unión Soviética mostraba no sólo un crecimiento económico sostenido, sino que además gozaba de lo que se conoce como pleno empleo, lo que convertía a la URSS en un garante de políticas económicas y sociales exitosas de bienestar social.

En la década de los cincuentas la planificación dejó de ser política para dirigirse a un entorno de prevenir riesgos, es decir la planeación estratégica deriva de las relaciones de poder competitivo.

En 1990 tomó una nueva vertiente la planeación estratégica fue considerada participativa, estableciéndose bajo un término de *Planeación Estratégica Participativa* que tiene como objetivo transformar la organización o el negocio, considerándolo como un proceso gerencial de crear y mantener un equilibrio entre los objetivos y los recursos de organización y las oportunidades del mercado.

El objetivo de este capítulo consiste en exponer las implicaciones inherentes en la formulación de un plan estratégico de una organización pública, se podría decir que de acuerdo a las experiencias de anteaños, la planeación estratégica participativa fue transferida al sector público con el propósito de que pudiera organizarse las responsabilidades de carrera de cada instancia en el sector público. Este proceso es denominado Nueva Gerencia Pública (NGP), la intención es mostrar cómo la planeación estratégica tuvo que ser adaptada a las especificidades de la organización en cuestión, propiciando que sus miembros — desde la base hasta la cúspide.

De acuerdo con la evolución de la administración pública, ante la crisis de la forma de organización burocrática y la legitimidad del papel del Estado que se

originó en las últimas décadas, se pensó que el gobierno debería pasar de ser un propietario y prestador de servicios a ser un promotor, articulador y regulador de esfuerzos colectivos. A finales de la década de los ochentas se reconoció la complejidad para crear técnicas administrativas y así poder afrontar la complejidad de la gestión de los problemas públicos.

De tal manera que la planeación estratégica paso a ser participativa, es decir institucionalizada, el permitir que las organizaciones privadas dieran respuesta al cómo escoger la correcta dirección de entre varias alternativas posibles, cuando resultaba difícil establecer el rumbo indicado y cómo captar la energía de los individuos para aprovecharla en los objetivos de largo plazo y las metas a corto plazo.

La *planeación estratégica participativa*, es contraria a la idea de que la planeación debe *desarrollarse* en la cúpula administrativa y debe ser una función permanente de dicho nivel, la planeación estratégica participativa es multinivel.

Es decir, en la formulación de la planeación estratégica participarán tanto el personal directivo -alto y medio -como el personal operativo, a excepción de los consejeros y el secretario; al respecto, se puede decir que el proceso de formulación se debe dar de la base de la organización hacia la cúpula administrativa, y sobre todo se puede considerar posible este tipo de planeación en las estructuras de las organizaciones poco complejas, es decir de abajo hacia arriba.

El plan estratégico implica una adaptación de la organización a las oportunidades de un entorno en permanente cambio, adaptando las acciones actuales para un futuro posterior y aprovechando al máximo sus recursos internos.

Para que las entidades puedan aprovechar al máximo sus oportunidades, necesitan una dirección apropiada que se apoye en una planificación estratégica eficaz que les permita “definir con precisión objetivos y políticas, conduzca a una mejor coordinación de esfuerzo, y proporcione cifras más fáciles de controlar” (Kotler y Armstrong, 2002, pág. 35). Por tanto, apuntar que planificar en un

entorno cambiante como el actual no es útil es un argumento radicalmente erróneo.

El plan estratégico implica una adaptación de la organización a las oportunidades de un entorno en permanente cambio” y se trata, entonces, del “proceso de desarrollo de un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización y su entorno cambiante” (Kotler e Armstrong, 2002, pág. 35).

La planificación estratégica “no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales, teniendo en cuenta cómo afectan al futuro; no es previsión de ventas a largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los cambios esperados en el entorno” (1995, pág. 643). Peter F. Drucker proporciona un matiz más: la planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo (1975, págs. 85-89).

La planificación estratégica trata de mantener la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia (Kotler, 1988, págs. 33-35).

El plan estratégico resulta de un proceso sistemático en el que participan todas las áreas de la empresa u organización y que compara las oportunidades del entorno con las capacidades propias para deducir los caminos a seguir y los objetivos a alcanzar. Esta concepción involucra a muchas personas dentro de la organización y, precisamente por este motivo, las conclusiones pueden resultar controvertidas.

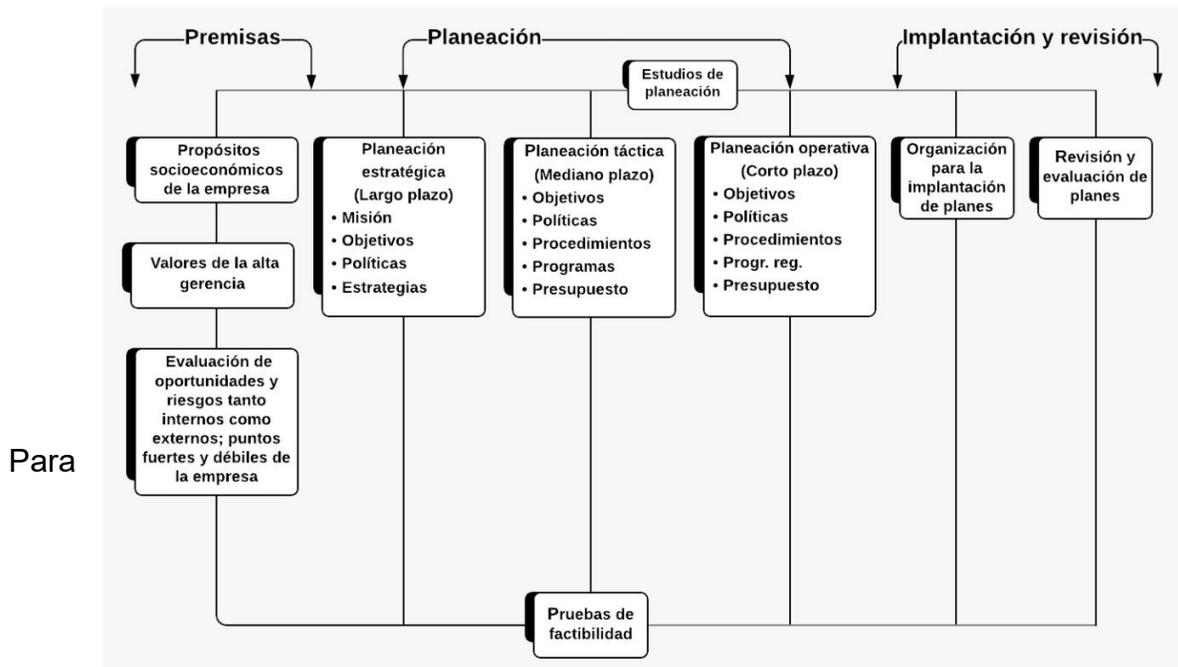
La arena organizacional cada día es más consciente de la utilidad del pensamiento estratégico y, por ello, se ha ido abriendo paso como herramienta de gestión en un procedimiento en el que las ideas y los propósitos de los directivos acerca de la organización se concretan en documentos sencillos, elaborados en pequeños grupos normalmente en el seno de la alta dirección. Este tipo de prácticas se engloban bajo la denominación de establecimiento de la estrategia de la organización.

Ahora bien, existe diversidad de modelos de planeación estratégica, para la investigación se propuso un modelo que contemplara los elementos esenciales y estructura básica de la planeación estratégica, como lo muestra la figura 1.

En la investigación se eligió el modelo de Steiner porque presenta los elementos esenciales de la planeación estratégica, es decir debía ser lo suficientemente capaz de poder facilitar a los miembros de la organización su comprensión, pues de ello depende la aplicación de los mismos. A continuación se abordan dichos elementos.

Figura 1. Modelo de Planeación Estratégica de George Steiner

Fuente: Steiner George. Citado por García & Valencia, 2017



George Steiner la planeación estratégica es formal (PEF), la cual se basa en cuatro características.

1.- El porvenir de las decisiones actuales, la PEF considera la cadena de consecuencia de causas y efecto, durante un tiempo relacionado con una decisión real o intencionada que tomara el director.

2.- Proceso, inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr las metas, y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

3.- Filosofía, la planeación estratégica es una cuestión de actitud, requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro.

4.- Estructura, un sistema PEF tiene tres tipos de planes, planes estratégicos, planes a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos.

Para Steiner la planeación estratégica es asistir sistemáticamente a una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de practicar políticas y estrategias para lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

De acuerdo al modelo de Steiner, coincide con los fines de la presente investigación, y nos referimos a que la planificación debe ser entendida como un instrumento de trabajo que busca anticipar acontecimientos sociales y económicos para intentar encauzarlos en una dirección determinada.

Es una forma de intervenir la realidad a partir de información sistematizada, procedimientos de coordinación institucional y activación de canales de participación, cuyo propósito central es lograr objetivos que interesan a toda la sociedad o a una parte importante de ella.

La planificación estratégica es un ejercicio metodológico que busca formas integradas de solución a los problemas y por tanto es un conjunto de procedimientos para relacionar lo que se quiere (objetivos), con las formas posibles de lograrlo (estrategia), y los mecanismos y recursos de que se dispone para tales propósitos (instrumentos).

La planeación estratégica es la definición específica de los objetivos de la empresa o institución que debe lograr con base en su entorno y situación actual, considerando sus resultados históricos, el capital disponible para el periodo planeado y el mercado en el que se participa. La misión, visión, valores, objetivos

estratégicos y política de calidad son definidos con la planeación estratégica ya que es ésta la que establece el “qué” y el “cómo” se van a lograr los objetivos de la organización. Es decir cuáles son los medios y causas con sus fines y efectos.

La Planificación y la Gestión Estratégica han ganado espacios en la administración pública bajo la oferta de la eficiencia y la eficacia que lograron en la empresa privada; y en los países desarrollados. Es así, como dentro de los planes estratégicos de la administración pública es utilizado la estrategia como un patrón del plan que integra las principales metas y políticas de la organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.(Brian, 93. Citado en Soms,1995).

Para Ordoñez una estrategia es una secuencia general y flexible de acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos. (Ordoñez,1976). La gestión estratégica es indispensable para la planeación, pero es verdad que si no hay una planeación con una visión estratégica, tampoco se pueden hacer gestiones estratégicas, por eso se abordan conceptos de la planeación y gestión estratégica.

### **1.3.- Gestión estratégica**

A diferencia de la planificación estratégica, el cual está basado en la manera individual o colectiva de definir lo que se va a realizar para cumplir con los objetivos, para la Gestión Estratégica (GE), el eje central de su concepción es la acción, basa su forma de hacer y entender las organizaciones, la GESTIÓN Estratégica comprende que lo único permanente es el cambio, por ello corresponde definir y gestionar los cambios que se presentan y que se convierten en pasado.

Entonces para la GE es importante es gestionar los cambios para encausarlos hacia nuestros objetivos, es fundamental saber qué es lo que se quiere lograr, el escenario que se pretende construir y cumplir los objetivos.

La planificación para una Gestión Estratégica es involucrar a los ejecutores directos en el eje de las políticas, una buena comunicación entre todos los involucrados en el proceso, incluidos los destinatarios de las políticas y los ejecutores de las mismas; y un buen análisis de la realidad basado en la idoneidad de quienes participan en el proceso; en un diálogo constante con los estímulos del medio y en una capacidad ilimitada para reconocer los cambios y poder replantear la planificación como un proceso estratégico.

La gestión estratégica es la encargada de conducir al futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Es importante considerar, que la gestión estratégica de una empresa es la clave para que la misma pueda lograr un nivel de éxito en su entorno competitivo, lo que nos lleva a determinar, que la gestión es fundamental en la gestión y administración de empresas y organizaciones.

Cada estrategia que se presente deberá ser aprobada por los directivos correspondientes, y una vez que se ponga en marcha es importante que se alcancen los objetivos que la misma plantea. En este sentido también se debe remarcar que la gestión estratégica no se limite al alcance de los objetivos de la empresa ya que una vez que estas metas se hayan alcanzado, la gestión estratégica pasara a tener la responsabilidad de mantener el éxito alcanzado.

Se debe considerar que el término gestión implica una inducción continua de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. Cuando una empresa u organización inicia su cauce hacia su futuro debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien concebido, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a

encontrar y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos.

Es por ello que en muchas ocasiones, las empresas sostienen que los cuadros de mando integral, representan todo un sistema de gestión estratégica en una empresa, y no solo se limita a ser a ser un instrumento de control.

La gestión estratégica impulsa el desarrollo de los elementos de causa y efecto de las organizaciones. Debido a que la estrategia planteada se encarga de que todos los factores que se encuentre relacionados entre sí, sean capaces de coordinarse en función de todos los movimientos que se produzcan en el entorno de la empresa u organización para de esta manera ser capaces de obtener y mantener resultados favorables.

Es importante tener en cuenta que estas relaciones que se producen entre los factores de éxito que se manifiesta dentro de las perspectivas que comprende la gestión estratégica, representan aquellas situaciones, positivas y negativas, por las que suele atravesar toda empresa en algún momento de su camino.

Los cuadros de mando proporcionan un marco que suele ser muy útil para considerar la gestión estratégica que se utiliza en función del desarrollo de creación de valor; para poder definir y clasificar que es lo que debe ser confeccionado en la perspectiva temporal predeterminada.

La gestión estratégica debe contener aquellos planes de acción que sirvan para clarificar la actividad y los resultados que se esperan en cada momento determinado, además debe especificar de qué manera cada parte que conforma la empresa tributará cada uno de los objetivos perseguidos como también aquellos vínculos que deben garantizar los resultados de la gestión estratégica.

De acuerdo a lo expresado, un instrumento de planificación de carácter estratégico, es aquel enfoque de gestión que da cuenta de un proceso continuo de toma de decisiones, de definición de estrategias y de planes de acción; y a su vez, de revisión de planteamientos, acciones, estrategias e interrelaciones sectoriales.

La planeación de carácter estratégico, es un instrumento que sin su existencia las organizaciones derivarían hacia forma de gestión sin objetivo claro, sin la capacidad de evaluar sus avances o retrocesos encimándose en pugnas de poder.

La planificación estratégica forma parte de un proceso mucho más amplio, de descentralización y desconcentración en la toma de decisiones y de participación temprana y vinculante, que permite la integración real de objetivos estratégicos de la organización con las demandas de desarrollo, calidad de vida de los miembros organizaciones.

Los modelos de gestión establecen un esquema o referencia para el logro de los objetivos de las organizaciones privadas y públicas. Los modelos de gestión tienen una aplicación diferente para las instituciones privadas y públicas, ya que las primeras persiguen un fin económico y las públicas buscan el bienestar de la población.

### **1.3.1-Gestión estratégica con aplicación en las universidades públicas**

En México, la tendencia a la utilización de herramientas administrativas del sector privado por parte del sector público comenzó en la década de 1990. No obstante, mundialmente esta tendencia se desarrolló desde la década de 1970. Este uso es, a grandes rasgos, lo que hoy se denomina como nueva gerencia pública.

En la actualidad es una tendencia que las organizaciones públicas, incluyendo a las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas empleen la planeación estratégica como una herramienta para el logro del bienestar común. En el caso de México, es de conocimiento de todos que existe un Plan Nacional de Desarrollo (PND) y también cada estado tiene un Plan Estatal de Desarrollo (PED), por ende en el caso específico de las IES nacionales, estas tienen un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), y a su vez cada área que comprende la IES desarrolla un PEDI alineado al plan institucional. Es decir debe

existir una alineación estratégica entre cada uno de estos planes estratégicos de manera ascendente.

Un ejercicio de planeación estratégica tradicional tiene sus principales fallas en la forma como se aplica lo planeado, ya que el ordenamiento de los diferentes elementos del plan parte de la cima jerárquica, es decir, de los altos mandos hacia abajo, de manera vertical y unidireccional. Esto, en principio, rompe el proceso estratégico, ya que es en la base de la organización donde se encuentran los miembros que llevarán a cabo lo planeado, puesto que son los que mejor conocen las necesidades y prioridades que determinan que una acción estratégica sea tanto coherente respecto de las problemáticas reales de la organización como factiblemente implementada.

Por ello, el que participen los miembros de la organización ayuda a minimizar el conocimiento de responsabilidades por cada miembro, ya que el plan estratégico está fundamentado en las problemáticas reales de la organización. El plan estratégico no corresponde a una visión abstracta de la organización —como si hubiera sido hecho por unos cuantos individuos ajenos a la realidad organizacional de la OEE (Organización Estatal Electoral), sino a una visión sustentada en el conocimiento de la problemática organizacional de la organización.

Aunado a esto, existe un problema y tiene que ver con el sentido que el personal adquiere de las acciones que realiza en la organización, ya que si los procedimientos que realizan son determinados siempre desde un puesto ajeno al suyo, y sobre todo si las metas que se le imponen o se le pide que cumpla son determinadas por las posiciones jerárquicas más elevadas, la forma de evasión es amplia. Esta situación, en ocasiones, no puede ser bien salvada, sino a condición de que el proceso se invierta (planeación estratégica base-cima). Desde esta perspectiva, existe una gran diferencia en el fondo, sobre todo en los resultados, pues ahora quien dijo lo que se haría y cómo, para alcanzar los resultados esperados, eran los propios miembros de la organización y, desde este punto de vista, el ejercicio de planeación estratégica cobra más sentido para ellos.

Es minimizado de igual manera el problema asociado a las fases de formulación e implementación de la planeación estratégica, porque el desfase entre lo planeado y lo que será ejecutado se minimiza al crear sentido respecto de lo planeado para los miembros de la organización.

No hay separación entre concepción y ejecución, ya que los que conciben el plan estratégico son los que lo deben llevar a cabo. A su vez, este hecho contribuye a aumentar el compromiso de los miembros de la organización con la ejecución de lo planeado, es decir, realizar el plan estratégico implica un autocontrol que ayuda a garantizar que se cumplan de mejor manera las proyecciones, puesto que en última instancia las fallas en la implementación implican fallas en lo planeado.

No hay excusa para expresar que el problema fue que los planes están mal concebidos. Así, también el proceso de reajuste o retroalimentación en este sentido puede ser más flexible al juntarse las fases de planeación implementación en un mismo individuo, lo que permite una mejor evaluación de los resultados y una mejor forma de redefinir las acciones por mejorar.

Todo lo anterior implica también, desde un punto de vista crítico, que la forma de hacer planeación estratégica de la cima a la base no sólo requiere un acto meramente técnico con miras a lograr un mejor desempeño organizacional, sino un ejercicio de poder sutil (Knights y Morgan, 1991). (Ayuzabet y Lozano, 2010).

Finalmente, la experiencia de formulación de la planeación estratégica en la OEE permitió reafirmar que las técnicas y herramientas administrativas no sólo tienen un trasfondo técnico, sino político y cultural, lo cual abre vetas de investigación al análisis organizacional y a la problemática organizacional.

La planeación estratégica fue hecha en y para la iniciativa privada, por ende no existe una teoría específica para el sector social, sin embargo, como ya se ha mencionado, también tiene una gran aplicabilidad en el sector público,

arrojando muchos beneficios que cada vez son más necesarios para el desarrollo y bienestar común en cualquier país del mundo.

Al igual que las organizaciones, la planeación estratégica facilita a las instituciones de Educación Superior (IES) públicas la alineación de su misión, sus recursos y sus capacidades, así como de ellas para lograr el desarrollo de ventajas competitivas. Las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas enfrentan en la actualidad varios factores que las obligan a plantearse nuevos modelos de gestión. Entre estos se destacan la saturación de la oferta de servicios educativos, los destacados cambios en el sector público y tener que atender a una creciente cantidad de usuarios y servirles de forma distinta, entre otros (Capriotti, 1999).

Ante esto, la dirección de la institución universitaria se ve en la necesidad de gestionar adecuadamente sus recursos y capacidades y, en particular, de transformarse, a pesar de que para ella esta no sea una labor sencilla, dados los procesos administrativos que incorpora, los cuales están frecuentemente marcados por una burocracia que no siempre está a favor de los cambios (Bradshaw y Fredette, 2009).

En estos casos, aparece con fuerza la posibilidad de aplicar técnicas y herramientas propias del campo de la dirección estratégica, que es definida por Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas (2007), como el proceso por el cual una organización procura alcanzar una ventaja competitiva sustentable que le permita lograr el cambio deseado y tener éxito.

Para autores como Olssen y Peters (2005), este tipo de aspectos, así como el cambio del modelo interno de gobierno de las universidades, la adopción de técnicas empresariales de gestión, el trabajo en función del alcance de objetivos y el uso de indicadores de actividad, entre otros, responden a la importancia que ha adquirido el conocimiento como un factor esencial para la viabilidad del actual sistema económico de mercado y el destacado rol que ocupan las IES en su difusión, conservación, transformación y creación.

Desde el punto de vista de la planificación, las universidades tienen que efectuar elecciones estratégicas sobre las funciones a cumplir y las actividades a realizar, para poder desarrollarlas con el nivel de calidad y exigencia adecuados, y considerar a quién tienen que rendir cuentas por sus actividades, con qué grupos de interés tienen que aliarse y cómo involucrarlos para poder cumplir sus objetivos (Llinàs-Audet, 2011). Como resultado, muchas universidades han emprendido procesos para la elaboración de un plan estratégico.

Sin embargo, no existen procedimientos estándares definitivos para guiarlas y la evidencia empírica directa de la planificación estratégica es escasa, por lo que se hace difícil conocer lo que realmente subyace tras esta «nueva» tendencia de planificación.

El concepto de «estrategia» se impulsa en 1980, cuando Porter, el autor más influyente en el pensamiento contemporáneo sobre estrategia y competitividad, reconocía que lo significativo del «esfuerzo» estratégico está en las habilidades con que una empresa se enfrenta a las fuerzas externas que determinan la estructura en un sector industrial (Porter, 1980).

Sin embargo, el énfasis del concepto de estrategia se puso en la búsqueda de posiciones ventajosas con respecto a otros competidores (Hammel y Prahalad, 1990). Posteriormente, otros autores plantearon que la estrategia no es solo cuestión de la estructura de los productos y los mercados, sino también de la dinámica de los comportamientos de los cuadros dirigentes y operativos (Stalk *et al.*, 1992; Kaplan y Norton, 2002); de ahí que se plantee que una estrategia ha de servir para crear un conjunto de acciones organizativas difíciles de imitar que distinga a una empresa de sus competidoras.

### **1.3.2- La metodología FODA como herramienta en la gestión estratégica**

El proceso para desarrollar la planeación estratégica puede variar en cuanto al número de etapas, de manera sintética normalmente considera, entre otros, los siguientes elementos: la identificación de la visión y misión, el análisis de las condiciones internas y externas, la formulación de estrategias su implantación y control; como se advierte pasos más o menos,

En todos los casos, se incluye una etapa dónde se realiza un análisis de la situación como requisito para establecer cualquier pronóstico, y por ende proponer una estrategia corresponde generalmente al análisis de las siguientes variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; mejor conocido por sus siglas como FODA.

El análisis FODA, es una de las herramientas esenciales incluidas dentro del diagnóstico y que provee de los insumos necesarios al proceso de Planeación Estratégica (PE), proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora. Bajo este contexto es necesario conocer los conceptos de análisis FODA o también conocido como diagnóstico estratégico, el cual se encarga de analizar fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

El FODA es una herramienta de la planeación y de la gestión estratégica, que se ocupa de lo interno de una organización pública más que de lo externo. Es decir, existe una necesidad de adaptarse a los cambios organizacionales y de su contexto, de cómo los eventos de los ambientes internos y externos pueden afectar el desempeño de una institución.

El FODA analiza las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades. La planeación estratégica permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de

una organización y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos.

Steiner (1995) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión.

La calidad, cantidad y oportunidad de la información que sea capaz de generar o recopilar una empresa respecto a su entorno, representa uno de sus más valiosos activos, y puede ser aprovechada tanto para identificar tendencias y prever impactos como para establecer pronósticos de actuación. Entre más información se posea acerca del entorno de una organización, la aplicación del análisis FODA será más efectiva y de mayor utilidad.

El FODA utiliza las variables fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría.

A). Fortaleza. Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro.

Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.

B). Debilidad. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización.

Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc. Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

C). Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados

D). Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc.

La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

El análisis FODA es una valiosa herramienta que apoya el proceso de planeación estratégica de una organización, su importancia consiste en la evaluación de los puntos fuertes y débiles dentro de los ambientes internos y

externos de una organización, con la finalidad de contar con un diagnóstico de sus condiciones de operación.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, incluidas en el diagnóstico, son propias de cada organización y de acuerdo a cada escenario empresarial, por tanto esas variables son únicas en su operación y resultados, por lo que no se deben generalizar. La información recabada para el diagnóstico FODA debe ser objetiva, flexible y pertinente y debe provocar cambios o ajustes en el proceso de planeación.

Las propuestas de mejora deben orientarse tanto a disminuir las debilidades, reforzar y mantener las fortalezas a la búsqueda de oportunidades convenientes para las capacidades de la empresa, cómo a proveer un defensa para las amenazas externas. Las mejoras aceptadas deben ser congruentes con las condiciones o medios de operación de la empresa, para hacer crecer sus habilidades y recursos.

Las estrategias que resulten deben de incrementar la competitividad de la organización, reforzando la búsqueda de una posición favorable y sostenible, en relación a los demás competidores. Toda estrategia o acción generada del análisis debe estar incluida en un programa o proyecto específico acorde a la visión y misión de la organización.

El procedimiento de elaboración del FODA no es único, sino adaptable a los requerimientos particulares de cada organización, el manejo y presentación de los datos requiere de la imaginación de quién lo elabora, así como de la obligación de que sean claros y entendibles por los tomadores de decisiones. La utilidad del diagnóstico estará asociada a los procesos de análisis y reflexión que provoque y que posibiliten mejoras reales en la operación de una empresa.

El uso del análisis FODA como una herramienta, no está limitado a las grandes organizaciones o empresas, por el contrario su aplicación se debe promover en las micro y pequeñas empresas para dotarlas de un instrumento adaptable y eficaz de planeación formal, en apoyo a sus prácticas administrativas y a la mejora de su competitividad.

A su vez se hace notar que, para facilitar el diseño e implantación de las estrategias derivadas tanto del análisis FODA, como del proceso de planeación estratégica se puede hacer convenios o alianzas estratégicas con las diversas instituciones educativas.

Actualmente existe una necesidad de plantearse que se desea como empresa y hacia dónde se quiere ir. Por ello, es necesario planificar, teniendo una estrategia definida, realizando simulaciones con respecto a la posible evolución del negocio e ir elaborando durante el proceso una de base de prueba y error, las organizaciones no pueden permitirse perder recursos invertidos.

Deben de emplear todas aquellas herramientas que minimicen las probabilidades del fracaso, aprender cómo hacer un FODA o el método CANVAS son unas de ellas, ya que permite hacer pruebas de la forma de representación y operatividad de la organización.

### **1.3.3.- El método CANVAS como una herramienta en la gestión estratégica**

Los miembros de las empresas empiezan a cuestionarse sobre las estrategias del servicio o producto que ofrecen, es así como nace el emprendimiento de innovación y el deseo de desarrollar estrategias que compromete a toda la empresa. El modelo de negocio CANVAS forma parte esencial en las organizaciones, describe las bases sobre las cuales una empresa tiene las posibilidades de diseñar, mostrar y compartir información y conocimiento empleando una explicación y análisis en las actividades que se deben realizar a fin de crear y captar valor.

La importancia de diseñar un modelo de negocio es la posibilidad que se tiene para analizar y cuestionar los procesos, las metas, la visión y misión, y las estrategias que se aplican en una empresa.

El modelo CANVAS es aplicable para realizar previsiones a medio y largo plazo. Sin previsiones la organización se arriesga a perder los recursos invertidos en el proyecto. Por lo tanto existe la necesidad de emplear todas aquellas herramientas que minimicen las probabilidades del fracaso, aprender cómo hacer un FODA o el método CANVAS, ya que nos permite hacer pruebas sobre el papel de nuestra idea de negocio.

El Business Model Canvas escrito por Alex Osterwalder e Ives Pigneur en el año 2004, es una herramienta que ayuda a definir el modelo de negocio de nuestra empresa. Una vez hemos podido comprobar que el modelo de negocio tiene expectativas de ser viable con unas primeras estimaciones, será el momento de un análisis más profundo que se materializará en el plan de empresa.

El modelo CANVAS permite organizar de manera lógica la operativa en la que las empresas crean valor, lo ponen a disposición de sus clientes y como obtienen por ello unos rendimientos del valor aportado. Otra ventaja es que todas estas fortalezas y debilidades son reflejadas en una sola hoja (lienzo) de manera muy visual para tener una imagen del conjunto.

Lo convierte en una metodología válida para cualquier tipo de empresa independientemente de la fase de madurez en la que se encuentre o del sector de actividad. Es uno de los métodos más apropiados para la definición de la estrategia y del modelo de negocio de compañías que están iniciando su actividad (startups). El resultado obtenido en la utilización del CANVAS será más potente en función de la rigurosidad empleada durante su elaboración.

La realización del método CANVAS puede participar un equipo multidisciplinario que pueda aportar distintos puntos de vista, así como involucrar a las personas que tomarán las decisiones de la empresa. A mayor nivel profesional del equipo mayor calidad y fiabilidad del resultado final obtenido. El hecho de

participar en su elaboración además de que los resultados serán valiosos, las conclusiones las harán propias y se involucrarán con mayor ahínco en su aplicación y ejecución.

Estos documentos deben ser dinámicos y revisables periódicamente, las conclusiones obtenidas hoy pueden no ser validas dentro de un determinado periodo de tiempo, bien por cambios en el entorno (evolución de la tecnología, competencia, gustos de los clientes, cambio en el mercado y los canales de comercialización, entre otros) o bien por motivos internos a la propia empresa (variación en los recursos disponibles, errores en la ejecución de la estrategia, cambio en el equipo o en el accionariado, etc.).

El modelo de negocio obtenido con la ayuda del método Canvas debe permitir al emprendedor y a su equipo plantear hipótesis en la puesta en ejecución del plan de negocio acompañado del establecimiento de métricas. Las métricas deben permitirnos poder medir diversos aspectos clave del negocio (ratio de conversión, costo de adquisición de un cliente, margen unitario, etc.). Con esos datos objetivos extraídos de las métricas comprobaremos si las hipótesis planteadas de negocio han sido adecuadas o si es necesario “pivotar” el modelo de negocio o simplemente actualizar las hipótesis. Los cambios tienen que venir indicados e inducidos por datos objetivos y medibles y no por opiniones subjetivas no contrastadas.

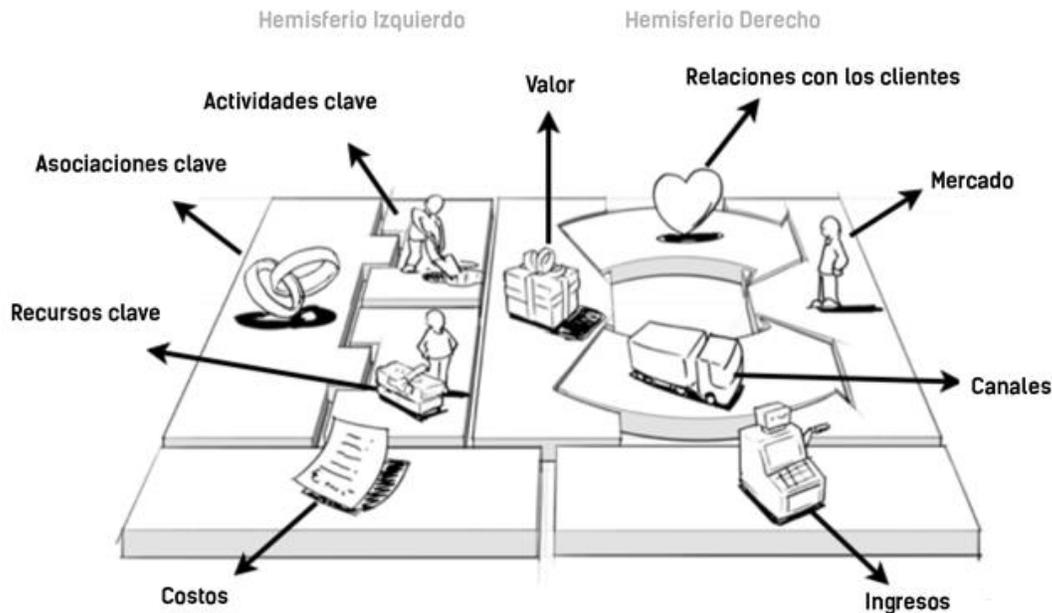
El modelo CANVAS debe ser dinámico y revisable para ir adaptando nuestro modelo de negocio a las nuevas circunstancias y poder tomar decisiones reflexionadas sobre los cambios a introducir en nuestro modelo.

La metodología CANVAS consiste en completar los 9 módulos planteados por el autor todos ellos interrelacionados y que explican la operativa de la compañía para generar ingresos y hacer rentable el negocio. La forma más dinámica de completar el lienzo es mediante post-it de colores en la que se escriban los aspectos clave, a través de la identificación que problemas ayudamos

a resolver al cliente, como los vamos a resolver y que beneficios reportará a la empresa la resolución de estos problemas a sus clientes.

Figura 2. Lienzo Canvas

Fuente: Canvas, 2011.



A continuación se presentan unas breves indicaciones sobre cada una de las partes del modelo CANVAS (se han ordenado los 9 módulos de la forma que sería la más adecuado para rellenar el "lienzo").

1.- Segmentación de clientes (customer segments). Sirve para identificar quién es el cliente, a quién se dirige el producto, a quién se le va a solucionar su problema. En definitiva a quien se aportará valor que hará que consuma el producto y genere un retorno para la empresa. De todo el conjunto de la población y de clientes potenciales segmentaremos para enfocar la estrategia hacia el perímetro de clientes marcado como objetivo en base a sus características homogéneas (sus gustos, su edad, su poder adquisitivo, etc.).

2.- Propuesta de valor (value propositions). Este punto quizá sea el más importante de todos. Esta propuesta deberá ser diferencial y crear para la

empresa una ventaja competitiva que la haga diferente, lo que deberá ser complementado con una correcta gestión que mejore la eficiencia y la competitividad de la empresa.

3.- Canales de comercialización (chanel). Es la forma en la cual se establece el contacto con el cliente. El canal para llegar al cliente será distinto para cada segmento. El canal de distribución es mucho más importante de lo que pueda parecer, pues será el que representará a la empresa frente al cliente, el que empujará la venta e influirá en el margen del producto y por tanto en el número de unidades vendidas y en la rentabilidad final del negocio. Se debe ser cuidadoso en la elección del canal más adecuado y en el más eficiente.

4.- Relaciones con los clientes (customer relationships). Define que tipo de relación se tendrá con el cliente y cuáles serán los recursos empleados para establecer, mantener y fortalecer esta relación. El tipo de relación deberá ser coherente con el segmento de clientes al que se dirige y el tipo de propuesta de valor que se ofrezca estará condicionado por los recursos disponibles.

5.- Fuentes de ingresos (revenue streams). Identifica como y de donde llegarán los retornos, que fundamentalmente serán a través de ingresos vía flujos monetarios. Podrá ser por la venta de productos o servicios, por el uso de patentes, etc. Esto debe permitir ver el margen de las distintas fuentes de ingresos para poder tomar decisiones acerca de la rentabilidad de las mismas. Se tiene que analizar cuanto está dispuesto a pagar el cliente en función de lo que perciba del producto y del problema que se le solucione; y de qué forma (pago único, cuota mensual, etc.), lo cual tienen que ser coherente con la propuesta de valor de la empresa.

6.- Recursos clave (key resources). En este apartado se especificará cuáles serán los recursos necesarios (humanos, equipamiento, tecnología, licencias, económicos, etc.) para materializar la propuesta de valor y poder llegar al cliente. Esto nos permitirá cuantificar la inversión necesaria para poder disponer de todos esos recursos identificados como imprescindibles.

7.- Actividades clave (key activities). Se refiere a que tipo de actividades se deberán realizar para que el modelo diseñado empiece a funcionar y continúe con una operativa fluida. Ayudará a diseñar posteriormente más en detalle los procesos de la compañía en el plan de empresa, lo que conocemos como cadena de valor.

8.- Agentes claves (key partners). Identifica quienes son los agentes clave con los que la empresa debe interactuar para que marche adecuadamente. Puede ser un grupo muy amplio que vaya desde los proveedores estratégicos, a un determinado inversor, un distribuidor específico o una autorización por parte de algún órgano de la Administración Pública.

9. Estructura de costes (cost structure). Deben indicarse cuáles son los costes más importantes de la compañía, cuales son los claves y sobre cuales se puede incidir y tendrán más influencia sobre los resultados de la empresa, desglosando los fijos de los variables.

Tras completar los nueve apartados, se tendrá definido cuál es el “core” del negocio y cada empresa necesariamente tendrá su propio modelo de negocio, pero el trabajo no quedará en solo esto, sino que posteriormente se deberá trabajar sobre el plan de empresa. No debe olvidarse que todo modelo de negocio tiene como finalidad ganar dinero y rentabilizar todos los recursos en él invertidos.

El Business Model CANVAS es un método que permite entender al emprendedor de manera gráfica, que el éxito de su organización dependerá de las relaciones externas e internas. Comprender términos de la cooperación internacional en las Universidades, es básicamente necesario para realizar relaciones externas que permita llevar a la práctica la internacionalización de la gestión universitaria.

El método CANVAS permite reconocer ciertos aspectos de la internacionalización como las políticas institucionales, el marco normativo, las estructuras de gobierno y las oficinas de internacionalización, financiamiento para la internacionalización, convenios suscritos con instituciones extranjeras,

membresías a organizaciones de educación superior internacional, el desarrollo de programas de hermanamiento, visibilidad internacional de la institución y el perfil internacional de los funcionarios universitarios.

## **1.4.- Movilidad estudiantil**

### **1.4.1.- Definición**

Para comprender el concepto de la movilidad estudiantil, es necesario abordar la definición de la internacionalización, la cual ha tenido una evolución significativa a la fecha actual.

Es un proceso de cambio, de una institución de educación superior nacional a una institución de educación superior internacional que lleva a incluir una dimensión internacional en todos los aspectos de su gestión holística con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y a alcanzar las competencias deseadas.” (Soderqvist. Citado por Camacho, 2018).

Las primeras definiciones resaltaban que se trataba de implementar la dimensión internacional en todas las funciones de una IES, es decir como un eje transversal que contribuye a elevar la calidad de la educación, es decir que la internacionalización es un medio y no un objetivo.

Estos elementos se han mantenido vigentes, hasta llegar a lo que propuso Hans De Wit en los últimos años.

El proceso intencional de integrar una dimensión internacional, intercultural o global en el propósito, las funciones y la prestación de la educación postsecundaria, con el fin de mejorar la calidad de la educación y la investigación para todos los estudiantes y el personal, y para hacer una contribución significativa a la sociedad. (De Wit. Citado por UNACH, 2016, pág.5)

Esta nueva definición incluye la contribución social que aporta la internacionalización en el contexto institucional, local, nacional e internacional. Por otra parte, la forma de evaluar el nivel de internacionalización de una IES, ahora también considera más variables, como los programas de doble grado, la internacionalización del currículo, asignaturas impartidas en inglés, posgrados

conjuntos, convenios de cooperación académica, movilidad de estudiantes y profesores, prácticas profesionales en el extranjero, entra otras.

Como se observa, la movilidad estudiantil no es el único criterio, pero sigue siendo determinante como indicador de la internacionalización.

La internacionalización de la educación superior se puede medir por la movilidad internacional de los estudiantes. El Instituto de Estadística de la UNESCO, la OCDE y Eurostat definen como estudiantes internacionales a los que no son residentes de su país de estudio o los que recibieron su educación previa en otro país, es decir que han cruzado las fronteras de su país expresamente con la intención de estudiar en otro (UNACH, 2016, pág. 12)

Por otra parte, se observa la definición de los estudiantes que realizan una movilidad temporal con el fin de la obtención de un número específico de créditos:

Estudiante en movilidad por crédito: “Estudiantes que estudian en el extranjero o en intercambio. Permanecen inscritos en sus países de origen mientras reciben una pequeña cantidad de créditos de instituciones extranjeras” (Van Mol y Ekamper. Citado por Camacho, 2018).

La definición planteada, es el más posicionada para la concepción que se tiene de la movilidad estudiantil. Sin embargo, en la actualidad estos conceptos han sido ampliados de manera individual por las IES y concebidos como un proceso. La movilidad temporal también comprende todas las actividades con fines académicos, como las razones fundamentales por las que los estudiantes, realizan estancias en otras IES nacionales o en el extranjero.

En el contexto nacional se puede constatar, en la definición de la movilidad estudiantil que plantea la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM):

Proceso mediante el cual un alumno o estudiante cursa asignaturas, realiza actividades académicas; estancias de experiencia profesional o de investigación; de laboratorio; cursos de especialización o participa en foros, concursos, talleres o seminarios, en una institución distinta a la de su origen (UNAM, 2015, pág. 16).

En el ámbito local, la Universidad de Quintana Roo, también ha dedicado esfuerzos por impulsar la movilidad estudiantil, ampliando su concepción y definiéndola como un proceso sustantivo dentro de la organización.

La movilidad es el proceso mediante el cual los estudiantes realizan estancias en otras instituciones educativas, públicas o privadas con fines académicos, en el marco de los convenios y acuerdos de colaboración y programas de movilidad estudiantil vigentes o en el marco de los acuerdos binacionales (UQROO, 2018, pág. 16).

### 1.4.2.- Clasificación

La movilidad puede estar motivada por diversas razones y delimitada por numerosos criterios, tal como se observa en la figura 3. Ahora bien, estos razonamientos son determinantes al momento que una IES define su concepto de movilidad, ya que pueden ser tan amplios como su alcance se los permita o acotarlo demasiado de acuerdo a sus recursos.

Cuadro 1. Clasificación de la movilidad

Fuente: Maldonado, citado por Camacho (2018). *Taller: Calibrando la brújula de la internacionalización* [diapositivas de PowerPoint]

Tabla 1. Clasificación de la movilidad	
Por tipo de sujetos que realiza la movilidad	Alumnos, profesores, investigadores, administrativos, directivos o investigadores.
Por nivel educativo en el que se realiza la movilidad	Licenciatura, especialidad, maestría y doctorado.
Por su objetivo	Validación de créditos, obtención de un grado o experiencia profesional.
Por el desplazamiento geográfico	Dentro del propio país del estudiante o a un país diferente.
Por su duración	Estancia corta (de semanas) de un cuatrimestre, semestres o año escolar o de tipo permanente hasta la obtención de un grado.
Por el tipo de financiamiento	Autofinanciados, financiados por una agencia pública o una privada.

Fuentes: de Witt, 2008; García de Fanelli, 2009, 2013; Richters y Teichler, 2006, Teichler, 2013; Teichler y Ferencz, 2013 y Zúñiga, Carrasco, Leteller y Poblete, 2005.

En los inicios de los primeros programas de movilidad estudiantil, se consideraba únicamente la estancia semestral con reconocimiento de créditos, sin embargo en

la actualidad la mayoría de las IES incluye la clasificación amplia de modalidades, tales como estancias de investigación, prácticas profesionales, presentación de ponencias, entre otras. Finalmente, la clasificación es diversa y altamente influyente en la definición que adopta cada IES, para la gestión de la movilidad.

## **1.5.- Conclusiones**

La planificación estratégica es un ejercicio metodológico que busca formas integradas de solución a los problemas y por tanto es un conjunto de procedimientos para relacionar lo que se quiere (objetivos), con las formas posibles de lograrlo (estrategia), y los mecanismos y recursos de que se dispone para tales propósitos (instrumentos).

De acuerdo al modelo de Steiner, la planificación debe ser entendida como un instrumento de trabajo que busca anticipar acontecimientos sociales y económicos para intentar encauzarlos en una dirección determinada.

El eje central de la Gestión Estratégica (GE), radica en la acción, ya que impulsa el desarrollo de los elementos de causa y efecto de las organizaciones, encargándose de que todos los factores que se encuentran relacionados entre sí, sean capaces de coordinarse en función de todos los movimientos que se produzcan en el entorno de la organización para de esta manera lograr los objetivos planteados.

Para ello, se deben emplear herramientas de análisis estratégico que minimicen el impacto de los riesgos y favorezcan la optimización de recursos. Los instrumentos como la matriz FODA y el CANVAS, son de mucha ayuda para identificar los actores y agentes que inciden en la gestión organizacional, así como las áreas de oportunidad aprovechando las fortalezas de la institución.

Entendiendo la movilidad estudiantil como un proceso, implica la existencia de una gestión estratégica, desde su concepción hasta su operatividad. Inicialmente, se concebía a la movilidad como la acción en la que un estudiante se trasladaba a otra IES para realizar una estancia semestral con reconocimiento de

créditos, sin embargo en la actualidad el concepto ha sido ampliado comprendiendo toda actividad con fines académicos que es realizada en otra IES.

## **Capítulo 2.- La internacionalización en la Universidad de Quintana Roo 2016-2019**

### **2.1.- Introducción**

La movilidad es una estrategia que ayuda al proceso de la internacionalización en la Universidad, lo que significa que contribuye a la calidad y desarrollo de los planes y programas educativos, favoreciendo la formación integral del estudiantado. En el presente capítulo se describirá y analizará la internacionalización de la Universidad en el periodo comprendido del 2016 al 2019, sin dejar de mencionar los antecedentes a la creación de la DGCA y su importancia.

Para tener una mejor comprensión del objeto de estudio de esta investigación, se revisará la misión y visión de la institución, la definición de la movilidad, los objetivos estratégicos en materia de intercambio estudiantil, las alianzas estratégicas, los programas implementados; todo esto como acciones de cooperación académica que se traducen en los resultados obtenidos en el período estudiado.

### **2.2.- La Universidad de Quintana Roo**

#### **2.2.1.- Misión**

La Universidad de Quintana Roo, se crea por decreto el 31 de mayo de 1991, publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Con una misión social enfocada a atender las demandas de Quintana Roo y del sureste mexicano. Con proyección hacia Centroamérica y el Caribe. Evaluación permanente en búsqueda de una superación institucional y de mayor respuesta social. Con un proyecto educativo innovador basado en la formación integral del estudiante y en el logro académico individual (UQROO, 2019).

Surgiendo bajo el lema de la nueva universidad mexicana, cuya misión es la siguiente:

La Universidad de Quintana Roo tiene como misión formar profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano, a través de un modelo educativo integral que fomente y desarrolle valores, actitudes y habilidades que les permitan integrarse al desarrollo social y económico en un entorno competitivo; generar y aplicar conocimientos innovadores y útiles a la sociedad mediante una vigorosa vinculación; preservar los acervos científicos, culturales y naturales; intercambiar conocimientos y recursos con instituciones nacionales e internacionales para aprovechar las oportunidades generadas en el mundo, con la firme intención de contribuir al desarrollo social y económico, así como al fortalecimiento de la cultura de Quintana Roo y México (UQROO, 2017, pág. 37)

### **2.2.2.- Visión**

En el 2020 la Universidad de Quintana Roo ha consolidado su presencia en las cuatro principales ciudades del estado, cuenta con un modelo educativo actualizado, centrado en el proceso de aprendizaje, sus programas educativos están alineados al modelo que considera la formación integral del estudiante, la dimensión internacional y desarrolla sus habilidades para la solución de problemas del entorno con una perspectiva científica, innovadora, humanista, con ética y liderazgo. La planta académica es de reconocido prestigio por su grado de habilitación y la calidad de sus contribuciones al conocimiento científico y desarrollo tecnológico, lo que permite ofrecer una amplia gama de programas educativos presenciales y en línea, pertinentes y con reconocimiento a su calidad por sus elevados indicadores de desempeño; así como desarrollar investigación e innovación técnica que contribuye al desarrollo regional y nacional. La formación profesional y la investigación se vinculan con los sectores público, privado y social en los ámbitos nacional e internacional para fortalecer el perfil del egresado y su posterior incorporación en el ámbito laboral, así como para la ejecución de proyectos que coadyuven al desarrollo de la región. Los eventos académicos de difusión y divulgación científica y tecnológica, así como los artísticos y deportivos, se realizan de forma permanente en las cuatro unidades académicas con la participación activa de la comunidad universitaria y de la sociedad en general. La vocación social universitaria se concreta en los centros de extensión que proporcionan servicios relacionados con la salud, asesoría jurídica, información geográfica, enseñanza de idiomas, estudios interculturales y negocios. La gestión administrativa apoya las funciones sustantivas, se rige bajo los principios de transparencia y rendición de cuentas, dispone de sistemas automatizados e integrados que generan información oportuna y veraz para la toma de decisiones, promueve el acceso a diversas fuentes de financiamiento para fortalecer la operación y el funcionamiento institucional. El quehacer

universitario se realiza con apego a su marco normativo y a sus principios y valores, en la búsqueda permanente de contribuir al desarrollo de la sociedad que la rodea bajo la premisa de la responsabilidad social universitaria (UQROO, 2017, págs. 37-38)

### **2.2.3.- Movilidad**

En concordancia con su misión y visión, la Universidad de Quintana Roo establece en el artículo 70 del Reglamento de Estudios Superiores (RES) lo siguiente:

La Universidad promueve la movilidad de sus alumnos y externos, como una estrategia que contribuye al desarrollo de los planes y programas educativos, al fomento de la cultura, al conocimiento de nuestro país y del extranjero y permite adquirir nuevas herramientas para enriquecer la formación integral de los alumnos (2018, pág. 16).

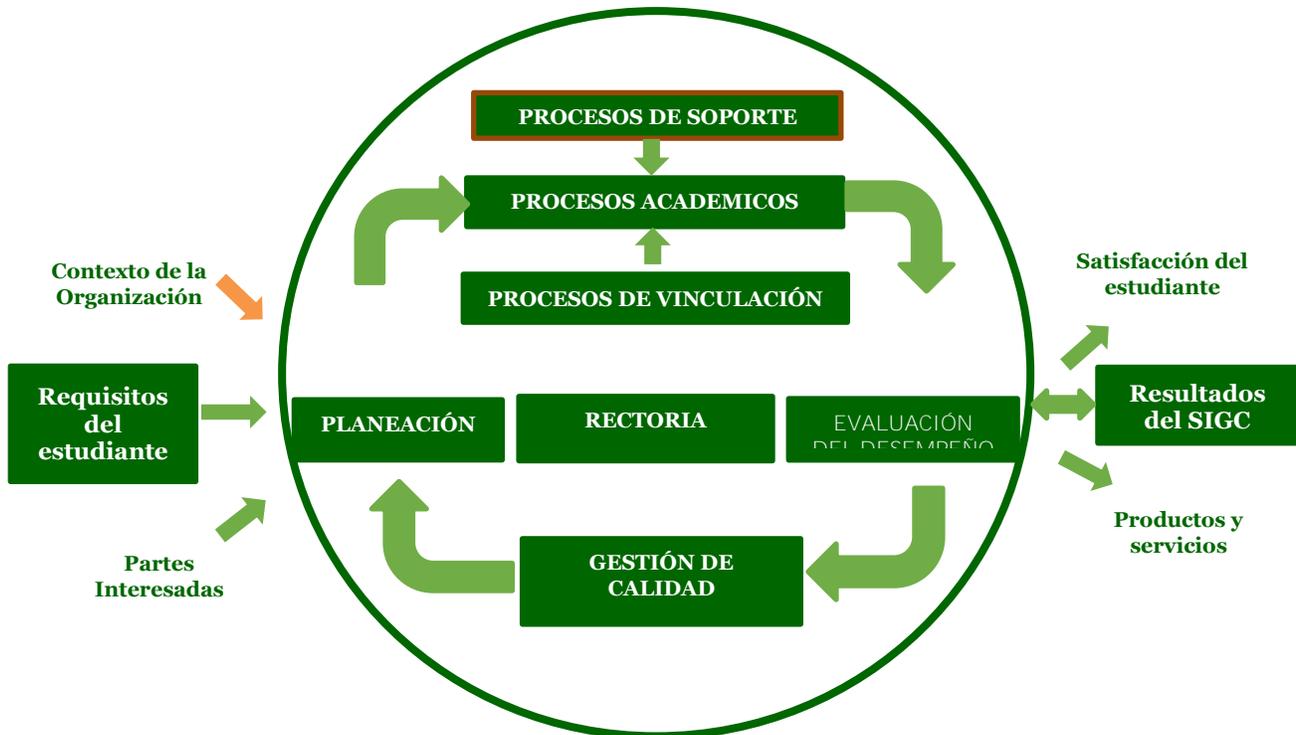
Asimismo, en el RES, aprobado por el HCU el 10 de diciembre de 2018, se establecen los requisitos, derechos, obligaciones y condiciones generales para que el estudiantado pueda realizar movilidad. Lo anterior se describe en el capítulo VII De la Movilidad estudiantil, en el que define a la movilidad como un proceso y establece un marco legal:

Artículo 71. La movilidad es el proceso mediante el cual los estudiantes realizan estancias en otras instituciones educativas, públicas o privadas con fines académicos, en el marco de los convenios y acuerdos de colaboración y programas de movilidad estudiantil vigentes o en el marco de los acuerdos binacionales (*Ibidem*,pág. 16).

La Universidad opera un Sistema de Gestión de la Calidad (SIGC), en el cual considera a la movilidad estudiantil dentro de los procesos académicos, de manera que forma parte de los procesos sustantivos de la organización:

Figura 3. Mapeo general de procesos

Fuente: Mapeo de procesos, 2017, SIGC. Obtenido de: <http://sigc.uqroo.mx/procesos.php> (15 de noviembre de 2019)



En la ficha ACA-04 denominada Movilidad estudiantil, se define a la movilidad como un proceso y se amplía su alcance, incluyendo a las estancias cortas con o sin reconocimiento de créditos.

Es el proceso mediante el cual un estudiante de licenciatura realiza una estancia académica en una universidad distinta de la propia, ya sea en México o en otro país, con el objeto de tener una experiencia intercultural y llevar a cabo una actividad académica que puede consistir en cursar semestres académicos o asignaturas, realizar pasantías y prácticas, hacer investigación y asistir o participar en programas de educación continua y a distancia, entre otras. (UQROO, 2018)

Como se observa, en las definiciones, sobre todo en la declarada en el SIGC, no maneja especificaciones por tiempo o modalidad, únicamente por espacialidad, distancia o destino, ya que menciona textualmente “...realiza una estancia académica en una universidad distinta de la propia...” (*Ibidem*, 2018).

Es decir, que un estudiante que realiza una movilidad en la modalidad de estancia de investigación por un período corto en otra IES, dentro del mismo estado, también se considera una movilidad aunque la distancia sea de 50 metros, ya que así lo especifica en el concepto.

El concepto amplio de la movilidad en cuanto a los criterios de tiempo, modalidad y distancia, le permiten a la organización tener un mayor alcance de socios potenciales y estratégicos; asimismo, más visibilidad en el contexto inmediato y en el exterior.

Ahora bien, en la definición del SIGC no se establece un marco legal, mientras que en el RES si lo delimita. Habría que reflexionar sobre las ventajas y desventajas de contar con un marco jurídico. Por una parte, un estudiante con posibilidades de auto financiamiento, podría realizar una estancia en una IES sin que exista un convenio, pero quien garantiza el retorno del estudiante a la IES de origen.

Otra característica, es que en ambas definiciones, plantean que la estancia se lleva a cabo en una IES, mientras que en la realidad los estudiantes también realizan movilidad en instituciones públicas o privadas, organismos, centros de investigación, entre otros.

El amplio concepto actual de la movilidad representa muchas ventajas, pero los criterios del marco legal e instituciones destinos, requieren de un análisis y reflexión. Por ello, la importancia de la gestión estratégica para la mejora constante en la movilidad estudiantil.

## **2.3.- Cooperación Académica Universitaria**

### **2.3.1.- Descripción**

La cooperación académica se puede leer desde la misión de la Universidad, en la que menciona “[...] intercambiar conocimientos y recursos con instituciones nacionales e internacionales para aprovechar las oportunidades generadas en el

mundo [...]” (UQROO, 2017, pág. 37). Por su parte, en la visión al 2020 se plantea la “[...] formación integral del estudiante, la dimensión internacional [...]” (UQROO, 2017, págs. 37-38).

Lo anterior, ratifica la importancia que tiene la internacionalización en la razón de la existencia de la organización estudiada. De manera tal, que su filosofía, sus valores, misión y visión son condiciones necesarias para que pueda existir una planeación estratégica de la movilidad estudiantil. En el libro de García y Valencia, coinciden con el modelo de Steiner; sobre, que la influencia de estas premisas son fundamentales en los planes estratégicos (García & Valencia, 2017, pág. 69).

Desde sus inicios, la Universidad de Quintana Roo, ha manifestado su interés por la internacionalización como un medio que contribuye a la formación integral del estudiantado y a elevar la calidad educativa.

Sin embargo, no fue hasta unos años después de su creación que se observaron los primeros intercambios de estudiantes con la creación de una oficina encargada de la movilidad. Harald Albrecht comentó que “la primera oficina de intercambio académico se abrió en 1996 [ya que] no existía una dirección. Las primeras acciones fueron con Appalachian State University (ASU) (comunicación personal, 10 de diciembre de 2019)”.

Con base en los registros de movilidad estudiantil de la DGCA, el primer intercambio académico se realizó en primavera de 1998 en la Appalachian State University (ASU). Ese mismo año, en el periodo de otoño, se recibe al primer estudiante visitante procedente de la ASU. Las primeras movildades fueron en el esquema de “intercambio uno a uno”, el cual consiste en que la Universidad envía a un estudiante y en su lugar recibe a otro, procedente de la IES contraparte.

Durante la estancia, los estudiantes cursaban asignaturas en la universidad destino, lo que se conoce como la movilidad tradicional o estancia semestral con reconocimiento de créditos. Por otra parte, los estudiantes de ambas instituciones participantes, obtenían el beneficio de la exención de

matrícula en la IES destino correspondiente, es decir existía un acuerdo de reciprocidad entre las IES.

Ahora bien, el tema del financiamiento ha sido desde los inicios, un factor crítico para la movilidad estudiantil. Aquí es importante precisar, como señala Harald Albrecht, que “[el primer estudiante que] se fue de intercambio un semestre, [...] pero no había un financiamiento para ello, [...] el [estudiante] se fue con financiamiento [...] que él consiguió por su cuenta” (comunicación personal, 10 de diciembre de 2019)”.

Harald Albrecht mencionó que “más adelante [se establecieron vínculos con una empresa extranjera que brindó financiamiento a la Universidad] que se debería aplicar para el intercambio estudiantil [...] de ahí surgieron los primeros recursos [...] para movilidad estudiantil, básicamente [se trataba de] un programa con características de reciprocidad” (comunicación personal, 10 de diciembre de 2019)”.

Entiéndase por un programa de reciprocidad, un modelo como el del Programa de Intercambio Académico Latinoamericano (PILA) que se opera actualmente y que consiste en un “intercambio uno a uno”; en el cual la Universidad le otorga al estudiante visitante hospedaje y alimentación. En correspondencia, la IES contraparte le ofrece al estudiante que recibe de la UQROO los mismos conceptos de financiamiento. Vale la pena hacer mención que la reciprocidad puede incluir únicamente la exención de matrícula o incluso englobar hospedaje, alimentación u otros conceptos de gastos implicados en una estancia.

Vale la pena señalar que desde el origen de la oficina de intercambio, se han realizado constantes esfuerzos por establecer alianzas estratégicas con instituciones del sector público y privado, que contribuyan a la internacionalización de la Universidad, principalmente atendiendo el criterio de financiamiento, el cual es determinante para promover la movilidad estudiantil.

Atendiendo a las acciones realizadas en el pasado y con el propósito de fortalecer a la internacionalización de la Universidad, a mediados del año 2015, se creó la Dirección General de Cooperación Académica (DGCA), cuyo objetivo es el siguiente:

Contribuir a la internacionalización integral de la universidad a través de la promoción, establecimiento y fortalecimiento de la cooperación académica nacional e internacional del estudiantado, del profesorado y de gestores /as de la Universidad, procurando el orden en los procesos y la comunicación con las direcciones de las unidades académicas, las divisiones académicas y demás áreas participantes. (UQROO, 2018, pág. 87)

Tal como lo plantea el objetivo de la DGCA, la internacionalización integral comprende más que la movilidad estudiantil, incluyendo a los profesores y gestores, así como a los procesos inherentes y áreas participantes. Sin embargo, el elemento central de la presente investigación es la movilidad estudiantil, específicamente la saliente, es decir los estudiantes matriculados por carrera completa en la Universidad.

También, es necesario precisar que la movilidad es un efecto de la cooperación académica, comprendiéndose como una acción concreta de intercambio de estudiantes entre dos o más instituciones, en el marco de programas de movilidad estudiantil.

En un inicio la movilidad estudiantil era denominada “intercambio académico”, consistiendo en una estancia con reconocimiento de créditos (movilidad tradicional), basada en una relación recíproca (uno a uno) entre dos instituciones, y en el marco de un convenio de colaboración académica.

Actualmente, el concepto de movilidad que sostiene la organización estudiada, tiene un mayor alcance, ya que no solo incluye a la movilidad tradicional, sino que a todas las actividades con fines académicos, tales como estancias de investigación, prácticas profesionales, servicio social, presentación de ponencias, entre otras; que se realicen en otra institución.

Por otra parte, no hay que olvidar que los programas de intercambio “uno a uno” siguen teniendo vigencia, sobre todo en el ámbito internacional. Ahora bien, los programas actuales de movilidad estudiantil establecidos a nivel nacional e internacional, los cuales concentran un gran número de universidades mexicanas y de otros países, se consideran esquemas más amplios de cooperación académica.

Estos programas, que se revisaran más adelante, sirven de marco para la colaboración académica y por tanto para la movilidad estudiantil saliente y entrante, sin restricciones de reciprocidad o necesidad de firmar convenios bilaterales.

### **2.3.2.- Objetivos estratégicos**

La Universidad establece en el Plan Estratégico para el Desarrollo Institucional (PEDI) 2017 – 2020, dentro del eje de vinculación (UQROO, 2017, págs. 63-64), el siguiente objetivo estratégico con sus estrategias y acciones respectivas, encaminadas a la internacionalización de la institución:

Objetivo estratégico 3. Consolidar el proceso de la internacionalización en la Universidad.

Estrategia 3.1 Incrementar la movilidad internacional.

3.1.1 Incrementar acuerdos y convenios estratégicos internacionales que incluyan la formación de redes de cooperación académica y administrativa.

3.1.2 Generar mecanismos para el aprovechamiento de los diversos programas de becas de movilidad y convenios de cooperación académica y administrativa.

Estrategia 3.2 Fortalecer las competencias globales de estudiantes, profesores y gestores.

3.2.1 Iniciar el programa de internacionalización en casa, con un uso efectivo de las nuevas tecnologías.

3.2.2 Implementar la política de responsabilidad social y el programa institucional de interculturalidad.

3.2.3 Incrementar la participación de la Universidad en organismos nacionales e internacionales.

3.2.4 Generar y participar en proyectos internacionales de vinculación e investigación.

3.2.5 Fomentar el aprendizaje de idiomas de los países con los cuales se tiene mayor cooperación académica.

3.2.6 Establecer la enseñanza y certificación del español para extranjeros.

3.2.7 Propiciar la estancia de profesores extranjeros de reconocido prestigio.

Durante el proceso de investigación, se observó que la Universidad, en el marco del PEDI 2017-2020, planteó como objetivo a largo plazo el consolidar el proceso de la internacionalización en la Universidad.

De acuerdo con el modelo conceptual de Steiner, en el que se menciona que “aunque los objetivos estratégicos son usualmente a largo plazo, también pueden ser a corto plazo...” (García & Valencia, 2017, pág. 70). Es decir depende del alcance del objetivo del plan estratégico, el establecimiento del tipo de objetivos ya sean a largo, mediano o a corto plazo.

Quizá el objetivo estratégico establecido por la organización estudiada, podría ser replanteado, de acuerdo a la misión y visión al interior de la DGCA, tomando en consideración la misión y visión institucionales. Lo que permitiría delimitar el propósito por el cual fue creada la dirección encargada de la movilidad, de acuerdo con la realidad social, política, económica, el contexto

organizacional y las exigencias de los constantes cambios que demanda el mundo actual.

De manera que si la UQROO plantea una misión y visión propia de la DGCA, esto ayudaría a identificar los criterios de acción, o hacia donde se podrían dirigir los esfuerzos de internacionalización y por lo tanto, las estrategias para incrementar la movilidad estudiantil.

Por ejemplo, identificar los países en donde se han establecido las principales alianzas estratégicas y analizar las zonas geográficas potenciales para una colaboración académica fructífera. Actualmente, se operan programas de movilidad, que se verán más adelante, principalmente en Sudamérica y en menor grado en Europa, el Caribe, América del Norte, Centroamérica, Asia, África, y Oceanía.

Lo anterior, permitirá replantear las acciones y las estrategias para lograr su objetivo estratégico o a largo plazo, que pueda redirigir la actividad de la DGCA en materia de intercambio estudiantil, tomando en consideración los alcances de la DGCA, basados en un contexto real y actual.

### **2.3.3.- Programas**

Desde su creación, la DGCA se ha encargado de la búsqueda y establecimiento de nuevas alianzas estratégicas que se reflejan en la firma de convenios de colaboración académica con IES, organismos públicos y privados nacionales e internacionales. Asimismo, la pertenencia a diversos organismos en el orden nacional e internacional también abonan al propósito de la internacionalización.

Del 2016 a la fecha, la DGCA ha gestionado la firma de 57 convenios de cooperación académica. Actualmente se cuenta con 67 convenios vigentes de los cuales 45 son con instituciones internacionales y 22 en el contexto nacional (Véase Cuadro 2).

## Cuadro 2. Firma de convenios de colaboración académica 2016-2019

Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales de la DGCA.

<b>Firma de convenios</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Total</b>
<b>Nacionales</b>	4	3	8	7	22
<b>Internacionales</b>	11	12	7	5	35
<b>Total</b>	15	15	15	12	57

Nota: No se encontraron registros del año 2015.

En el ámbito nacional, se cuentan con 22 convenios de cooperación académica nacional vigentes a la fecha, de los cuales 12 son con instituciones de educación superior, 6 con instituciones públicas, 4 con instituciones privadas. Del total de estos convenios nacionales, el 77% (17) son convenios marco o generales, cuyo objeto es servir de referencia para desarrollar actividades académicas entre ambas instituciones como la extensión, investigación, difusión cultural, programas de movilidad estudiantil, de profesores y gestores. El 23%(4) restante corresponde a convenios específicos cuyo objetivo básicamente es servir de marco para la obtención de financiamiento con el fin de impulsar la movilidad estudiantil y en menor grado para participar en la organización de congresos en colaboración con otras Instituciones de Educación Superior (IES). En el ámbito nacional los convenios más productivos son los que permiten la obtención de recursos extraordinarios o privados para el impulso de la movilidad estudiantil, sin embargo, estos no han sido suficientes (DGCA, 2019, pág. 5).

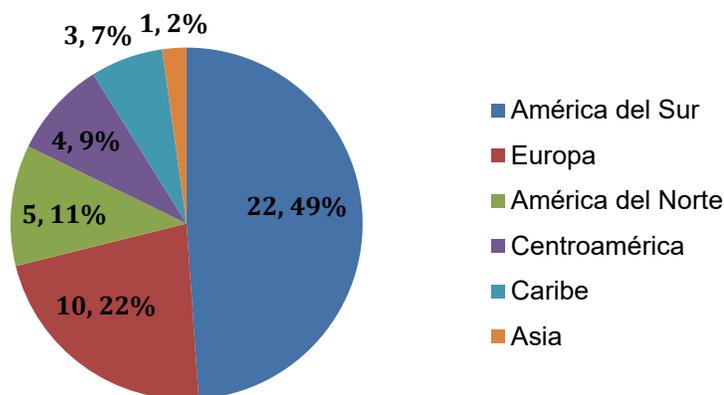
Hay que resaltar, que la tendencia actual está enfocada a procurar el mayor número de convenios vigentes activos posibles, contrariamente a lo que se presentó en los últimos años, que era la firma de muchos convenios, aunque estos no estuvieran activos. Entendiendo por activo que los resultados de estas firmas, derivaran en diversas actividades de cooperación académica, incluyendo la movilidad estudiantil.

En el ámbito internacional, del 2016 al 2018, se encontró que el mayor número de convenios de colaboración académica se concentra en universidades de países de Sudamérica o América del Sur, representando el 49% (22) del total de los convenios vigentes. Vale la pena señalar, que los países de Sudamérica con los que se tienen más convenios son Colombia, Brasil y Argentina.

En segundo lugar está la colaboración con Europa (22%), en donde se han firmado convenios con IES, principalmente de España, y en menor grado con Croacia, Alemania, Francia, Italia y Portugal. Con América del Norte (11%) se mantienen relaciones con instituciones de Estados Unidos. En lo que respecta a Centroamérica (9%), el Caribe (7%) y Asia (2%) se han firmado pocos convenios, en los últimos cuatro años (Véase Gráfica 1).

Gráfica 1. Convenios internacionales vigentes por región geográfica.

Fuente: Elaboración propia con base en registros de convenios internacionales vigentes de la DGCA, 2019.



Estos convenios se han utilizado en la gran mayoría de los casos para otorgar el beneficio de la exención de la matrícula. Considerando que los costos de matrículas internacionales son superiores a las nacionales, esto resulta en un gran beneficio para la comunidad estudiantil que realiza movilidad internacional. Sin embargo, estos convenios no se han traducido en resultados concretos en lo que se refiere a otras actividades como programas educativos conjuntos, investigación o publicaciones colegiadas. (DGCA, 2019, pág. 5)

El análisis por zona geográfica, no quiere decir que porque existan pocos convenios con algún continente o región, no se realicen actividades significativas de cooperación académica. Pongamos por caso, el proyecto con Santa Lucía del año 2016, ubicada en el Caribe.

Para llevar a la practica la internacionalización y retomando su orientación hacia el Caribe, la UQROO firmó tres convenios de colaboración: con la University of the West Indies (UWI), la Asociación de Hoteles y Turismo de Santa Lucia y con el Sir Arthur Lewis Community College, por medio de los cuales profesores y estudiantes de lenguas de la UQROO estarán colaborando de a través de videoconferencias y de manera presencial en la impartición de clases de español Actualmente, un total de 41 alumnos de diferentes edades y ocupaciones, toman cursos de español en la Asociación de Hoteles y Turismo de Santa Lucia. Aunado a esto, 8 profesores del Sir Arthur Comunity College están recibiendo capacitación y actualización en técnicas didácticas de español para extranjeros. También como parte de la colaboración UQROO-Santa Lucia, 2 estudiantes de la Unidad Playa del Carmen, se encuentran realizando prácticas profesionales en el Hotel Viceroy Sugar Beach, capacitándose en las ramas de atención al turismo de alto nivel y buenas prácticas de turismo sustentable. (DGCA, 2016, pág. 4)

Es evidente que este proyecto resultó exitoso. Se podrían citar otros ejemplos, pero la reflexión sería que es necesario hacer una revisión minuciosa de los convenios vigentes y las actividades que han emanado de estos acuerdos, para poder realizar una verdadera evaluación, que permita identificar las regiones geográficas potenciales.

Debido a las limitaciones de la presente investigación y que además está centrada en la gestión de la movilidad estudiantil, no será posible ahondar en el tema de convenios, sin embargo, es necesario subrayarlos como un insumo estratégico para la internacionalización y en consecuencia para el objeto de estudio.

En complemento a la gestión de convenios, la participación en organismos nacionales e internacionales, es otro de los insumos substanciales que contribuye a la internacionalización de la Universidad. En el 2015, con la creación de la DGCA, la Universidad se adhiere a 3 organismos más, además de reactivar la comunicación y presencia con los que ya mantenía una relación con anterioridad.

Pertenencia y afiliación a organismos nacionales e internacionales: Se reactivaron lazos y presencia de la UQROO en el programa de Movilidad e Internacionalización del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), además de asistir a las conferencias y reuniones anuales de la Asociación Mexicana para la Educación Internacional (AMPEI) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Asimismo, nuestra universidad es ahora miembro activo de la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), del Consorcio para la Colaboración de la Educación

Superior en América del Norte (CONAHEC), y del Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) (DGCA, 2015, págs. 2-3).

Del 2015 al 2019, el número de organismos a los que pertenece la Universidad fue creciente. En un inicio se tenía participación en 3 organismos nacionales de alcance internacional, mientras que en el 2019 se registra la pertenencia a 11 organismos nacionales e internacionales (Véase Cuadro 3).

Cuadro 3. Organismos nacionales e internacionales a los que pertenece la Universidad

Fuente: Elaboración de la DGCA de la UQROO, 2018.

Organismo o Asociación	Total de Miembros que participan
AMPEI (Asociación Mexicana para la Educación Internacional, A.C.) <a href="http://www.ampei.org.mx">www.ampei.org.mx</a>	362 miembros de los 31 estados de la república mexicana.
ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior) <a href="http://www.anuies.mx">www.anuies.mx</a>	187 universidades e instituciones de educación superior, tanto públicas como particulares de todo el país.
COMEXUS (Comisión México-Estados Unidos para el Intercambio Educativo y Cultural) <a href="http://www.comexus.org.mx">www.comexus.org.mx</a>	Es un organismo binacional constituido el 27 de noviembre de 1990 por un convenio firmado entre los gobiernos de México y los Estados Unidos de América, que está encargada de administrar los programas de becas “Fulbright-García Robles”.
CONAHEC (Consortio para la Colaboración en la Educación Superior en América del Norte) <a href="http://www.conahec.org">www.conahec.org</a>	Es una red sin fines de lucro de más de 180 instituciones de educación superior en Canadá, Estados Unidos y México, al igual que un grupo selecto de instituciones de otras partes del mundo.
CORPUCA (Conferencia Regional de Rectores, Presidentes y Directores de Instituciones Universitarias)	Sus miembros representan a universidades de países y regiones francófonas y del Caribe (esencialmente de Haití y de los Departamentos Franceses de América), así como a las universidades de Cuba y de la República Dominicana que dictan sus cursos en francés o enseñan este idioma.
CUMEX (Consortio de Universidades Mexicanas) <a href="http://www.cumex.org.mx">www.cumex.org.mx</a>	31 universidades mexicanas.
ECOES (Espacio Común de Educación Superior) <a href="http://www.ecoes.unam.mx">www.ecoes.unam.mx</a>	41 universidades mexicanas.
IESALC (Educación Superior en América Latina y el Caribe) <a href="http://www.iesalc.unesco.org.ve/">www.iesalc.unesco.org.ve/</a>	Más de 60 redes universitarias.

UDUAL (Unión de Universidades de América Latina y el Caribe) <a href="http://www.udual.org">www.udual.org</a>	200 universidades.
UMAP ( Programa de movilidad universitaria Asia-Pacífico) <a href="http://www.umap.org/">www.umap.org/</a>	570 universidades de la región Asia-Pacífico.
World Directory of Medical Schools <a href="http://www.wdoms.org/">www.wdoms.org/</a>	200 escuelas médicas.

Estas dos acciones, la firma de convenios y la pertenencia a organismos, derivan en la gestión de programas de movilidad estudiantil, que a continuación se presentan (Véase Cuadro 4).

#### Cuadro 4. Programas de movilidad estudiantil vigentes

Fuente: Elaboración propia con base en los registros de movilidad estudiantil de la DGCA.

Programa	Modalidad/ Beneficios
Santander Universidades	Becas otorgadas para movilidad tradicional o estancias de investigación a nivel nacional e internacional. Dirigidas a estudiantes de nivel licenciatura o posgrado según la convocatoria emitida por el Banco Santander cada semestre. Esta beca no incluye la exención de matrícula en la universidad destino.
Programa de Movilidad del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX)	Becas otorgadas para movilidad tradicional a nivel licenciatura, en alguna de las IES miembros del CUMEX.
Programa de Movilidad Nacional de ANUIES	Estancias de movilidad tradicional o de investigación en las IES adheridas al programa, con el beneficio de la exención de matrícula en la universidad destino.
Espacio Común de Educación Superior (ECOES)- UNAM	Estancias de movilidad tradicional o de investigación en la UNAM, con el beneficio de la exención de matrícula.
Programa de intercambio estudiantil del Consorcio para la Colaboración en Educación de América del Norte (CONASEP-CONAHEC)	Estancias de movilidad tradicional con el beneficio de la exención de matrícula en la universidad destino, siempre y cuando hay sido aceptado, debido a los espacios limitados.
Programa Académico de Movilidad Estudiantil de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (PAME-UDUAL)	El Programa Académico de Movilidad Educativa (PAME) es una iniciativa de la UDUAL que permite realizar movilidad entre las IES afiliadas bajo el principio de reciprocidad. Beneficio de la exención de

	matrícula en la universidad destino.
Programa de Movilidad Asia Pacífico de la UMAP	Funciona bajo el esquema de programas A y B. El programa A es un programa de intercambio multilateral, en el cual las universidades afiliadas a UMAP envían y reciben a dos estudiantes. Si dos universidades de UMAP desean intercambiar más de dos estudiantes, pueden hacerlo mediante la firma de un acuerdo bilateral con la universidad anfitriona (Programa B) Los estudiantes participantes obtienen el beneficio de la exención de matrícula en la universidad anfitriona.
Programa de Intercambio Académico Latinoamericano (PILA) Colombia-Argentina y México.	Programa de intercambio “uno a uno” que opera bajo el esquema de reciprocidad entre dos instituciones, las cuales brindan hospedaje y alimentación, así como la exención de matrícula al estudiante de la IES contraparte y viceversa. Recientemente se fusionaron el Programa de Jóvenes de Intercambio México-Argentina (JIMA) con el Programa de Movilidad Académica Colombia-México (MACMEX), para el surgimiento de PILA.
Programa intercambio Brasil-México (BRAMEX)	Programa de intercambio “uno a uno” que opera bajo el esquema de reciprocidad entre dos instituciones, las cuales brindan hospedaje y alimentación, así como la exención de matrícula al estudiante de la IES contraparte y viceversa.
Programa de Movilidad Estudiantil y Académica de la Alianza del Pacífico (Chile, Perú, Colombia y México)	Programa externo operado por la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), a través del cual se otorgan becas para realizar movilidad tradicional en IES de los países participantes. Esta beca no incluye la exención de matrícula en la universidad destino.
Verano de la Investigación Científica y Tecnológica del Pacífico (DELFIN)	Programa externo para realizar verano de investigación científica nacional e internacional en las IES participantes. La beca otorgada depende la disponibilidad presupuestaria del organismo externo.
Verano de la Investigación Científica de la Agencia Mexicana de Ciencias (AMC)	Programa externo para realizar verano de investigación científica a nivel nacional en las IES participantes. La

	beca la otorga directamente la AMC.
Programa de inmersión cultural México-Belice	Programa de verano entre la UQROO y la Universidad de Belice (UB), bajo el esquema de reciprocidad. Es operado por la DCPH y apoyado por la DGCA. Ambas IES brindan hospedaje y alimentación, así como la exención de matrícula al estudiante de su contraparte y viceversa.

Los trece programas de movilidad estudiantil descritos en el cuadro anterior, son diversos en su naturaleza y en su funcionamiento, en algunos casos son externos a la Universidad, por lo que se hace la difusión correspondiente; sin embargo, no se tiene injerencia en los mecanismos de selección y asignación de becas, según sea el caso.

En el ámbito nacional, las becas CUMEX han sido invaluable para el financiamiento de las estancias académicas. En el año 2009, se otorgaron las primeras becas CUMEX para movilidad nacional, actualmente se otorgan 12 becas al año, asignando 6 por período escolar, por un monto de \$25, 000.00 cada una, durante el semestre escolar. La Universidad, paga al CUMEX, una cuota institucional anual, de la cual el CUMEX destina la cantidad de \$300,000.00 para la movilidad estudiantil nacional. Estas becas son pagadas directamente por el CUMEX al estudiante seleccionado.

En el caso de las Becas Santander nacional e internacional, los primeros estudiantes beneficiados fueron en el período de otoño 2008, a partir de ese año la relación con el Banco se fue fortaleciendo. El monto total aportado a la Universidad por año era de aproximadamente \$500,000.00, y el número de becas asignadas por año, osciló de un mínimo de 16 hasta un máximo de 23. Este comportamiento se mantuvo hasta el año 2016, ya que en el 2017 se hizo notoria una reducción de al menos el 50% en las becas otorgadas, lo anterior debido a temas presupuestarios por parte del banco (DGCA, 2019, pág. 16).

En el 2019, se concretó una colaboración con la Fundación Lomas, obteniendo financiamiento para dos movilidades tradicionales; una por \$25,000 para una estancia nacional y \$50,000 para una estancia internacional.

Los programas de verano científico Delfín y AMC, anteriormente eran difundidos y gestionados por otras instancias de la Universidad, sin embargo en el 2019, la gestión de estos programas fue turnada a la DGCA. Cabe señalar que, estos programas son externos, en el caso específico del programa Delfín, la Universidad no se encuentra afiliada.

Sin embargo, los estudiantes de la organización estudiada, se postulan a través del Consejo Quintanarroense de Ciencia y Tecnología (COQCYT) gracias a un convenio que se firma anualmente entre la UQROO y el COQCYT. Entonces, es el COQCYT, a través del área correspondiente, quien realiza la selección de los estudiantes que participan en el verano científico Delfín.

La Universidad mantiene, desde el 2015, con el Consejo Quintanarroense de Ciencia y Tecnología (COQCYT) un convenio anual de financiamiento interinstitucional para apoyar a estudiantes de la Universidad que participan en los programas de Verano de la Investigación Científica del AMC y el Verano DELFIN. En este verano 2019 se registró el mayor número de apoyos otorgados, siendo un total de 15 estudiantes que recibieron un total de \$10,000.00 cada uno, en donde el COQCYT aportó \$5,000.00 y la Universidad \$5,000.00 (DGCA, 2019, pág. 22).

En el caso del verano AMC, se trata de una convocatoria externa y anual. La Universidad la difunde, pero la asignación y pago de beca la realiza directamente el AMC.

Por todo lo anterior descrito, en el ámbito nacional, las becas CUMEX y Santander, resultan indispensables para estimular la movilidad en IES de México. En el caso del Programa de Movilidad Nacional ANUIES, ostenta una especial importancia debido a que la ANUIES es un organismo de trascendencia internacional, que ha propiciado la creación de programas de intercambio estudiantil a nivel nacional y en el extranjero.

Con la participación de la Universidad en la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) se obtiene el

beneficio de la exención de la matrícula con las IES que forman parte del Programa de Movilidad Nacional ANUIES. En este caso no se requiere convenio ya que la Universidad se encuentra afiliada a este programa (DGCA, 2019, pág. 5).

En el contexto internacional, Programas como PILA y BRAMEX se han originado a partir de las alianzas de la ANUIES con organismos pares de países como Argentina, Colombia y Brasil. Las becas Santander también son críticas para la movilidad internacional, sobre todo por los altos costos que implican realizar una estancia en otro país. Otros de los programas atractivos, aunque externo, es el de Alianza del Pacífico, ya que brinda una de las becas más completas a los estudiantes que resulten seleccionados, cubriéndoles el pasaje aéreo redondo, alimentación, hospedaje y seguro de gastos mayores con repatriación de restos.

En efecto, las alianzas estratégicas traducidas en convenios de cooperación académica y la participación en organismos nacionales e internacionales, son acciones claves para una adecuada gestión de la movilidad. Finalmente, estos quehaceres son la causa de la existencia de los programas de movilidad nacional e internacional vigentes, que brindan la oportunidad al estudiantado de vivir una experiencia integral y formadora.

#### **2.3.4.- Resultados**

Antes de la revisión de los resultados del periodo comprendido del 2016 al 2019 en materia de internacionalización, específicamente de la gestión de la movilidad estudiantil, objeto del presente estudio. Un aspecto clave a explorar de manera general son los antecedentes a la creación de la DGCA.

Considerando los registros históricos de movilidad estudiantil desde la creación de la primera oficina de intercambio y el primer registro de movilidad en el año de 1998, a la presente fecha, se cumplen 22 años de proyectos y acciones encaminadas a la internacionalización de la Universidad. En estas más de dos décadas, un total de 1,129 estudiantes realizaron movilidad estudiantil en alguna de las modalidades que revisaremos más adelante.

Es preciso insistir, que a partir de la creación de la DGCA, se observan cambios significativos en la movilidad estudiantil. Del año de 1998 al 2014, se registró que 499 estudiantes realizaron estancias académicas en otras IES a nivel nacional e internacional, mientras que en el período que abarca del 2015 al 2019, con la creación de la DGCA, 630 estudiantes realizaron movilidad estudiantil, lo que representa un 26% de crecimiento en 5 años, en comparación con los 17 años anteriores.

Es evidente que el crecimiento en los últimos 5 años fue acelerado, debido en gran medida a la importancia que se le otorgó a la movilidad estudiantil, a través de la creación de la DGCA.

Un elemento central, es la evolución en las modalidades de estancias académicas. Del periodo de la oficina de intercambio académico (1998-2014), las variantes de movilidad que predominaban eran la estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral) o también conocida como la movilidad tradicional. Asimismo, las estancias de investigación y veranos ya tenían presencia desde la creación de la primera oficina.

A partir del 2015, aumentaron progresivamente las características de las estancias, de tal manera que se puede concluir que en los últimos años, las razones por las cuales los estudiantes realizan una movilidad pueden ser desde participar en cursos especializados o de inmersión cultural, estancia de investigación o veranos científicos, estancia profesional, movilidad tradicional, prácticas de campo, presentación de ponencias en eventos académicos, entre otros (Véase Cuadro 5).

Cuadro 5. Evolución en las modalidades de estancias académicas 1998-2019

Fuente: Elaboración propia con base en los registros de movilidad estudiantil de la DGCA.

Modalidad de estancia académica	1998-2014	2015	2016	2017	2018	2019
Asistencia a evento académico						
Curso de idioma						
Curso de inmersión cultural						
Curso especializado						
Estancia con fines de doble titulación						
Estancia de investigación						
Estancia Profesional						
Estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral)						
Participación en evento cultural y deportivo						
Ponencia en evento académico						
Practica de Campo						
Práctica profesional						
Representación de la UQROO en competencias académicas						
Servicio Social						
Verano						
Verano de Profesionalización						
Viaje de estudios						

Esta evolución, puede deberse a varios factores internos y externos a la organización. Por una parte, en el contexto internacional, nacional y local, la tendencia que se observa, indica que ahora los estudiantes además de realizar movilidad tradicional; también, participan con mayor frecuencia en estancias cortas que implican menores costos, las cuales pueden ser motivadas por la investigación, prácticas, servicio social, trabajo de tesis, y ponencias. En adición, el surgimiento de nuevos programas de movilidad, marca una directriz hacia la diversificación en las modalidades de movilidad.

**Programa Líderes en Desarrollo Santander-FUNED:** Como parte de las actividades del convenio de colaboración firmado el 26 de abril de 2016 entre la UQROO y FUNED, 21 estudiantes de las unidades Chetumal y Playa del

Carmen resultaron seleccionados para participar en el Programa Líderes en Desarrollo, por el cual recibirán acompañamiento y preparación en matemáticas e inglés con el objeto de que puedan realizar estudios de maestría en una de las 200 mejores universidades del mundo o en uno de los 100 mejores programas del mundo de acuerdo a los rankings QS World Rankings. Como parte de las actividades del programa, del 10 al 19 de agosto se impartió un seminario intensivo para examen GRE y GMAT a cargo del Dr. Stephen Wolf, y se dio inicio los cursos propedéuticos en inglés y matemáticas por parte de profesores de la UQROO (DGCA, 2016, pág. 3).

Como parte del programa, nueve alumnos egresados y activos realizaron del 3 al 28 de julio, una estancia intensiva del inglés como segundo idioma en la Universidad de Waterloo en Canadá como parte de su proceso de preparación para ingresar en programas de maestría de alto nivel académico (DGCA, 2017, pág. 8).

Por otra parte, entre los factores internos, al igual que en contexto global, los altos costos de una estancia semestral, en comparación con los de una estancia corta, propician que se más atractivo realizar movilidades breves en tiempo, que una estancia de mayor tiempo.

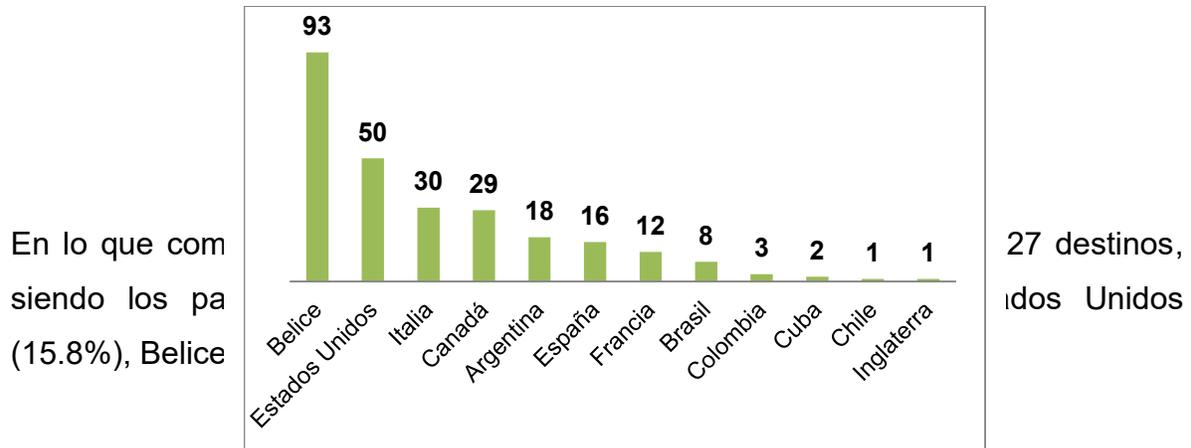
Por otra parte, se encuentra la gestión de la movilidad estudiantil al interior de la organización, ya que la ampliación del concepto de la movilidad en la Universidad, favoreció la captación de registros de salidas de estudiantes, que antes no se consideraban en las estadísticas.

Ahora bien, para poder lograr la obtención de los registros de otras estancias, también se requirió de la implementación de estrategias, que permitieron iniciar un acercamiento con las Divisiones Académicas (DES) y así, poder contar con información más completa, que a su vez, sirve de insumo a las DES para atender los requerimientos, en materia de movilidad, de los organismos acreditadores de los programas educativos (Véase Anexo 1).

Por otra parte los destinos de estas estancias, se han ampliado significativamente en los últimos años. En el período de 1998 al año 2014, fueron 12 destinos, destacando Belice (35.4%), Estados Unidos (19.0%), Italia (11.4%) y Canadá (11.0%). (Véase Gráfica 2).

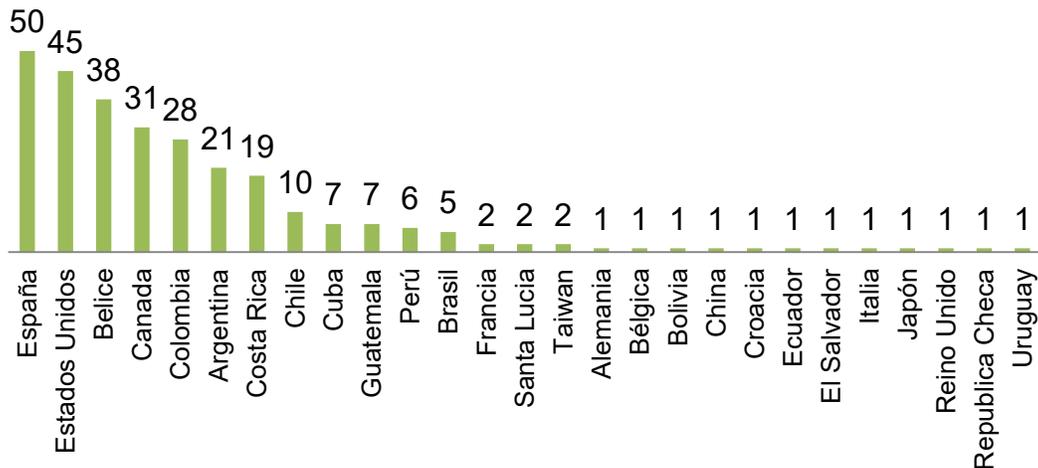
Gráfica 2. Países destino para la movilidad estudiantil 1998-2014

Fuente: Elaboración propia con base en los registros de movilidad estudiantil de la DGCA



Gráfica 3. Países destino para la movilidad estudiantil 2015-2019

Fuente: Elaboración propia con base en los registros de movilidad estudiantil de la DGCA.



Se pueden identificar coincidencias entre el antes y el periodo posterior a la creación de la DGCA, en donde países como Estados Unidos, Belice y Canadá se mantienen como principales destinos. En el caso de España, antes de la DGCA, no era un destino frecuente, y actualmente es el principal país receptor de

estudiantes de la Universidad. Algo semejante ocurre con el país de Colombia, aunque antes era poco significativo como una opción para realizar movilidad, en los últimos años aproximadamente el 10% del total de estancias realizadas, han sido en IES de Colombia.

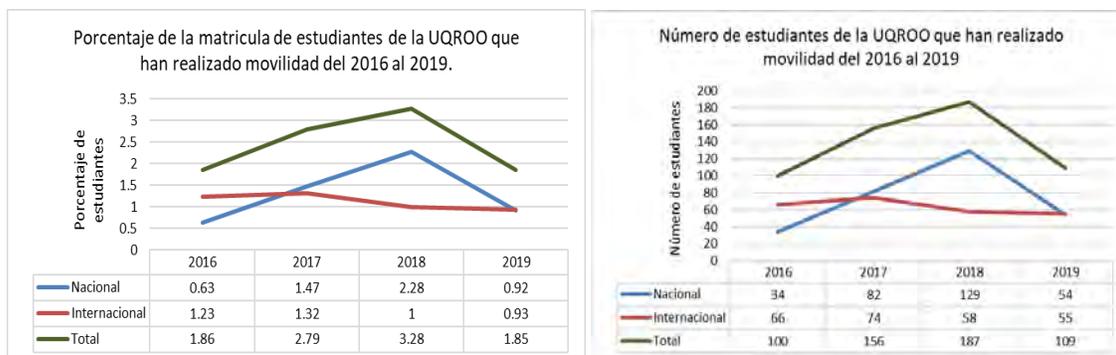
Con todo lo descrito antes y el análisis general realizado, se puede concluir que si existe un cambio significativo en las gestiones de la movilidad y por supuesto en los resultados obtenidos, a partir de la creación de la DGCA.

Continuando con el análisis de los resultados obtenidos, que ahora se enfocará en el periodo del 2016 al 2019. Lo anterior, debido a que la DGCA se creó a mediados del 2015 y es en el 2016 cuando se perciben los primeros resultados de las gestiones en materia de movilidad estudiantil. A pesar de esto, cabe hacer mención que en el 2015, el número total de estudiantes que realizaron movilidad fue de 78 estudiantes, y fue hasta el 2016 que la media empezó a fluctuar entre los 100 estudiantes por año, manteniéndose esta tendencia hasta la fecha actual (Véase Anexo 2 y Gráfica 4).

En lo que se refiere a la **movilidad estudiantil saliente nacional e internacional**, el número de estudiantes que han realizado estancias ha crecido en los últimos cuatro años, manteniéndose arriba de 100 estudiantes por año. En este 2019 se cuenta con un total de 109 registros de estudiantes que a la fecha participan o han realizado estancias académicas en IES nacionales o extranjeras (DGCA, 2019, pág. 16)

Gráfica 4. Tendencia de la movilidad estudiantil saliente 2016-2019

Fuente: Elaboración propia de la DGCA, 2019



Es necesario enfatizar que, a pesar de que en números se ha mantenido la tendencia de que más de 100 estudiantes realizan movilidad estudiantil cada año, es necesario observar el indicador con respecto a la matrícula total. Este ejercicio denota que, al menos el 1.85% de la matrícula total realiza estancias académicas cada año. Aunque en el año 2017 y 2018 se observó un incremento significativo, el indicador disminuyó nuevamente en el 2019, siendo éste similar a lo alcanzado en el 2016 (Véase Anexo 2 y Gráfica 4).

Un aspecto clave en la planeación estratégica es la revisión o evaluación. Por lo que se requiere generar indicadores y tener una referencia o media para poder medir los resultados. Cuando se estableció en el PEDI 2017-2020, el objetivo estratégico: Consolidar el proceso de la internacionalización en la Universidad; adicionalmente, se establecieron metas para la medición de logro del objetivo. Para los fines que atañen a la presente investigación, tomaremos de referencia la meta relacionada directamente con la movilidad estudiantil para medir los resultados.

Como se observa en el cuadro 5, en el estricto sentido, no se ha logrado la meta programada en ninguno de los últimos 4 años transcurridos, sin embargo las diferencias porcentuales entre las metas programadas y lo alcanzado en los años 2016 y 2017, muestran una diferencia poco significativa de 0.1 a 0.2 puntos porcentuales, por lo que se podría inferir que si se logró la meta en los dos primeros años, sin embargo en el año 2018 y 2019, las diferencias porcentuales son significativas (Véase Cuadro 6).

Cuadro 6. Metas asociadas al objetivo 3: Consolidar el proceso de la internacionalización en la Universidad

Fuente: Elaboración propia con base en el PEDI 2017-2020 Universidad de Quintana Roo y registros de movilidad de la DGCA.

Meta	Año									
	2016		2017		2018		2019		2020	
Porcentaje de alumnos que	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
	1.25	1.23	1.33	1.32	1.41	1.02	1.48	0.93	1.52	N/A

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
realizaron movilidad internacional.					

Nota: P= Meta programada, R= Meta realizada o alcanzada, N/A= No aplica

Ahora bien, realizando la evaluación de lo alcanzado, teniendo como referencia la media nacional del 1%, resultado de la Encuesta mexicana de movilidad internacional estudiantil, 2014-2015 y 2015-2016; se puede establecer que del 2016 al 2018, se logró superar la media nacional de movilidad estudiantil internacional saliente. Contrario a lo que ocurrió en el presente año, en el que se alcanzó el 0.93% sobre la matrícula general, por debajo de la media nacional.

Proporciones de movilidad en relación a la matrícula general. Tomando como referencia la matrícula general de las IES que reportaron a Patlani, un 1% corresponde a movilidad saliente en cualquiera de los dos periodos. Lo mismo ocurre con la movilidad entrante. En esa misma proporción, pero tomando como fuente de información los Formatos 911, los resultados son más pesimistas: la movilidad entrante corresponde a un 0.2% en cualquiera de los dos periodos; mientras que la saliente es de un 0.4% en el 2014/2015 y un 0.5% en el 2015/2016. Esto se entiende porque el número de IES incluidas en la Base 911 es mucho mayor a Patlani (Maldonado, 2017, pág. 17).

Aquí es importante señalar que, en el documento del PEDI 2017-2020, no se establece una meta de movilidad estudiantil que incluya a las estancias nacionales e internacionales, o de lo contrario una meta específica para la movilidad nacional. A pesar de esto, es preciso comentar sobre la movilidad nacional, cuya tendencia ha sido creciente en los años 2017 y 2018, contrariamente al 2019 en donde se observó un decremento significativo en comparación con lo alcanzado en años anteriores (Véase Anexo 2 y Gráfica 4).

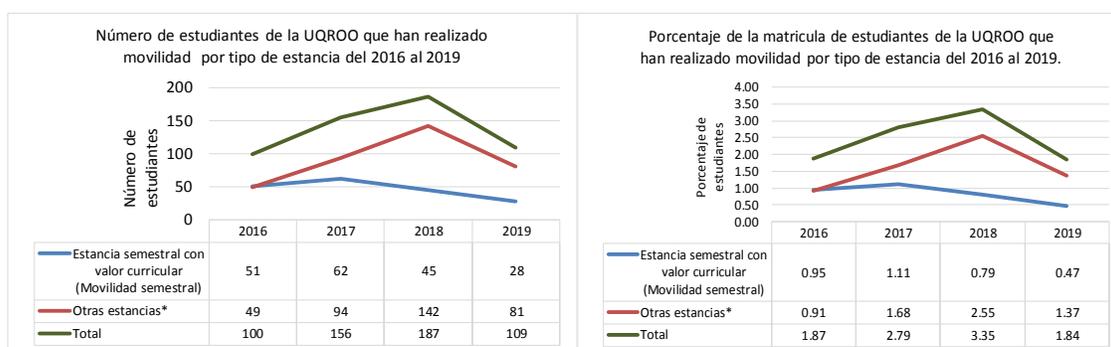
En el caso de la **movilidad nacional saliente**, se observa un crecimiento del 2017 al 2018 de 0.8 % puntos porcentuales; sin embargo, en el 2019 se observa una disminución de -1.4%. (Véase Gráfico 10). Aunque esta diferencia es significativa, puede derivarse de varios factores, tales como el hecho que en el 2018 existe un pico alto en la estadística, debido a que se obtuvieron 129 registros de estancias nacionales, cantidad que duplica los datos del 2017. Adicionalmente, en el 2018, las DES compartieron sus

registros principalmente de estancias cortas, lo cual contribuyó a los resultados positivos (DGCA, 2019, pág. 17).

Una de las tendencias actuales, es realizar más estancias cortas por motivos de investigación, presentación de ponencia, por mencionar algunas. Contrariamente a lo que sucede con la estancia semestral con reconocimiento de créditos (movilidad tradicional) que se han disminuido en los últimos años (Véase Gráfica 5).

Gráfica 5. Tendencia de la movilidad estudiantil saliente por tipo de estancia 2016-2019

Fuente: Elaboración propia de la DGCA, 2019



Cuando analizamos la **tendencia de la movilidad estudiantil nacional e internacional, es importante hacerlo por tipo de movilidad**. Del 2016 al 2019, es notable un decremento en la modalidad de estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral), del año 2016 (51) al 2017 (62) se presentó un incremento del 21%; no obstante, comparando el 2018 (45) con respecto al 2017 se registró un decremento del -27% y finalmente en lo que va del año 2019 (28) se tiene un decremento del -37% en comparación con el año inmediato anterior (**Véase Gráfico 11**). En contraparte en la modalidad de otras estancias (Estancia de investigación, Estancia Profesional, Ponencias, Programas de inmersión cultural, etc.) se nota un crecimiento importante en números de al menos el 50% del 2017 al 2018, y en este año se registra un decremento del -0.42%). **Lo anterior demuestra que, aunque ambas modalidades presentaron disminución este año, son las estancias semestrales las más afectadas. (Véase Gráfico 11)** (DGCA, 2019, págs. 17-18)

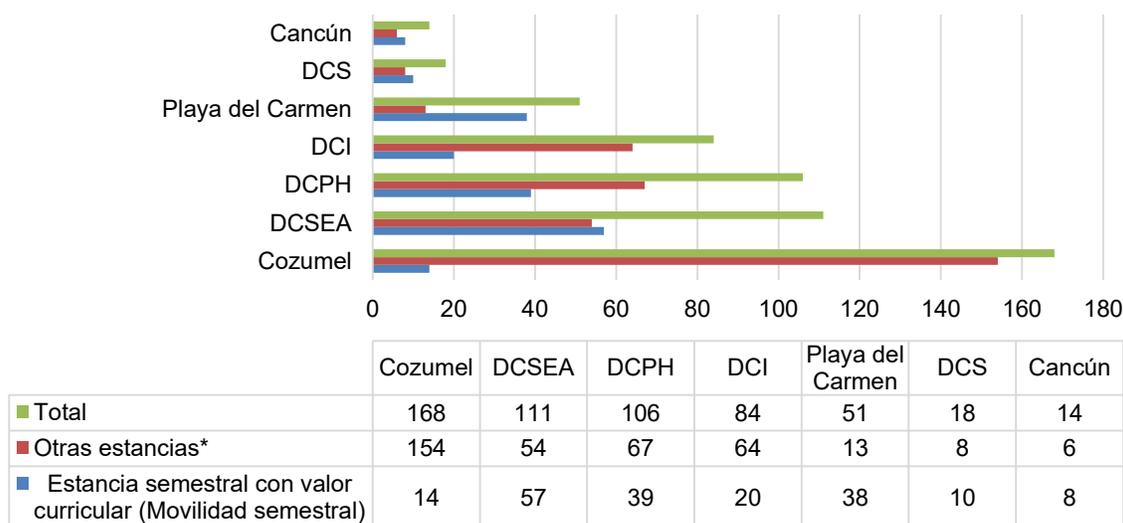
Como se puede observar en la Gráfica 5, las tendencias de incremento en las estancias cortas y la disminución en la estancia semestral con reconocimientos de créditos son contrastantes. Esto se puede atribuir a que los costos de una movilidad tradicional son más altos que las de una estancia corta, debido a los

factores de tiempo y distancia que influyen en los costos de una movilidad. Por otra parte, la situación actual económica, social y política a nivel nacional e internacional, sobre todo la nacional, ha significado una reducción importante en la asignación de becas para la movilidad estudiantil en la organización estudiada.

Las divisiones y unidades académicas que registraron más movilidad estudiantil del 2016 al 2019, son la Unidad Académica de Cozumel, la DCSEA, la DCPH y la DCI, mientras que las que tuvieron menos movilidad fueron la Unidad Académica de Playa del Carmen, la DCS y la Unidad Académica de Cancún (Véase Gráfica 6)

Gráfica 6. Acumulado de movilidad estudiantil saliente por tipo de estancia, divisiones y unidades académicas 2016-2019

Fuente: Elaboración propia con base en los registros de movilidad estudiantil de la DGCA.



\*Otras estancias (Estancia de investigación, Estancia Profesional, etc.)

En cuanto a la modalidad de estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral), las DES con mayores registros fueron la DCSEA, la DCPH, la Unidad Académica de Playa del Carmen y la DCI, contrariamente a la Unidad Académica de Cozumel, la DCS y la Unidad Académica de Cancún con menor participación en la movilidad tradicional (Véase Gráfica 6).

En contraste, las DES y unidades con más registros de estancias cortas fueron la Unidad Académica de Cozumel, la DCPH, la DCSEA y la DCI; las que presentaron menos registros en esta modalidad fueron la Unidad Académica de Playa del Carmen, la DCS y la Unidad Académica de Cancún (Véase Gráfica 6).

Vale la pena resaltar, que en las tres descripciones anteriores, las DES que coinciden en haber tenido más movilidad tradicional y de estancias cortas son la DCSEA, la DCPH y la DCI (Véase Gráfica 6).

Continuando con el análisis de los resultados, es preciso identificar los programas educativos (PE), por división y unidad académica, que registraron menor movilidad estudiantil nacional e internacional en el período del 2016 al 2019 (Véase Anexo 3).

De la DCSEA los PE con menos participación en la movilidad estudiantil fueron la licenciatura en Seguridad Pública, el doctorado en Estudios Culturales y Sociales de Mesoamérica y el Caribe y la maestría en Gestión y Desarrollo Empresarial (Véase Anexo 3).

En el caso de la DCPH, se identificaron a la licenciatura en Humanidades, la licenciatura en Gobierno y Gestión Pública, la maestría en Educación y la maestría en Ciencias Sociales Aplicada a los Estudios Regionales (Véase Anexo 3).

En lo que corresponde a la DCI, la licenciatura en Ingeniería Ambiental, la licenciatura en Sistemas de Energía, la maestría en Enseñanza de las Matemáticas y la maestría en Educación Ambiental para el Desarrollo Sustentable; son las que registraron menos movilidad estudiantil (Véase Anexo 3).

En la DCS, se identificó a la licenciatura en Farmacia. Para el caso de la Unidad Académica de Cozumel, se identificó la licenciatura en Sistemas Comerciales y la licenciatura en Mercadotecnia y Negocios. En la Unidad Académica de Playa del Carmen se identificaron a la licenciatura en Gobierno y Gestión Pública. Por último en la Unidad Académica de Cancún, se encontró que

la licenciatura en Ingeniería en Redes tiene baja o nula movilidad (Véase Anexo 3).

Se hace necesario enfatizar, en aquellos programas educativos en los que se registraron menos movilidad o nula, ya que son las que requieren una revisión y análisis detallado para identificar las razones o causas por las que sus estudiantes no participan en los programas de movilidad. Algo semejante ocurre con las DES y unidades académicas que registran menos movilidad. Lo anterior demanda un estudio especial, que por limitaciones de tiempo, no se abordará en la presente investigación.

Cabe hacer un paréntesis, para mencionar que otro aspecto de la movilidad estudiantil, es el impacto cualitativo que tiene la experiencia en el estudiante, sin embargo es una de las variables más complejas de medir, ya que la movilidad es una experiencia personal y el impacto depende mucho de cada individuo. También se hace necesario medir el impacto en el desempeño académico del estudiante, lo cual es una de las preguntas que surgen en la presente investigación ¿Cómo se ve afectado su rendimiento académico al finalizar su estancia académica? Lo mencionado, se revisará y analizará en el siguiente capítulo del presente estudio.

## **2.4.- Conclusiones**

La dimensión internacional se encuentra visible en la misión y visión de la Universidad, lo cual se refleja en el propósito y la definición de movilidad que se plantea en la organización estudiada. Después del análisis general realizado, sobre los efectos de las acciones de cooperación académica en estos últimos cuatro años, se hace notorio que si existe un cambio significativo en las gestiones de la movilidad y por supuesto en los resultados obtenidos, a partir de la creación de la DGCA.

Sin embargo, el impulso a la movilidad no ha sido suficiente, por lo que se requiere revisar a profundidad algunos factores claves identificados, como los PE con menos movilidad, las potenciales alianzas estratégicas a través de la firma de

convenios y adhesión a organismos nacionales e internacionales; esto permitiría el replanteamiento de las estrategias y acciones encaminadas al logro de la consolidación del proceso de internacionalización en la Universidad.

Finalmente, la movilidad resulta un elemento clave en la formación integral del estudiantado, y se ratifica la importancia de continuar promoviendo estas experiencias en el estudiantado de la Universidad. Derivado de esto, es la gestión estratégica un elemento central para la mejora constante de la gestión de la movilidad.

## **Capítulo 3.- Aplicación de instrumentos de análisis y recomendaciones a la movilidad estudiantil en la Universidad de Quintana Roo durante el periodo comprendido del año 2018 al 2019.**

### **3.1.- Introducción**

En el presente capítulo, se identificarán los actores y factores que inciden en la gestión de la movilidad estudiantil. Se desarrolla, a través de la aplicación de herramientas de análisis estratégico, tales como la matriz de FODA que permite identificar las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas en la organización estudiada.

El lienzo de innovación estratégica CANVAS, muestra los recursos y actividades claves, el segmento de mercado, el valor agregado, los socios estratégicos, los costos, las fuentes de financiamiento, los canales y la relación con el usuario.

Así mismo, se presentarán los resultados del estudio de las perspectivas del estudiante como usuario principal de la movilidad estudiantil. Lo anterior, a través de un análisis cualitativo de las opiniones y expectativas de los estudiantes que realizaron movilidad del periodo de primavera 2018 al verano de 2019.

Además, mediante la aplicación de la estadística descriptiva e inferencial, se analizará el impacto positivo o negativo de la movilidad en el desempeño académico del estudiante. Finalmente, los estudios realizados conducirán, a las recomendaciones y propuestas finales, basado en los resultados obtenidos.

### **3.2.- Análisis FODA**

El análisis estratégico interno y externo es una de las premisas para que exista una verdadera planeación estratégica, que tiene como propósito principal maximizar las oportunidades identificadas, minimizando los riesgos futuros,

tomando en cuenta las fuerzas y debilidades al interior de la organización. Derivado de este análisis se pueden trazar planes efectivos, que permitan optimizar los recursos y reducir costos; contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Previo a entrar en materia del análisis FODA, es necesario señalar a los actores que inciden en la gestión de la movilidad estudiantil. En la siguiente figura, se identifican 6 agentes como partes interesadas del objeto de estudio.

Figura 4. Actores o agentes de la movilidad estudiantil

Fuente: Elaboración propia.



En el contexto de la organización estudiada, los actores se pueden clasificar y definir de la siguiente manera:

Actores internos:

**Estudiantes:** Todo individuo que se encuentre inscrito y matriculado, con la finalidad de adquirir un título profesional. Son la parte interesada fundamental de la movilidad estudiantil.

**Académicos:** Todos los profesores adscritos y que además brindan tutoría académica al estudiantado. Son un agente clave y potenciales multiplicadores de la movilidad estudiantil.

Autoridades gestoras: Altos mandos que establecen o influyen en los objetivos institucionales en materia de movilidad estudiantil; o bien, tienen a su cargo la responsabilidad directa de esta función sustantiva.

Administrativos o gestores: Personal que interviene en el proceso de la movilidad estudiantil.

Actores externos:

Empleadores: Personas físicas o morales que potencialmente podrían contratar a los estudiantes o egresados.

Socios estratégicos: IES, instancias públicas o privadas nacionales e internacionales, con las que se mantienen alianzas estratégicas, mediante acuerdos, convenios de colaboración académica, acreditaciones de los PE, pertenencia a organismos y adhesión a programas de movilidad estudiantil.

Tomando como referencia el FODA de la DGCA correspondiente al plan anual de labores 2020, se presenta el siguiente análisis centrado en la movilidad estudiantil.

Cuadro 7. Análisis FODA de la movilidad estudiantil

Fuente: Elaboración propia con base en el FODA de la DGCA del plan anual de labores 2020.

Fortalezas	Oportunidades
F1. Función sustantiva incluida en la planeación estratégica institucional	O1. Ubicación geográfica estratégica
F2. Procedimiento declarado en el SIGC	O2. Instituciones interesadas en colaborar para programas de doble grado
F3. Participación en organismos nacionales e internacionales	O3. Cambios geopolíticos a nivel mundial
F4. Convenios de colaboración académica	O4. Obtención de financiamiento por proyectos u otras instancias externas
F5. Existencia en el organigrama de una dirección encargada de la movilidad y de reciente creación	O5. Estancias cortas de menor costo
F6. Universidad joven e importante del estado	O6. La movilidad es valorada por los empleadores
	O7. Criterio para la acreditación de la calidad de los PE
	O8. Tendencia hacia la

	internacionalización en casa y la movilidad virtual
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D1. Financiamiento insuficiente D2. Altos costos de la movilidad tradicional D3. Ausencia de una planeación táctica o a mediano plazo que brinde continuidad a los proyectos D4. Recomendación constante de los organismos acreditadores D5. Difusión insuficiente de las bondades de la movilidad y programas D6. Procedimientos administrativos y legales poco flexibles	A1. Disminuciones en las aportaciones económicas de socios estratégicos o del gobierno en todos sus niveles A2. Aumento de la inseguridad en el contexto nacional e internacional A3. Cambios significativos en los requisitos migratorios para ingresar a otros países A4. Surgimiento de nuevas leyes y falta de procedimientos de instancias externas que están relacionadas directamente con la operación de la Universidad.

### **3.3.- Análisis de la movilidad estudiantil mediante el instrumento del lienzo de innovación estratégica CANVAS.**

A través de la aplicación del modelo CANVAS, herramienta de gestión estratégica, se pueden identificar los factores que inciden en la gestión de la movilidad estudiantil, la importancia de los actores que intervienen en la misma y oportunidades de mejora.

Enseguida, se presenta el análisis de los nueve cuadrantes que conforman el lienzo de innovación estratégica CANVAS:

#### **1. Segmentos de mercado**

En la organización estudiada, se ofrece el servicio de movilidad estudiantil a estudiantes de nivel licenciatura y posgrado de las cuatro unidades académicas (Chetumal, Cozumel, Playa del Carmen y Cancún), por lo que se pueden establecer dos segmentos de mercado:

- Estudiantes de nivel licenciatura
- Estudiantes de nivel posgrado

Los estudiantes de posgrado se interesan más en realizar estancias de investigación para trabajar los avances de su tesis, en tanto que los estudiantes de licenciatura realizan más estancias semestrales con reconocimiento de crédito (movilidad tradicional), sin embargo en la actualidad existe una tendencia hacia las estancias cortas debido a que los costos son menores que vivir más de 5 meses en otro estado o país.

En las oficinas de atención, se reciben principalmente a estudiantes de licenciatura para orientación acerca de las modalidades, convocatorias y becas para movilidad estudiantil. Con el segmento de posgrado existe un menor acercamiento, debido en parte a que este grupo realiza sus estancias principalmente a través de las becas mixtas del CONACYT.

## **2. Propuestas de valor**

La movilidad estudiantil es una experiencia personal ya que se basa en el individuo, por tanto, depende de su percepción y expectativas personales. Se considera que la propia naturaleza de la experiencia de movilidad le otorga la propuesta de valor a este servicio que se brinda en la mayoría de las universidades de México y el mundo. Por otra parte la movilidad es parte fundamental de la formación integral del estudiante, por tanto, ese también es un valor agregado que se ofrece al usuario.

En este caso de estudio, cada estudiante que se acerca a las oficinas de atención en cualquiera de las unidades académicas recibe la orientación y el acompañamiento para realizar movilidad, este acercamiento reduce la incertidumbre en el estudiantado brindándole mayor seguridad, al mismo tiempo que reduce los riesgos cuando sigue las recomendaciones que se le brindan.

Los estudiantes tienen diferentes intereses académicos y por esta razón también existen diversidad en las modalidades de estancias académicas, por mencionar algunas:

- Estancias semestrales con reconocimiento de créditos (movilidad tradicional)

- Estancias de investigación
- Estancias o prácticas profesionales
- Presentación de ponencias
- Cursos especializados
- Cursos de idiomas

Sin embargo, aunque no todas las estancias académicas contemplan el reconocimiento de créditos, brindan muchos beneficios a los estudiantes en el ámbito personal y profesional, asimismo a nivel institucional (Véase Cuadro 8).

Cuadro 8. Beneficios institucionales y personales de la movilidad estudiantil  
Fuente: Elaboración propia.

Beneficios de la movilidad estudiantil	
Institucionales	Estudiantes
Contribuye al desarrollo y a la calidad de los planes y programas educativos, a causa de que es un criterio evaluado por los organismos acreditadores.	Fortalece el CV de los estudiantes.
Favorece la presencia y el prestigio de la organización en el exterior.	Fomenta la revaloración de las raíces culturales de México y la comprensión de otras culturas.
Contribuye al proceso de la internacionalización de la Universidad.	Promueve el aprendizaje o reforzamiento de un segundo idioma.
Ayuda al establecimiento de nuevas alianzas estratégicas con otras IES o instancias públicas o privadas, así como a redes de colaboración académica.	Otorga valor agregado a la formación integral del estudiante.
Facilita el desarrollo de proyectos de PE de doble grado con IES extranjeras.	Facilita el desarrollo de nuevas habilidades interculturales y sociales.
Estimula la movilidad entrante (visitantes), a través del interés de estudiantes de otras IES por realizar una estancia en la Universidad.	Promueve la autonomía e independencia en el estudiante.
Fomenta el interés y vocación por la investigación, a través de los programas de veranos científicos.	Permite cursar semestres académicos o asignaturas, realizar pasantías y prácticas, hacer investigación, presentar ponencias, entre otras.
	Amplia la visión y expectativas personales y profesionales del estudiante, al término de la estancia.

### 3. Canales

El canal de comunicación empleado en la organización estudiada, es propio y directo, por lo que no emplean intermediarios. Los canales son las redes sociales, correos, vía telefónica, charlas grupales y atención directa en las oficinas de atención de las cuatro unidades académicas. Uno de los canales más efectivos

para comunicar las convocatorias de movilidad estudiantil son las redes sociales, específicamente el Facebook.

Esta comunicación también pasa por las diferentes fases que se plantean en el libro Generación de modelos de negocio (Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2011) ( Véase Cuadro 9).

Cuadro 9. Fases del canal de comunicación en el proceso de la movilidad estudiantil

Fuente: Elaboración propia.

Fases del canal	Movilidad estudiantil
1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	Las convocatorias se dan a conocer a través de las redes sociales, correo electrónico, charlas grupales, eventos de promoción y a través de la atención directa en oficinas.
2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	Al término de la estancia, el estudiante contesta una encuesta para evaluar su experiencia de movilidad.
3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	Por lo general es a través de la atención directa en oficinas.
4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	Por lo general es a través de la atención directa en oficinas.
5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?	Se mantiene comunicación con el estudiantado antes, durante y después de la movilidad. Al inicio de la estancia se crea un grupo de Whatsapp con el estudiantado en movilidad para mantener una comunicación cercana.

También es importante remarcar que el medio del Whatsapp facilita una comunicación inmediata con el estudiante para un mejor acompañamiento y resolución de problemas. La organización estudiada cuenta con una dirección encargada de la movilidad (DGCA) y con enlaces de movilidad en las unidades académicas de Cozumel, Playa del Carmen y Cancún, para brindar el servicio a los estudiantes, además de mantenerse en comunicación constante entre ellos.

#### **4. Relaciones con clientes**

Al igual que sucede en las empresas privadas, las instituciones públicas tienen una relación personalizada o automatizada con su cliente o el usuario principal. En este caso de estudio, la DGCA contribuye a una experiencia global al usuario, mediante una relación personalizada antes, durante y después de la movilidad, creando un vínculo con el estudiante.

A través de las oficinas de atención de cada una de las unidades académicas, se brinda una asistencia personalizada a los estudiantes, dicho de otro modo se les brinda un acompañamiento en la modalidad de marca personal.

La relación con el usuario es una fuente para crear valor, independientemente de si es personalizada o automatizada, ambas maneras tienen sus ventajas y sus desventajas.

En la organización estudiada, se realizan esfuerzos dirigidos hacia la sistematización, pero en este momento la propuesta de valor y la relación con el usuario está centrada en precisamente ese tratamiento personalizado con cada estudiante que se interesa en realizar movilidad.

Otra forma de generar y fortalecer las relaciones con el usuario es a través de las comunidades y la creación colectiva. En este sentido, los estudiantes que realizan movilidad generan mucho material para promoción que ayuda a que otros usuarios se animen a tener una experiencia de ese tipo que sin duda contribuye a su formación integral. Esto se realiza, a través de mensajes y videos que se publican en la página de Facebook de la DGCA que funciona como una comunidad en línea. Adicional, se llevan a cabo eventos de promoción como la “Jornada de internacionalización”, en el cual los estudiantes comparten su aprendizaje y experiencia de movilidad con la comunidad universitaria. Se organizan charlas dirigidas a grupos de PE específicos, en las cuales participan estudiantes que han realizado movilidad para compartir su experiencia y motivar a otros.

Por otra parte, como área de oportunidad, actualmente hay suficientes ex becarios que podrían fungir como promotores de la movilidad, a través de la conformación de un grupo o comunidad de ex becarios, que asesoren a otros pares en el proceso de las estancias académicas.

## **5. Fuentes de ingresos**

Las estancias académicas tienen un costo modesto, debido a la movilidad física, la duración y la modalidad. Las Universidad brinda apoyos para la realización de las estancias académicas, teniendo como principales fuentes de financiamiento a los ingresos propios, recursos estatales y federales, recursos a través de programas federales (PFCE) y donativos de instituciones, tales como fundaciones.

Como área de oportunidad en este apartado, están los programas hechos a la medida para estudiantes visitantes, que pueden generar ingresos para financiar movilidades del estudiantado de casa, además de fortalecer el posicionamiento e incrementar la visibilidad de la Universidad en el exterior.

## **6. Recursos claves**

Como recursos indispensables, para la gestión de las estancias académicas, se requiere contar con un plan estratégico, políticas y lineamientos, financiamiento, convenios y/o programas de movilidad, capital humano, información sistematizada y un espacio físico.

En el PEDI 2017-2020 se establece como uno de los objetivos estratégicos: Consolidar el proceso de la internacionalización en la Universidad. Para esto, se establecieron una serie de estrategias a nivel institucional, revisadas en el capítulo anterior. En adición, la DGCA también cuenta con el PEDI 2017-2020 propio de la dirección, a pesar de esto, se reitera la necesidad de establecer un plan táctico a nivel de área funcional encargada de la movilidad, a fin de establecer estrategias a largo plazo dentro de los alcances de la DGCA y el contexto actual.

También se requiere contar con políticas y lineamientos que deriven en procedimientos claros y efectivos, así como en protocolos de seguridad. En este

sentido, la organización estudiada regula la gestión de la movilidad a través del RES en su capítulo VII De la movilidad estudiantil. En el SIGC institucional, se encuentra declarado el proceso de la Movilidad estudiantil (ACA-04), como parte de las funciones sustantivas de la Universidad. Ahora bien, el área de oportunidad sería la creación de las políticas y lineamientos en materia de movilidad.

Un recurso crítico, es el presupuesto para poder financiar las estancias académicas, sobre todo las que tienen como destino a universidades en el extranjero. El capital humano es vital ya que se requiere un equipo de personas para brindar la orientación, asesoría y acompañamiento antes, durante y después de la estancia de movilidad, además de un espacio accesible y confortable para la atención que se brinda al estudiantado.

En la organización estudiada, los convenios de cooperación académica firmados con IES, instancias públicas o privadas son un insumo invaluable, ya que a través de estos se obtiene parte del financiamiento para las estancias, como es el caso de Becas Santander y en su momento de la Fundación Lomas. Asimismo, la exención de matrícula en la universidad destino, principalmente en la movilidad internacional.

En adición, como ya se mencionó antes, de la pertenencia a organismos nacionales e internacionales, también emanan programas de movilidad que sirven de marco para la realización de las estancias. En el capítulo pasado, de la presente investigación, se revisaron los programas de movilidad vigentes, de los cuales se pueden citar los más sobresalientes: Becas Santander, Becas CUMEX, ANUIES, ECOES, CONAHEC, PILA, BRAMEX, Alianza del Pacífico, Verano DELFIN y Programa de inmersión cultural México-Belice.

Otro insumo, cada vez más importante y necesario, son los intelectuales que se traducen en información sistematizada y bases de datos, que ayudan a la toma de decisiones, establecimiento de objetivos, generación de estrategias y acciones; en otras palabras, son invaluable al momento de la planeación estratégica.

## **7. Actividades clave**

La gestión estratégica es clave para toda organización, a través de ella se pueden evaluar las estrategias y su efectividad, así como la medición de resultados; permitiendo la reformulación de los objetivos, y acciones a futuro para el logro de los mismos.

En la organización estudiada, cada año se realiza una evaluación anual de labores, la cual permite identificar los logros más significativos del año y los retos para el próximo. Sin embargo, está enfocada en una planeación más operativa o a corto plazo, que se traduce en el Plan Anual de Labores (PAL).

En este sentido, se ratifica la necesidad de realizar una planeación estratégica que permite establecer una misión, visión, objetivos, políticas y estrategias propias del área encargada de la movilidad, tomando en cuenta las institucionales, para reformular las estrategias y acciones para el logro de los objetivos particulares e institucionales.

Entre las actividades que realiza la Universidad, a través de la DGCA, se encuentra el acompañamiento al estudiantado antes, durante y después de la estancia académica, este es una parte fundamental para el éxito de la movilidad estudiantil. En todo el proceso de una estancia académica pueden surgir problemas, por lo que la resolución de conflictos también es una de las actividades primordiales.

Para prever imprevistos, se requiere de la actualización constante de los procedimientos, a través de la mejora continua del SIGC. También se requiere de un sistema que ayude en el proceso de movilidad sin que se pierda la calidad en el servicio que se brinda al estudiante. Para esto, se cuenta con un módulo de movilidad dentro del SAE para el registro del estudiantado que realizará estancias académicas. Sin embargo este es únicamente para registros, cuando el proceso de movilidad es aún más largo y consta de varias etapas.

Ahora bien, cuando se analizan los procedimientos ACA-04-PR-01 Movilidad Estudiantil Nacional y ACA-04-PR-02 Movilidad Estudiantil Internacional,

declarados en el SIGC, se pueden identificar tres actividades críticas para llevar a cabo una movilidad:

1. Propuesta de homologación inicial.
2. Carta de aceptación de IES destino.
3. Equivalencia de asignaturas a su retorno

Sin la propuesta de homologación, no se puede iniciar la movilidad y tampoco habría una equivalencia de asignaturas al término de la estancia. Por lo tanto, las actividades 2 y 3 dependen de la 1, y en esta última interviene la asesoría académica que brinda el tutor al estudiante. Entonces, la asesoría o tutoría académica en el proceso de la movilidad estudiantil, es una actividad crítica, debido a que sin este acompañamiento por parte del profesor, el estudiante no podría concretar estancia alguna.

Por lo anterior, es importante generar un mayor vínculo con el programa de tutorías institucional, para identificar estudiantes potenciales para realizar movilidad. En complemento, el acercamiento con los profesores de las DES y unidades académicas, es una de las estrategias que podrían contribuir a llegar eficazmente a más estudiantes y motivarlos a participar en los programas. Aunque este acercamiento ya se haya iniciado, es importante fortalecerlo para que siga su desarrollo, a través de pláticas de sensibilización con el profesorado para que estos sean catalizadores de la movilidad estudiantil.

El acceso a la capacitación constante, es básico, sobre todo porque los procesos de movilidad son muy dinámicos y cambiantes, además que fácilmente se ven afectados por factores externos tales como el contexto social, político y económico.

La promoción y difusión de las convocatorias es una de las actividades primordiales que no debe dejar de realizarse ya que es una forma de fomentar la cultura de la movilidad en el estudiantado, y posicionarla como un valor agregado en su formación integral. Esta función se realiza, principalmente, a través de la

participación en los PIU, la organización de la “Jornada de Internacionalización”, pláticas promocionales a grupos de diversos PE y página de Facebook.

## **8. Asociaciones clave**

Las alianzas estratégicas con otras instituciones de educación superior, organismos, instituciones públicas o privadas, ayudan a la reducción de costos, brindan un soporte legal y de seguridad, a los mecanismos o procedimientos para las estancias académicas, y en algunos casos son una fuente de ingresos para el financiamiento de programas de movilidad.

La organización estudiada, a través de la DGCA, cuenta con 67 convenios vigentes de los cuales 45 son con instituciones internacionales y 22 en el contexto nacional. Existen aliados claves, que permiten la captación de ingresos a través de donativos, destinados a becas para la movilidad, como es el caso del Banco Santander desde el 2008 a la fecha y la Fundación Lomas en el 2019.

La Universidad mantiene alianzas estratégicas, en el ámbito nacional e internacional, con 11 organismos: ANUIES, CUMEX, ECOES, AMPEI, UDUAL, IESALC, CONAHEC, CORPUCA, COMEXUS, UMAP, World Directory of Medical Schools.

Las relaciones más sólidas y fructíferas en materia de cooperación académica con organismos, se han mantenido con la ANUIES, el CUMEX, el ECOES, la AMPEI, y el CONAHEC.

## **9. Estructura de costos**

En toda organización, se busca la optimización de los recursos al menor costo, dicho de otra manera, el manejo eficaz y eficiente de los recursos. En este sentido, la organización estudiada está consiente que los recursos son limitados y los costos de una estancia de movilidad puede variar de acuerdo al destino, la modalidad y a la duración de la estancia. Adicional, están los pagos por pertenecer a organismos nacionales e internacionales, la permanencia en programas de intercambio uno a uno (PILA) y los costos para establecer nuevas

relaciones estratégicas, que en algunos casos implican traslados a nivel nacional e internacional.

La referencia de las becas para movilidad nacional es de \$25, 000.00 pesos por cinco meses, en tanto que las internacionales son de \$50,000.00 pesos por el mismo tiempo. Estas son las cifras que normalmente otorgan entes externos por concepto de becas de movilidad y sirven de parámetros para el otorgamiento de apoyos.

Sin embargo, ninguna beca es completa, ya que los costos de una estancia son variables sobre todo en el ámbito internacional, dado que incluyen algunos costos extras. En el ámbito nacional las necesidades son el pasaje aéreo, hospedaje, alimentación, artículos personales, copias o libro y transporte diario. En las estancias en el extranjero, además de la lista mencionada se añaden los costos por concepto de pasaporte, visa o trámites migratorios requeridos por el país destino, seguro de gastos mayores con repatriación de restos y en algunos casos el pago de la matrícula.

Es complejo realizar un comparativo de costos, debido a la diversidad de destinos que puede haber como opciones de movilidad a nivel nacional e internacional. Sin embargo con base en la experiencia de estos últimos años, se pueden considerar algunas premisas:

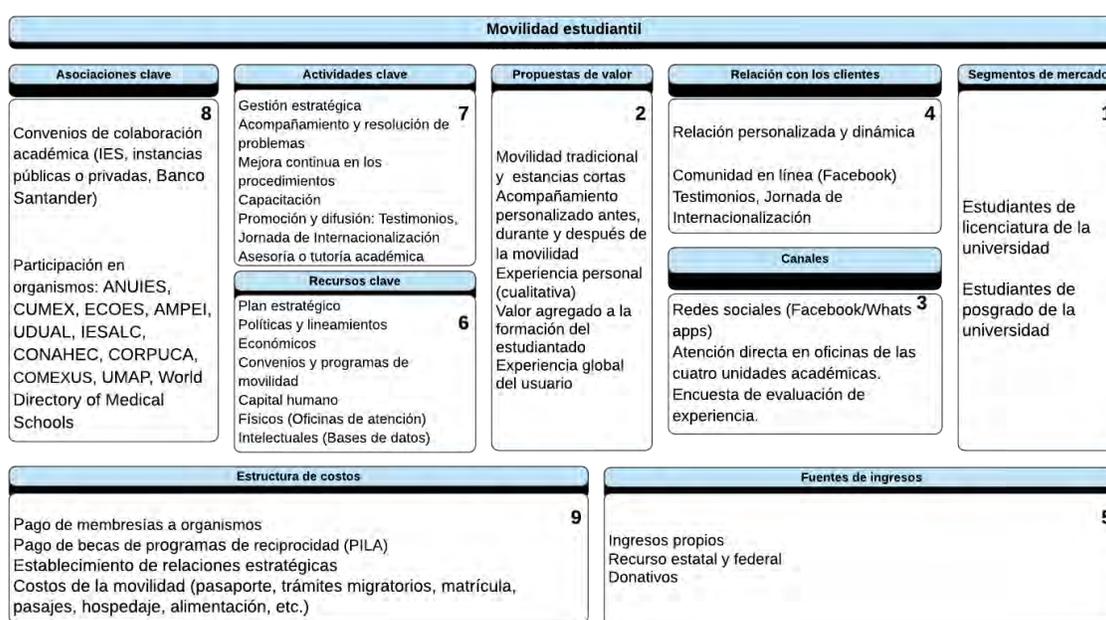
- Los costos de pasajes aéreos a países como Argentina, Brasil y Chile son igual de altos que ir a España, sin embargo, en Europa la vida es más cara que en Sudamérica.
- El costo del pasaporte encarece la movilidad internacional, sin embargo es una inversión a largo plazo.
- El costo y proceso de trámite de la visa de estudiante es variable dependiendo del país destino. Por ejemplo, el país de España cada vez es más estricto para el otorgamiento de la visa de estudiante, lo cual representa una barrera para muchos estudiantes con intenciones de realizar estancias en universidades españolas.

Estas son algunas de las recomendaciones que se brindan al estudiantado, y que sirven para valorar que programas son más financiables, sin que la movilidad represente algo inalcanzable, sino por el contrario, que los estudiantes puedan tener el acceso a vivir una experiencia formadora y transformadora, que contribuya a su formación integral.

A continuación, se presenta una síntesis de la aplicación del lienzo de innovación estratégica CANVAS a la movilidad estudiantil en la organización estudiada.

Cuadro 10. Lienzo de innovación estratégica CANVAS aplicado a la movilidad estudiantil

Fuente: Elaboración propia.



Se puede concluir, que la propuesta de valor del servicio que se brinda al usuario, radica en la propia experiencia de movilidad, ya que a través del acompañamiento personalizado y de todas las bondades de la movilidad, antes mencionadas, finalmente es una experiencia global. En otras palabras una vivencia formadora y transformadora.

Las alianzas estratégicas son muy importantes en la gestión de la movilidad, ya que pueden repercutir en la estructura de costos y fuentes de financiamiento. Ahora bien, la gestión estratégica está implícita en todas las actividades clave. Algo semejante ocurre con la planeación estratégica, que está implicada en los recursos clave enlistados. Entonces, es la gestión estratégica una herramienta elemental para identificar y maximizar oportunidades, reduciendo los costos y riesgos potenciales.

### **3.4.- Estudio de las perspectivas del estudiante como parte interesada fundamental en la movilidad estudiantil durante el periodo comprendido de primavera 2018 a verano 2019.**

Para realizar un análisis integral de la movilidad estudiantil se tendría que estudiar a todos los actores que intervienen, sin embargo por limitaciones de la presente investigación, se centra en los estudiantes, siendo estos el usuario principal, en otras palabras la parte interesada fundamental de la movilidad estudiantil.

Como se explicó anteriormente, la metodología que se empleará es cualitativa y cuantitativa, mediante la técnica de investigación de la encuesta, con la aplicación de un cuestionario en línea como instrumento, posteriormente se realizará un análisis estadístico descriptivo<sup>1</sup> e inferencial<sup>2</sup>, de los datos obtenidos, el cual servirá para la toma de decisiones, identificar áreas de oportunidad, aceptar o rechazar hipótesis, observar criterios que merecen un estudio especial; finalmente se contribuye a la mejora de la gestión de la movilidad en la organización estudiada.

Para el estudio de las perspectivas del estudiante, se utilizó el muestreo no probabilístico, dirigido o por conveniencia. Esta técnica permite realizar una selección intencionada, dada la cercanía que se mantiene con el sujeto de estudio; el estudiante que realizó movilidad estudiantil.

---

<sup>1</sup> “La estadística descriptiva es la rama de la estadística [...] que se encarga de resumir listas largas de datos con el objetivo de obtener las características generales de un determinado grupo”. Véase en: <https://enciclopediaeconomica.com/estadistica-descriptiva-inferencial/>

<sup>2</sup> La estadística inferencial es [...] se encarga de analizar y estudiar los datos más allá de la estadística descriptiva, con el objetivo de tomar decisiones y realizar predicciones. *Ibidem*.

Es preciso, previo al análisis, observar que la intersección de las variables: motivaciones, satisfacción con la IES de origen, satisfacción con la IES destino y los resultados obtenidos; arroja como resultado la experiencia de movilidad estudiantil. Ahora bien, para los fines del análisis de datos, la variable dependiente es el resultado obtenido y las independientes son la motivación y la satisfacción con las IES de origen y destino (Véase Figura 5 y Cuadro 11).

Figura 5. Variables de la movilidad estudiantil

Fuente: Elaboración propia.



Cuadro 11. Dimensiones de la movilidad estudiantil

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión	Necesidad de información
Motivación personales y académicas	Motivaciones e intereses personales
Nivel de satisfacción con la Universidad de Quintana Roo	Efectividad de los medios de difusión de los programas de movilidad, satisfacción con la sesión de preparación, orientación y acompañamiento recibido por parte de la oficina de movilidad. Satisfacción con el acompañamiento del tutor académico.
Servicio que brinda la DGCA en Chetumal o enlaces de movilidad en Cancún, Playa y Cozumel	
Acompañamiento que brinda el tutor académico	
Nivel de satisfacción con la universidad destino	Razón por la que eligieron la IES destino, efectividad de los medios de difusión de la IES

	desino, satisfacción con el acompañamiento recibido y servicios, tipos de problemas presentados durante la estancia y su resolución, hospedaje, programa de tutorías de pares, cambios en la propuesta de homologación inicial, desempeño en clases, desempeño de los profesores en clase, comparativo de aspectos académicos entre IES destino y de origen, cumplimiento de expectativas personales y académicas.
Resultados obtenidos	Asignaturas cursadas durante la estancia, reprobación y razones, participación en actividades culturales, deportivas o académicas, mayor logro y reto durante la movilidad, diferencia cultural más notable, habilidades interculturales adquiridas, recomendación de la IES destino, planes al terminar la estancia y después de titularse.

El estudio se desarrolló en tres etapas:

1. Elaboración del instrumento y pilotaje.
2. Aplicación.
3. Análisis de datos.

La elaboración del instrumento se realizó, en el año 2017, a través de la DGCA con el acompañamiento del Departamento de Innovación Educativa (DIE) de la Universidad. Para la obtención del primer cuestionario se usaron como referencias, encuestas de otras IES tales como la Universidad de Colima, el cuestionario se “Seguimiento a la trayectoria académica” del DIE, la encuesta en línea “Experiencias internacionales, estudiantes en Educación Superior” del Programa Interdisciplinario sobre Política y Práctica Educativas (PIPE) del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) del CONACYT.

El cuestionario del PIPE, fue referencia para la elaboración de las preguntas 1 (sección II. Motivaciones personales y académicas), 8 (sección IV. Nivel de satisfacción con la universidad destino), 34 y 40 (Sección V. Resultados obtenidos). Mientras que el instrumento de “Seguimiento a la trayectoria

académica” del DIE, fue la base para los ítems 11, 22, 23 y 24 (sección IV. Nivel de satisfacción con la universidad destino).

El primer cuestionario se piloteó en el período de otoño del 2017 en la Unidad Académica Chetumal, posteriormente se declaró en el SIGC certificado bajo la norma ISO 9001:2015, registrado en el apartado de formatos con el código ACA-04-FO-05 dentro de la ficha de Movilidad estudiantil con clave ACA-04.

Después de una revisión al instrumento del pilotaje, en el segundo cuestionario (primavera 2018) se incluyeron 3 apartados, que antes no habían sido considerados: la orientación y acompañamiento por parte de la DGCA y del tutor académico, así como el tipo de problemas que pueden presentarse durante la movilidad.

La aplicación del instrumento se desarrolló del periodo de primavera 2018 a verano 2019, al final de cada semestre, durante un año y medio. A continuación se presenta la descripción del instrumento en línea “Encuesta a estudiantes UQROO, experiencia de movilidad”:

La población objetivo son los estudiantes de la Universidad que realizaron movilidad nacional o internacional, principalmente con una duración semestral y con valor curricular.

El objetivo es conocer las motivaciones, nivel de satisfacción con la UQROO y universidad destino, además de los resultados obtenidos por los estudiantes durante su estancia académica.

La encuesta consta de 5 apartados, cada sección tiene entre 1 y 19 ítems en promedio. El instrumento consta de un total de 43 preguntas, de las cuales algunas no se responden dependiendo de las respuestas anteriores. Para responder el cuestionario se requiere aproximadamente 15 minutos.

La encuesta se aplicó en línea mediante la herramienta de Documentos Google, al final de cada semestre, a los estudiantes de las cuatro unidades académicas que realizaron principalmente movilidad semestral con valor curricular. Los datos obtenidos fueron procesados con las herramientas de

Microsoft Excel y SPSS Statistics. Esta última herramienta facilitó el análisis estadístico descriptivo e inferencial, que a continuación se presenta (Véase Anexo 6).

La población fue de 260 y la muestra por conveniencia obtenida fue de 56 estudiantes, de los cuales 34 (60.7%) fueron mujeres y 22 (39.3%) hombres. No hay que olvidar, que en el 2018, se aplicaba la encuesta únicamente, a los estudiantes que realizaban movilidad tradicional y tampoco había mucha participación de los estudiantes de las unidades académicas de Cozumel, Playa y Cancún.

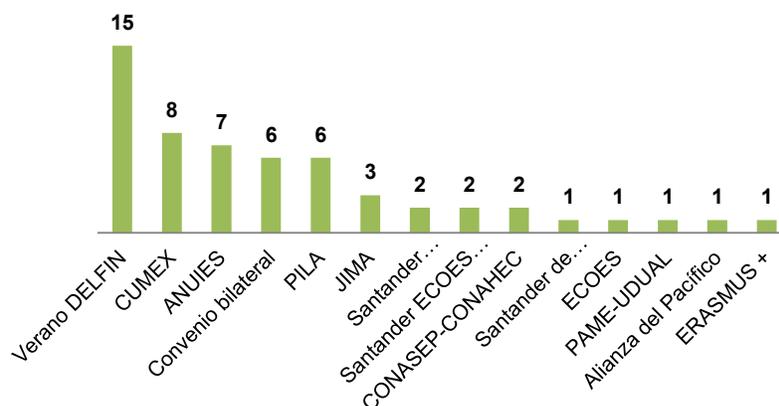
En el periodo de primavera y verano 2019, del total de alumnos que realizaron movilidad tradicional se obtuvo una respuesta del 100%, gracias a que hubo más cooperación de la población objetivo de las unidades académicas antes mencionadas. Algo semejante ocurrió el mismo período, con las estancias cortas, que además fue la primera vez que se les aplicó la encuesta (Véase Anexo 5).

El tipo de movilidad que reportaron haber realizado los encuestados fueron, primordialmente estancias semestrales con valor curricular o movilidad tradicional (39, 69.6%), mientras que 16 realizaron estancias de investigación (28.6%) y el resto participo en un diplomado (1,1.8%).

Los programas de movilidad estudiantil en los que participaron los estudiantes con más frecuencia fueron el Verano Delfín, en el caso de las estancias de investigación. Para el caso de la movilidad tradicional, los programas que resultaron más importantes son los que promueven el CUMEX, la ANUIES, PILA, JIMA (actualmente parte de PILA), Santander en todas sus variantes, y a través de convenios bilaterales (Véase Gráfica 7).

Gráfica 7. Programas de movilidad estudiantil

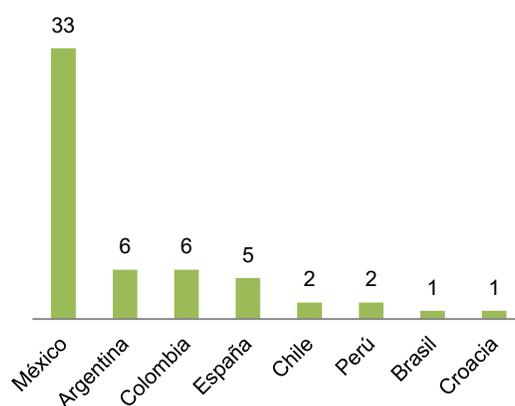
Fuente: Elaboración propia.



Del total de encuestados, 33 realizaron movilidad nacional y los 23 restantes movilidad internacional. Los principales destinos internacionales fueron Argentina, Colombia y España. Cabe resaltar que España ha sido el principal país receptor en los últimos cuatro años. Mientras que Colombia incrementó su participación en el mismo período (Véase Gráfica 8).

Gráfica 8. Países destinos para la movilidad estudiantil

Fuente: Elaboración propia.

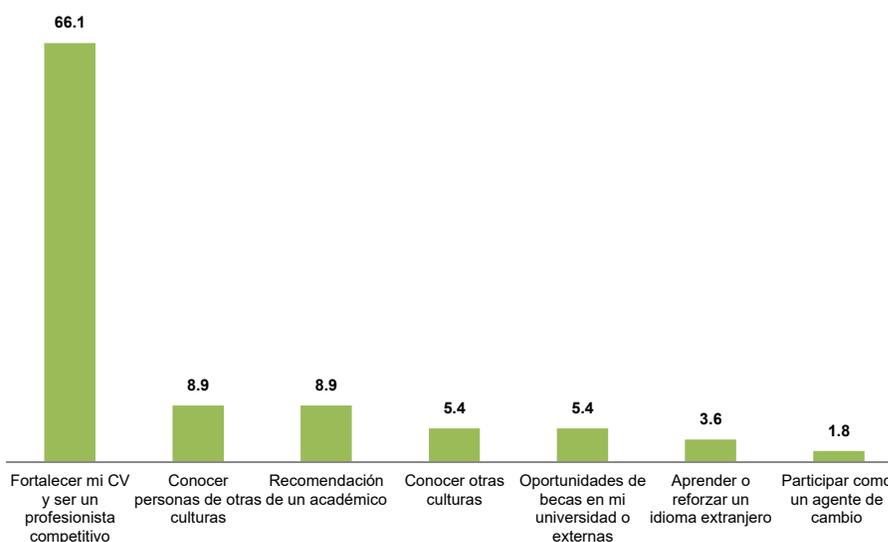


Cuando se les preguntó a los estudiantes la razón principal por la que decidieron hacer movilidad, el 66.1% seleccionó la opción de “Fortalecer mi CV y ser un profesional competitivo”, seguido de “Conocer personas de otras culturas” con el

8.9% y por “Recomendación de un académico” con el 8.9%. En esta pregunta se identificó una oportunidad de mejora, ya que las opciones en relación a conocer otras culturas se podrían fusionar en una misma para los siguientes ejercicios (Véase Gráfica 9).

Gráfica 9. Motivaciones para realizar movilidad estudiantil

Fuente: Elaboración propia.



En una investigación realizada a estudiantes del programa ERASMUS, generación 1998-99, señalaron siete razones (Teichler, 2004, pág. 397):

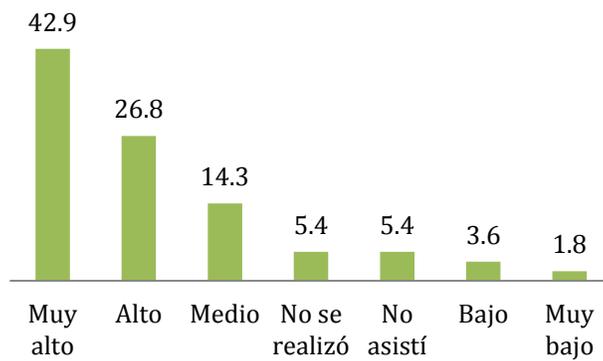
- Aprender un idioma extranjero
- Aprovechar la oportunidad de desarrollarse como personas
- Tener la experiencia de obtener un aprendizaje académico en otro país
- Mejorar la comprensión del país receptor
- Mejorar sus oportunidades laborales
- Viajar
- Salir del entorno habitual (66%; Maiworm & Teichler, 2002b, p. 88, citado por Teicher, 2004).

Esta referencia muestra coincidencias con los de la presente investigación, en relación a la mejora de las oportunidades labores y al conocimiento de la cultura del país receptor.

En cuanto a la satisfacción de los encuestados con la IES de origen, los resultados fueron muy favorables. En el caso de la satisfacción con la sesión de preparación previa, a la cual todo estudiante que realice movilidad debe acudir, la satisfacción del 42.9% fue muy alta, el 26.8% la calificó como alto (Véase Gráfica 10).

Gráfica 10. Satisfacción con la sesión de preparación previa a la movilidad

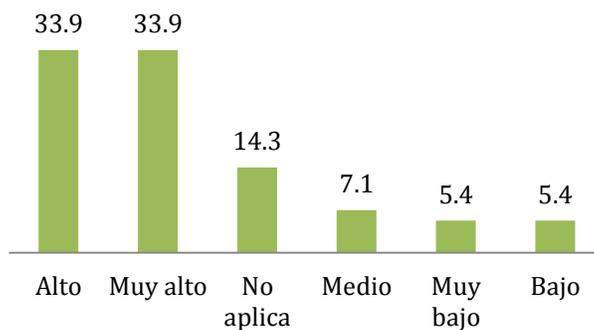
Fuente: Elaboración propia.



En lo que se refiere a la satisfacción con la asesoría recibida por parte del tutor académico, para realizar la propuesta inicial de homologación de asignaturas, el nivel de satisfacción se concentra en muy alto (33.9%) y alto (33.9%). (Véase Gráfica 11).

Gráfica 11. Satisfacción con la asesoría para realizar la propuesta inicial de homologación de asignaturas

Fuente: Elaboración propia.



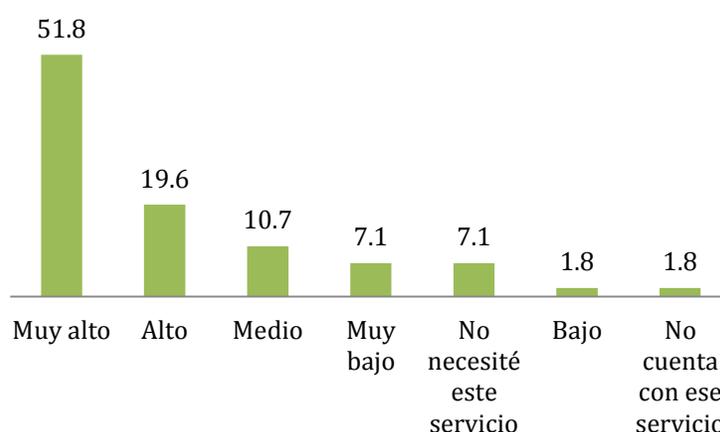
El acompañamiento que se brinda al estudiantado, sobre todo al inicio del proceso de la movilidad, es crítico e influyente en todo el desarrollo de la estancia. Por ello, la importancia de conocer el nivel de satisfacción del estudiante en este rubro. A pesar de esto, siempre podrán surgir imprevistos durante la movilidad, pero mientras más preparados e informados estén los alumnos, mejor podrán responder a los retos que se les presenten.

López (2010) concluyó “una buena preparación no eliminaría el elemento sorpresa, presente en toda experiencia nueva. Sin embargo, mientras más firmes sean las bases, habrá más oportunidades para dar una respuesta eficaz ante lo inesperado” (pág. 16).

La IES destino acoge al estudiante durante toda la estancia, convirtiéndose en un actor primordial en el desarrollo de la misma. En este caso, el 51.8% indicó como “muy alto” y un 19.6% “alto”, su nivel de satisfacción con respecto a la atención y acompañamiento recibido por parte del personal administrativo de la oficina de movilidad o internacionales (Véase Gráfica 12).

Gráfica 12. Satisfacción con el acompañamiento de la oficina de movilidad de la IES destino

Fuente: Elaboración propia.

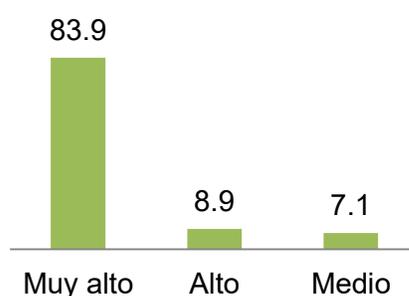


Los resultados obtenidos por los estudiantes encuestados, durante su estancia, amerita una mención especial. En ese sentido, se puede iniciar por

presentar su nivel de satisfacción general con respecto a la experiencia de movilidad en la IES destino (Véase Gráfica 13).

Gráfica 13. Nivel de satisfacción general con la experiencia de movilidad

Fuente: Elaboración propia.



El nivel de satisfacción general es predominantemente alto, mientras que nadie lo calificó como bajo. Ahora bien, se revisaran a detalle algunos de los obstáculos o retos que se les presentaron durante la estancia.

El 26.8% de los encuestados afirmó haber tenido algún problema durante la estancia académica. De estos 15 estudiantes, el 46.7% señaló que el problema presentado fue de índole académico, el 33.3% de carácter personal, el 20% restante comentó que fueron problemas migratorios, de salud y con el seguro internacional.

Del total de los encuestados, el 46.4% (26) realizaron cambios en su propuesta inicial de homologación por las siguientes razones:

- No se abrió la asignatura (44%)
- Los horarios empalmaban (32%)
- Agregué materias (12%)
- El plan de estudios no es compatible (8%)
- No había cupos (4%)

El 94.6% de los estudiantes encuestados aprobaron todas las asignaturas en la IES destino, únicamente 3 (5.4%) reprobaron al menos 1 asignatura, señalando que fue por razones académicas.

Los retos que se les presentaron a los estudiantes encuestados fueron los siguientes:

- Sistema educativo diferente (46.4%)
- Autonomía e independencia (21.4%)
- Clima, idioma, la movilidad en la ciudad, ninguno, problemas con el casero, inseguridad y socializar (17.9%)
- Adaptación cultural (14.3%)

Las diferencias culturales más notables fueron:

- Comida (42.9%)
- Ideologías (39.3%)
- Valores (8.9%)
- Idioma, religión, movilidad en la ciudad, ninguna diferencia y la Infraestructura (8.9%)

Se puede destacar que las diferencias en los sistemas educativos y enfrentarse a la autonomía e independencia fuera de casa, fueron los principales obstáculos. Con respecto a las diferencias culturales la comida y la ideología fueron las más notables.

En una investigación realizada a estudiantes del programa ERASMUS, otros problemas declarados fueron (Teichler, 2004, pág. 404):

- Interacción con los estudiantes del país anfitrión
- El clima, los alimentos, la salud y otros similares
- Estilo de vida de los nacionales en el país anfitrión

Es evidente que los problemas, retos y las diferencias culturales identificadas en el presente estudio y en otras investigaciones referidas, son muy variados. El estudiante puede no percibir ningún obstáculo o que no se le presente ningún

problema, pero también puede llegar a tener dificultades de integración o incluso inconvenientes con el hospedaje. Esto confirma que la movilidad es una experiencia totalmente personal y que se ve influida por una diversidad de factores internos y externos, e incluso intangibles como lo es la cultura.

En lo que respecta a los logros obtenidos, el 100% de los estudiantes encuestados afirmaron que haber realizado movilidad les ayudará a ser un profesionista competitivo, además de haber adquirido habilidades interculturales durante su estancia:

- Mayor habilidad para adaptarse a nuevas maneras de pensar, comportarse e interactuar (71.4%)
- Mayor conciencia de la solidaridad, el respeto y la comprensión de otras culturas (16.1%)
- Actitud más flexible hacia la diversidad cultural presente en las sociedades actuales (8.9%)
- Mayor habilidad para gestionar las reacciones ante estereotipos y prejuicios adquiridos, apreciación de las raíces de México (3.6%)

Logros académicos que los encuestados expresaron haber obtenido durante su experiencia de movilidad:

- Participación en proyecto de investigación (33.9%)
- Mejora en las calificaciones y el promedio (28.6%)
- Presentación de ponencia en eventos académicos (14.3%)
- Aprendizaje o reforzamiento de un idioma extranjero (10.7%)
- Nuevos conocimientos y habilidades (7.1%)
- Obtención de reconocimientos (5.4%)

Vivir una experiencia de movilidad genera nuevas expectativas en el estudiante, inclusive los hace cuestionarse sobre sus planes después de obtener el grado en la Universidad. Al respecto, los encuestados expresaron su siguiente meta al término de su estancia:

- Realizar otra movilidad ya sea en su modalidad tradicional o estancia de investigación, preferentemente internacional (55.3%)
- Solo quiero titularme (30.4%)
- Estudiar idiomas (7.1%)
- No tengo planes por ahora (5.4%)
- Internado (1.8%)

Los encuestados comentaron sus planes después de titularse:

- Estudiar un posgrado, especialmente en el extranjero (73.2%)
- Trabajar en México en algún institución pública, privada o trasnacional (14.4%)
- Estudiar idiomas en el extranjero (5.4%)
- Trabajar en el extranjero (3.6%)
- Crear mi propia empresa (1.8%)
- Desarrollar e implementar proyectos de investigación (1.8%)

En síntesis los estudiantes encuestados consideran que la movilidad es un valor agregado para su formación profesional. Entre los resultados se observa una mayor habilidad para adaptarse a nuevas maneras de pensar, comportarse e interactuar. Entre sus principales logros mencionan, el haber participado en proyectos de investigación, la mejora en las calificaciones y el promedio, la presentación de ponencia en eventos académicos, y el aprendizaje o reforzamiento de un idioma extranjero.

Por otra parte, ahora tienen interés en realizar otra movilidad ya sea en su modalidad tradicional o estancia de investigación, preferentemente internacional; después de titularse, estudiar un posgrado, especialmente en el extranjero.

Resumido en palabras textuales de un estudiante encuestado “[...] la experiencia que les cambiara la vida tanto a nivel personal como académico [...]”

Otras investigaciones en materia de movilidad estudiantil, arrojan resultados similares:

Impacto de los programas de movilidad internacional en la adquisición de competencias académicas para el ingreso al mercado laboral: Estado de México [...] En los resultados se observa el desarrollo de más competencia académica en alumnos que asistieron en programas de movilidad que los que no asistieron. Sus diferencias se acentuaron en competencias de contextos internacionales y responsabilidad social y compromiso ciudadano. (González & Salgado, 2016, pág. 1)

En el transcurso de este estudio de caso y a partir del acompañamiento brindado a los alumnos, se observó un crecimiento en ellos tanto en lo académico [...] como en lo personal. [...] Sin embargo, la movilidad estudiantil por sí misma no es un factor ni necesario ni suficiente para que tenga lugar un proceso de cambio orientado hacia el desarrollo humano. [...] Como sinceramente lo expresó una de las compañeras “[...] el aprovechamiento del intercambio es, como prácticamente todo en la vida, cuestión de una actitud personal” (López, 2010, pág. 46)

Un elemento clave en la movilidad estudiantil, es el impacto positivo o negativo que tiene sobre el desempeño académico del estudiante, así como la significancia que puede existir en la relación de variables que intervienen en la movilidad. Para esto se realizó un análisis estadístico inferencial mediante las pruebas para muestras emparejadas (T-Student para muestras relacionadas), prueba para muestras independientes y la prueba de chi-cuadrado. Para estas pruebas se consideró el valor  $\alpha = 0.05$ .

#### **Criterios para decidir:**

**P-valor  $\leq \alpha$  = se rechaza  $H_0$  (se acepta  $H_1$ )**

**P-valor  $\geq \alpha$  = se acepta  $H_0$**

Para la aplicación de estas pruebas, la población objetivo fueron los estudiantes que realizaron una estancia semestral con valor curricular (movilidad tradicional), debido a que en esta modalidad, se obtienen reconocimiento de créditos, lo que representa un mayor impacto académico. Además, es más factible medirlo y por lo tanto evaluarlo.

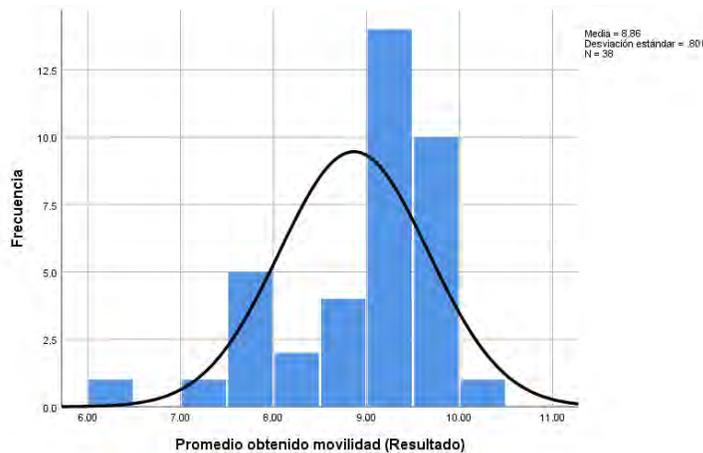
La población objetivo es de 58 y la muestra por conveniencia de 39, lo que quiere decir, que se obtuvo el 67% de participación en la encuesta.

## Pruebas para muestras independientes

El objetivo es identificar si existe una diferencia significativa en la calificación promedio obtenida durante la movilidad según el género sexo.

Gráfica 14. Calificación promedio obtenida durante la movilidad

Fuente: Elaboración propia.



La media del promedio obtenida para la mujer fue de 8.90, mientras que para el hombre fue de 8.80, con estos datos se podría concluir que no hay una diferencia significativa, además de que están muy cerca de la media (8.86), sin embargo era necesario aplicar la prueba para determinar el nivel de significancia (Véase Gráfica 14).

Ho= No existe una diferencia significativa en la calificación promedio obtenida durante la movilidad, según el género sexo.

H1= Existe una diferencia significativa en la calificación promedio obtenida durante la movilidad, según el género sexo.

El P-valor obtenido de la prueba fue de 0.723, por lo que:

**P-valor (0.723) >  $\alpha$  (0.05) = se acepta Ho**

Conclusión: No existe una diferencia significativa en la calificación promedio obtenida durante la movilidad, según el género sexo.

En otras palabras, el género sexo no determina o no es influyente en la calificación promedio obtenida durante la movilidad.

### **Prueba de chi-cuadrado**

Categorías por desempeño:

Desempeño alto: 8.7- 10

Desempeño medio: 6.3-8.6

El 68.4% de los encuestados que realizaron movilidad tradicional obtuvo un desempeño alto durante su estancia, mientras que el 31.6% registró un desempeño medio.

*Relación género sexo y desempeño académico:*

El objetivo es identificar si el género sexo influye en el desempeño académico medio o alto de los estudiantes que realizan movilidad.

$H_0$ = El género sexo no influye en el desempeño académico medio o alto de los estudiantes que realizan movilidad.

$H_1$ = El género sexo influye en el desempeño académico medio o alto de los estudiantes que realizan movilidad

El P-valor obtenido de la prueba fue de 0.253, por lo que:

**P-valor (0.253) >  $\alpha$  (0.05) = se acepta  $H_0$**

Conclusión: El género sexo no influye en el desempeño académico medio o alto de los estudiantes que realizan movilidad.

Con estas pruebas, se puede concluir que el género sexo no es determinante o influyente en un grado significativo, en el desempeño académico del estudiante que realiza movilidad.

*Relación tutoría académica y desempeño académico:*

La asesoría que brinda el tutor académico al estudiante, para realizar la propuesta inicial de homologación de asignaturas es una actividad crítica para la movilidad,

por lo tanto, el objetivo es identificar si la asesoría influye en el desempeño académico medio o alto de los estudiantes que realizan movilidad.

$H_0$ = La asesoría no influye significativamente en el desempeño académico medio o alto de los estudiantes que realizan movilidad.

$H_1$ = La asesoría influye significativamente en el desempeño académico medio o alto de los estudiantes que realizan movilidad.

El P-valor obtenido de la prueba fue de 0.408, por lo que:

**P-valor (0.408) >  $\alpha$  (0.05) = se acepta  $H_0$**

Conclusión: La asesoría no influye significativamente en el desempeño académico medio o alto de los estudiantes que realizan movilidad.

Esto quiere decir, que el desempeño académico durante la movilidad, depende en gran medida del nivel de compromiso y la actitud personal del estudiante, tal como lo expresó uno de los encuestados “[...] es muy importante la dedicación del alumno [...] que ellos puedan recordar el hecho por el cual ellos se encuentran de Intercambio y que van en representación de su universidad, de su familia e incluso de ellos mismos y lo importante que es el poder resaltar dentro de la universidad a donde ellos eligieron”

### **Pruebas para muestras emparejadas (T-Student para muestras relacionadas)**

Para la realización de esta prueba, se requiere considerar las siguientes premisas:

El 53.8% de los encuestados, mantuvo igual o aumentó su promedio acumulado después de la movilidad en comparación con el semestre de postulación, mientras que el 46.2% disminuyó el promedio acumulado.

El 44.7% mantuvo igual o aumentó el promedio obtenido durante la estancia en comparación con el promedio obtenido un semestre previo a la movilidad, mientras que el 55.3% disminuyó su promedio durante el período de la estancia.

Otros estudios similares señalan:

[...] en cuanto a las calificaciones logradas en la institución receptora, comparadas con las obtenidas en el último semestre antes de la movilidad, que de los 52 alumnos encuestados, 23 alcanzaron calificaciones más altas, 19 iguales y 10 más bajas. Es importante señalar que el 81% de los alumnos estudiados, mantuvieron o aumentaron los promedios de su carrera [...] (Humberto, 2005, pág. 45)

Para el presente estudio, los resultados descritos podrían representar indicadores bajos de desempeño debido a las diferencias, sin embargo mediante la aplicación de la prueba para muestras emparejadas, se puede probar que la movilidad no afecta negativamente en el desempeño académico del estudiante que realiza una estancia académica.

Con esta prueba se compararon tres grupos relacionados antes y después.

#### **Promedio acumulado antes y después de la movilidad**

Ho= No hay diferencia significativa entre el promedio acumulado antes y después de la movilidad.

H1= Hay diferencia significativa entre el promedio acumulado antes y después de la movilidad.

El P-valor obtenido de la prueba fue de 0.859, por lo que:

**P-valor (0.859) >  $\alpha$  (0.05) = se acepta Ho**

Conclusión: No hay diferencia significativa entre el promedio acumulado antes y después de la movilidad.

#### **Promedio antes y promedio obtenido en la movilidad**

Ho= No hay diferencia significativa entre el promedio antes y el promedio obtenido en la movilidad.

H1= Hay diferencia significativa entre el promedio antes y el promedio obtenido en la movilidad.

El P-valor obtenido de la prueba fue de 0.014, por lo que:

**P-valor (0.014) <  $\alpha$  (0.05) = se rechaza Ho (se acepta H1)**

Conclusión: Hay diferencia significativa entre el promedio antes y el promedio obtenido en la movilidad.

### **Índice de reprobación acumulada antes y después de la movilidad**

Ho= No hay diferencia significativa entre el índice de reprobación acumulada antes y después de la movilidad

H1= Hay diferencia significativa entre el índice de reprobación acumulada antes y después de la movilidad

El P-valor obtenido de la prueba fue de 0.181, por lo que:

**P-valor (0.181) >  $\alpha$  (0.05) = se acepta Ho**

Conclusión: No hay diferencia significativa entre el índice de reprobación acumulada antes y después de la movilidad.

A pesar, que una de las pruebas realizadas arrojó, que si existe una diferencia significativa entre el promedio antes y el obtenido durante la estancia, el 94.6% de los encuestados aprobó todas las asignaturas cursadas en la IES destino y solamente el 3.6% reprobó al menos una asignatura, lo que significa que el índice de reprobación fue muy bajo.

Por otra parte, el indicador de velocidad de carrera<sup>3</sup>, observó que el 76.3% de estudiantes encuestados, que realizaron movilidad tradicional, cursa la carrera más rápido que el promedio, mientras que el 23.7% cursa más lento que el promedio. En ese sentido, se puede inferir que la movilidad no afecta negativamente al desempeño académico del estudiante.

Considerando el análisis estadístico descriptivo e inferencial realizado, la movilidad estudiantil resulta una experiencia formadora y transformadora que trastoca la vida del estudiante en el plano personal y académico, brindándole

---

<sup>3</sup> Comprendemos por velocidad de carrera el rendimiento académico del estudiante durante su carrera universitaria.

nuevas herramientas y habilidades para integrarse exitosamente en el mundo laboral, y ser un agente de cambio social, en su entorno más inmediato.

Ahora bien, desde la perspectiva de la gestión estratégica, se identificaron áreas de oportunidad, derivado del análisis de los comentarios adicionales expresados por los encuestados:

- Mayor difusión y motivación para realizar movilidad estudiantil.
- Mayor acompañamiento previo, durante y al finalizar la estancia.
- Gestionar más recursos para el financiamiento de la movilidad.

Adicionalmente, se requiere la mejora del instrumento del cuestionario. También se plantea la necesidad de realizar otros estudios similares tales como la medición del impacto o grado de influencia de la movilidad en el proceso de obtención y conservación de empleo de los egresados. Análisis de la opinión de los visitantes a través de la encuesta que se les aplica cada semestre. De igual forma, un sondeo de opinión, en la comunidad estudiantil, sobre la movilidad y sus bondades, así como los factores que inciden en la decisión para realizar una estancia.

### **3.5.- Propuesta de estrategias para la gestión de la movilidad estudiantil con base en los resultados obtenidos**

El objetivo de la presente investigación es realizar un diagnóstico estratégico de la gestión de movilidad estudiantil en la Universidad, que permita la mejora continua y garantice su eficiencia y eficacia.

Lo anterior a través de un análisis de las acciones en materia de movilidad estudiantil en los últimos cuatro años, así como la aplicación de herramientas de análisis estratégico, y del estudio de las perspectivas del estudiante como usuario principal de la movilidad estudiantil; lo que finalmente se traduce en recomendaciones y propuestas, basado en los resultados obtenidos.

Una de las recomendaciones generales, es la necesidad identificada de realizar una planeación estratégica, que permita establecer una misión, visión,

objetivos, políticas y estrategias propias del área encargada de la movilidad, tomando en consideración las directrices institucionales, para reformular las estrategias y acciones, hacia el logro de los objetivos particulares e institucionales.

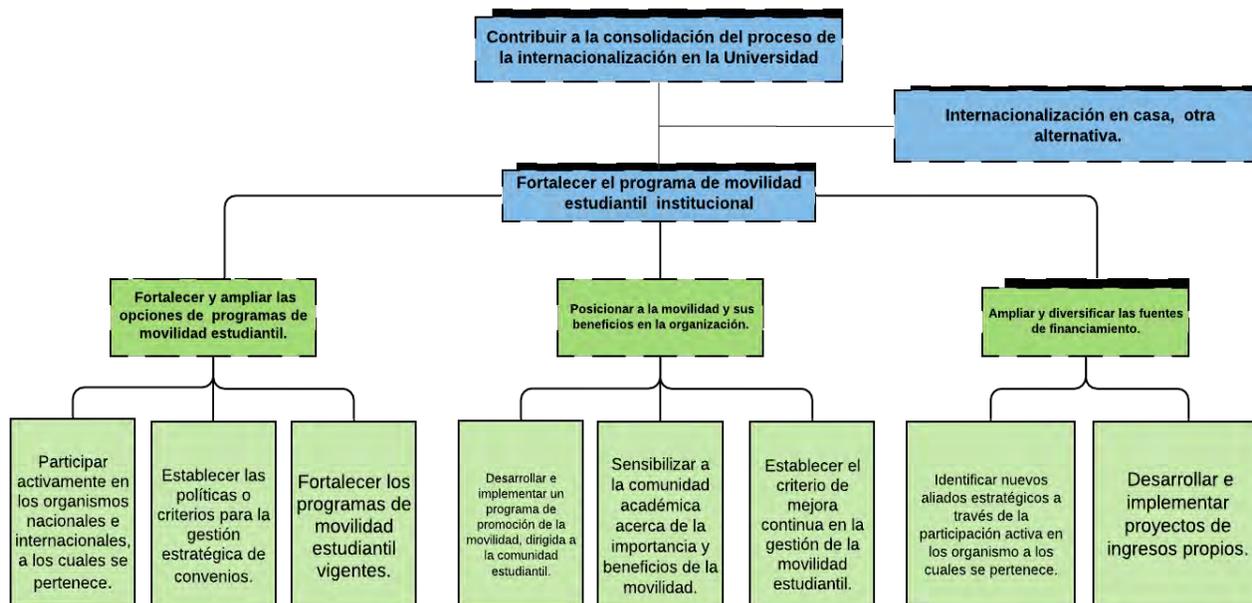
Otra propuesta, es realizar otros estudios, identificados en la fase de análisis estratégico, que puedan servir de insumo al momento de planear estratégicamente:

- Estudios de trayectoria de movilidad. Medición del impacto o grado de influencia de la movilidad en el proceso de obtención y conservación de empleo de los egresados.
- Sondeo de opinión, en la comunidad estudiantil, sobre la movilidad y sus bondades, así como los factores que inciden en la decisión para realizar una estancia.
- Opinión de los visitantes. La información que se obtiene de la encuesta de experiencia de movilidad que se aplica a los estudiantes visitantes cada semestre, también puede servir al momento de planear, ya que permite conocer lo que piensan los externos de la organización.
- Factores que influyen en los PE con menos o nula movilidad, tales como el tiempo de creación, la matrícula, el desempeño académico promedio, perfil socioeconómico del estudiante, criterios de calidad que les requieren los organismos acreditadores, entre otros.

Ahora bien, el marco del PEDI 2017-2020, en el que se establece el objetivo estratégico institucional de consolidar el proceso de la internacionalización en la Universidad, se podría proponer como objetivo táctico el fortalecer el programa de movilidad estudiantil institucional en la organización estudiada, lo cual puede contribuir a logro del objetivo institucional. Por lo anterior, se proponen las siguientes estrategias generales con sus respectivas acciones:

Figura 6. Propuesta de estrategias y acciones para el logro de los objetivos particulares e institucionales

Fuente: Elaboración propia



### **Estrategia 1: Posicionar a la movilidad y sus beneficios en la organización.**

**A1:** Desarrollar e implementar un programa de promoción de la movilidad, dirigida a la comunidad estudiantil. Esta campaña debe incluir la participación de las cuatro unidades académicas y de los ex becarios de movilidad, a través de las siguientes actividades:

- Difusión de convocatorias.
- Participación en el PIU.
- Organización de eventos tales como la “Jornada de internacionalización”.
- Programación semestral de pláticas a grupos de estudiantes.
- Testimonios de estudiantes que han realizado movilidad.
- Manejo de redes sociales (Facebook) y pestaña de movilidad en la página institucional.
- Giras de promoción en las cuatro unidades académicas.

- Notas de prensa y boletines.
- Talleres especializados para promover nuevos destinos a través de la comprensión de su cultura.

Los programas de tutoría de pares para promover la movilidad, merecen una mención especial. Los ex becarios además de acompañar a los estudiantes visitantes durante su estancia académica en la Universidad, pueden asesorar a los interesados en realizar movilidad. En estos programas, es ideal que también participen estudiantes que no hayan realizado movilidad aún, ya que es una manera de animarse a realizar una estancia académica.

En la organización, existe el antecedente de un programa denominado “Anfitriones UQROO” cuyo objetivo era que el estudiante de casa brindara acompañamiento a los estudiantes visitantes y al mismo tiempo viviera una experiencia de internacionalización en casa, para posteriormente realizar una movilidad. Este programa se piloteó en el 2017, pero no tuvo el éxito esperado. Actualmente se está retomando esta iniciativa, con el piloto de “Al bejil UQROO” (Guía UQROO).

Algunas de las actividades comentadas, se realizan habitualmente, sin embargo valdría la pena valorar su integración en un esquema de promoción institucional, que las fortalezca y ayude al posicionamiento de la movilidad en la organización estudiada.

**A2:** Sensibilizar a la comunidad académica acerca de la importancia y beneficios de la movilidad. Fomentar la cultura de la internacionalización y la movilidad, como un valor agregado en la formación integral del estudiantado mediante el acercamiento y sensibilización de las áreas administrativas que intervienen en el proceso y principalmente al profesorado, quienes pueden convertirse en un multiplicador o catalizador para la movilidad estudiantil.

En este punto, se deben considerar las bondades o beneficios de la movilidad y el programa institucional de tutorías como una herramienta clave para estimular las estancias académicas, a través del profesorado.

**A3:** Establecer el criterio de mejora continua en la gestión de la movilidad estudiantil. Esto permitirá, la creación de políticas y lineamientos, generación de procedimientos complementarios y la actualización del proceso documentado en todos sus rubros. Es preciso, que los procesos incluyan las responsabilidades de los actores involucrados, invitándolos a participar en la elaboración de los mismos; y toda vez, que sean autorizados por las instancias correspondientes, socializarlos con la comunidad universitaria.

Particularmente, se requiere establecer un mecanismo, procedimiento o dinámica con las DES, que permita la obtención de los registros de movilidad en su modalidad de “otras estancias” tales como, presentación de ponencias, estancias de investigación, prácticas profesionales o de campo, entra otras. De manera tal, que sea posible contar con bases de datos más completas que faciliten la sistematización de los mismos y la generación de indicadores más confiables.

Por otra parte, es necesario desarrollar un sistema o actualizar el que ya existe en el SAE. Esto contribuirá a la mejora del proceso de movilidad estudiantil en la organización estudiada y al mismo tiempo, permitirá la sistematización de la información.

## **Estrategia 2: Ampliar y diversificar las fuentes de financiamiento.**

**A1:** Identificar nuevos aliados estratégicos a través de la participación activa en los organismo a los cuales se pertenece. Identificar organismos, asociaciones, instancias públicas o privadas, y fundaciones, en México y en el extranjero, que operen programas de becas o donativos, dirigidos a fines comunes, como el fortalecimiento de la calidad en la educación superior.

**A2:** Desarrollar e implementar proyectos de ingresos propios. Programas de movilidad autofinanciables y hechos a la medida para estudiantes visitantes, que generen ingresos para financiar las estancias del estudiantado de la Universidad.

En ese sentido, también se podrían desarrollar programas de movilidad virtual dirigidos a estudiantes de otras IES, con el objetivo de obtener ingresos que se destinen al financiamiento de la movilidad estudiantil.

### **Estrategia 3: Fortalecer y ampliar las opciones de programas de movilidad estudiantil.**

**A1:** Participar activamente en los organismos nacionales e internacionales, a los cuales se pertenece. Participar en los eventos académicos y actividades convocadas por los organismos, para fortalecer la presencia de la Universidad y poder establecer nuevas alianzas con otras IES, organismos, asociaciones, instancias públicas o privadas, y fundaciones, que puedan derivar en nuevos programas de movilidad, o bien otros proyectos benéficos para la organización estudiada.

Por ejemplo, la presentación de ponencias de proyectos, en el marco de la conferencia anual de la ANUIES o la AMPEI, pueden despertar el interés de otros, para futuras colaboraciones, en otras palabras, mantener una participación proactiva.

Por otra parte, se recomienda evaluar la pertenencia a los organismos actuales. Realizar una comparación entre los costos anuales de membresías o cuotas, y los beneficios que se obtienen, priorizando en la pertenencia a organismos que ofrezcan más opciones de universidades para realizar movilidad, sin necesidad, de establecer colaboraciones específicas con cada una de las IES participantes.

Vale la pena considerar, que la tendencia es la adherencia a organismos o redes, que propicien espacios y puntos de coincidencia académicos entre las IES miembros, ahorrando tiempos y recursos que implicarían una gestión de convenio.

De esta manera, se optimizarían los recursos con los que ya cuenta la organización estudiada, pensando en la realidad actual presupuestaria de la

institución, así como las políticas administrativas y la política de austeridad a nivel nacional.

**A2:** Establecer las políticas o criterios para la gestión estratégica de convenios. Realizar una evaluación de los convenios vigentes que permitirá identificar los proyectos activos y las regiones en las cuales se concentran los principales aliados estratégicos, para posteriormente establecer los criterios que van a definir el rumbo de los esfuerzos en materia de gestión de convenios, el cual es uno de los insumos para los programas de movilidad estudiantil.

**A3:** Fortalecer los programas de movilidad estudiantil vigentes. Aplicar una herramienta de análisis estratégico para identificar cuáles los programas de movilidad estudiantil vigentes más exitosos y los que tienen oportunidad de mejora. Esto permitirá establecer nuevas acciones encaminadas hacia el fortalecimiento de los mismos.

### **Internacionalización en casa, otra alternativa**

Ahora bien, la propuesta de la internacionalización en casa representa una alternativa a la movilidad estudiantil, en otras palabras, es una opción para el segmento de estudiantes que no realiza una estancia académica en otras IES en la modalidad presencial.

La internacionalización en casa, es una tendencia cada vez más fuerte, debido en gran medida a la realidad económica actual que enfrentan las IES públicas, así como a la política de austeridad a nivel nacional.

Es por ello, que se plantea la posibilidad de explorar la internacionalización en casa como una estrategia alterna, sin embargo para ello se requiere de una serie de acciones:

**A1:** Implementar un programa de capacitación para las personas encargadas de la movilidad estudiantil, en materia de internacionalización en casa.

**A2:** Establecer las políticas para la internacionalización en casa de la organización estudiada.

**A3.** Identificar las actividades que ya se realizan en la organización y se pueden considerar acciones de internacionalización en casa, como por ejemplo el programa de “Al bejil UQROO” (Guía UQROO).

**A4.** Desarrollar un programa de internacionalización en casa, integrando el esquema de movilidad virtual y el uso de las tecnologías.

Cabe mencionar que las propuestas presentadas, son ideas generales que pueden contribuir al desarrollo de nuevas estrategias encaminadas al logro de las metas institucionales y en ningún sentido son absolutas o las únicas opciones. En otras palabras, los resultados de esta investigación son solo una contribución a la organización estudiada.

### **3.6.- Conclusiones**

La propuesta de valor del servicio que se brinda al usuario, radica en la propia experiencia de intercambio académico y sus bondades, en otras palabras la movilidad es una vivencia formadora y transformadora.

El análisis estadístico descriptivo e inferencial realizado, confirma lo planteado anteriormente, ya que la experiencia de movilidad trastoca la vida del estudiante en el plano personal y académico, brindándole nuevas herramientas y habilidades para integrarse exitosamente en el mundo laboral, y ser un agente de cambio social, en su entorno más inmediato. Además, que la movilidad no afecta negativamente al desempeño académico del estudiante.

Resumido en palabras textuales de un estudiante encuestado “[...] la experiencia que les cambiara la vida tanto a nivel personal como académico [...]”

Cabe mencionar que las propuestas presentadas, son ideas generales que pueden contribuir al desarrollo de nuevas estrategias encaminadas al logro de las metas institucionales y en ningún sentido son absolutas o las únicas opciones.

En otras palabras, los resultados de esta investigación son solo una contribución a la organización estudiada.

## Capítulo 4.- Conclusiones y Recomendaciones

A través del desarrollo de la presente investigación, se logró comprobar que con base en un diagnóstico de la movilidad estudiantil, se pueden replantear estrategias para la mejora de la gestión en la organización estudiada. Por lo tanto, se lograron los objetivos generales y particulares planteados, así como la aceptación de la preposición planteada al inicio de la investigación.

La existencia de una planificación estratégica es fundamental en todos los niveles que integran una organización. En ese sentido, la DGCA, como área encargada de la movilidad, se ubica en la planeación táctica, es decir, de acuerdo al modelo de Steiner, debe crear su propia misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, tomando en cuenta los de la organización. Esto le permitirá tener una guía para conocer hacia dónde dirigir los esfuerzos para el logro de los objetivos particulares e institucionales.

La dimensión internacional se encuentra visible en la misión y visión de la Universidad, lo cual se refleja en el propósito y la definición de movilidad que se plantea en la organización estudiada. Después del análisis general de los efectos de las acciones de cooperación académica en estos últimos cuatro años, se hizo notorio un cambio significativo en las gestiones de la movilidad y por supuesto en los resultados obtenidos, a partir de la creación de la DGCA.

Las alianzas estratégicas son muy importantes en la gestión de la movilidad, ya que pueden repercutir en la estructura de costos y fuentes de financiamiento. Entonces, la gestión estratégica es una herramienta elemental para identificar y maximizar oportunidades, reduciendo los costos y riesgos potenciales.

Existen aliados claves, que permiten la captación de ingresos a través de donativos, destinados a becas para la movilidad, como es el caso del Banco Santander desde el 2008 a la fecha y la Fundación Lomas en el 2019.

La Universidad mantiene alianzas estratégicas, en el ámbito nacional e internacional, con 11 organismos: ANUIES, CUMEX, ECOES, AMPEI, UDUAL, IESALC, CONAHEC, CORPUCA, COMEXUS, UMAP, World Directory of Medical Schools. Sin embargo, las relaciones más sólidas y fructíferas en materia de cooperación académica con organismos, se han mantenido con la ANUIES, el CUMEX, el ECOES, la AMPEI, y el CONAHEC.

Los programas de movilidad estudiantil vigentes más sobresalientes son: Becas Santander, Becas CUMEX, ANUIES, ECOES, CONAHEC, PILA, BRAMEX, Alianza del Pacífico, Verano DELFIN y Programa de inmersión cultural México-Belice.

La organización estudiada, a través de la DGCA, cuenta con 67 convenios vigentes de los cuales 45 son con instituciones internacionales y 22 en el contexto nacional. Actualmente las alianzas estratégicas en cuanto a convenios, están concentradas en Sudamérica. A partir de la creación de la DGCA, se incrementó la participación de IES de países del Sur de América, como destino para la movilidad estudiantil.

Por otra parte, la movilidad es un proceso, que por su naturaleza, requiere de la gestión estratégica, desde su concepción hasta su operatividad. Actualmente, en la organización estudiada, la movilidad es concebida como el proceso mediante el cual el estudiante realiza actividades con fines académicos, en otra IES distinta de la propia, ya sea en México o en el extranjero.

Sin embargo, la realidad cambiante y dinámica, requiere la actualización constante de la concepción de la movilidad. Por ejemplo, actualmente los estudiantes, no solo realizan estancias en IES, sino que también las llevan a cabo en centros de investigación, empresas públicas o privadas u organismos, entre otros.

La propuesta de valor del servicio que se brinda al usuario, radica en la propia experiencia de intercambio académico y sus bondades, en otras palabras la movilidad es una vivencia formadora y transformadora.

Es evidente que los problemas, retos y las diferencias culturales que pueden experimentar los estudiantes durante una estancia, son muy variados, desde no percibir ningún obstáculo o problema; hasta llegar a tener dificultades de integración o incluso inconvenientes con el hospedaje. Esto confirma que la movilidad es una experiencia totalmente personal y que se ve influida por una diversidad de factores internos y externos, e incluso intangibles como lo es la cultura.

A pesar de que si existe una diferencia significativa entre el promedio antes y el obtenido durante la estancia, cabe mencionar, que el 94.6% de los encuestados aprobó todas las asignaturas cursadas en la IES destino y solamente el 3.6% reprobó al menos una asignatura, lo que significa que el índice de reprobación fue muy bajo. En ese sentido, se puede inferir que la movilidad no afecta negativamente al desempeño académico del estudiante.

El análisis estadístico descriptivo e inferencial realizado, confirma que la experiencia de movilidad trastoca la vida del estudiante en el plano personal y académico, brindándole nuevas herramientas y habilidades para integrarse exitosamente en el mundo laboral, y ser un agente de cambio social, en su entorno más inmediato.

Resumido en palabras textuales de un estudiante encuestado “[...] la experiencia que les cambiara la vida tanto a nivel personal como académico [...]”

### **Recomendaciones:**

Debido a las limitaciones en tiempo de la presente investigación, no fue posible profundizar en la evaluación de convenios, programas de movilidad estudiantil y pertenencia a organismos nacionales e internacionales. Por lo tanto, se recomienda retomar este análisis más adelante.

Se recomienda realizar un estudio de aquellos programas educativos en los que se registraron menos movilidad o nula, para identificar las razones o causas por las que sus estudiantes no participan en los programas de movilidad.

Se plantea la necesidad de realizar otros estudios similares tales como la medición del impacto o grado de influencia de la movilidad en el proceso de obtención y conservación de empleo de los egresados. Análisis de la opinión de los visitantes a través de la encuesta que se les aplica cada semestre. De igual forma, un sondeo de opinión, en la comunidad estudiantil, sobre la movilidad y sus bondades, así como los factores que inciden en la decisión para realizar una estancia.

## Referencias bibliográficas

- (15 de Diciembre de 2019). Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/estadistica-descriptiva-inferencial/>
- Amstrong, G., & Kotler, P. (2002). *Fundamentos de Marketing*. Obtenido de [https://issuu.com/alejandropaz36/docs/fundamentos\\_de\\_marketing\\_-\\_philip\\_k](https://issuu.com/alejandropaz36/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k)
- Camacho, M. (2018). Taller Calibrando la brújula de la internacionalización, Programa Interdisciplinario sobre Política y Prácticas Educativas (PIPE), Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Conferencia Internacional de la ANUIES 2018. Mazatlan, Sinaloa, México.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Obtenido de [http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)
- De la Rosa Alburquerque, A., & Lozano Carrillo, O. (2019). Obtenido de <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2995/planeacionestrategica-y-organizaciones-publicas-experiencias-y-aprendizajes-apartir-de-un-proceso-de-intervencion.pdf?>
- DGCA. (2015). *INFORME ANUAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN ACADÉMICA*. Chetumal: Universidad de Quintana Roo.
- DGCA. (2016). *INFORME ANUAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN ACADÉMICA*. Chetumal: Universidad de Quintana Roo.
- DGCA. (2017). *INFORME ANUAL DE LABORES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN ACADÉMICA*. Chetumal, Quintana Roo: Univeridad de Quintana Roo.
- DGCA. (2018). *Plan estratégico para el desarrollo Institucional 2017-2020 Dirección General de Cooperación Académica*. Chetumal, Quintana Roo: Universidad de Quintana Roo.
- DGCA. (2019). *ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA INTERNACIONALIZACIÓN SOLIDARIA*. Chetumal, Quintana Roo.: Universidad de Quintana Roo.
- DGCA. (2019). *INFORME ANUAL DE LABORES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN ACADÉMICA*. Chetumal, Quintana Roo: Universidad de Quintana Roo.

- DGCA. (2019). *PROGRAMA ANUAL DE LABORES 2020 DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN ACADÉMICA*. Chetumal, Quintana Roo: Universidad de Quintana Roo.
- DIE. (2017). Encuesta de “Seguimiento a la trayectoria académica” Departamento de Innovación Educativa. Chetumal, Quintana Roo: Universidad de Quintana Roo.
- Drucker, P. (1975). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires: Editorial El Ateneo. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-25222009000200010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-25222009000200010)
- García, E., & Valencia, M. (2017). *Planeación Estratégica: teoría y práctica*. Ciudad de México: Trillas.
- González, E., & Salgado, C. (2016). Impacto de los programas de movilidad internacional en la adquisición de competencias académicas para el ingreso al mercado laboral: México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13).
- Humberto, R. (2005). *Impacto de la movilidad académica en la formación de los estudiantes: caso Facultad de Contabilidad y Administración de Colima, 2000-2004. Tesis de maestría*. Colima: Universidad de Colima.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton>
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). *Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/247733890\\_Corporate\\_Strategy\\_Organizations\\_and\\_Subjectivity\\_A\\_Critique](https://www.researchgate.net/publication/247733890_Corporate_Strategy_Organizations_and_Subjectivity_A_Critique)
- Linás-Audent , X., & Giroto, M. (2011). Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/277074644\\_La\\_direccion\\_estrategica\\_universitaria\\_y\\_la\\_eficacia\\_de\\_las\\_herramientas\\_de\\_gestion\\_el\\_caso\\_de\\_las\\_universidades\\_espanolas](https://www.researchgate.net/publication/277074644_La_direccion_estrategica_universitaria_y_la_eficacia_de_las_herramientas_de_gestion_el_caso_de_las_universidades_espanolas)
- López, M. (2010). *El intercambio estudiantil como recurso promotor del desarrollo humano: Estudio de caso. Tesis de maestría*. México, D. F.: Universidad Iberoamericana.

- Maldonado, A. (2017). *PATLANI: Encuesta mexicana de movilidad internacional estudiantil, 2014-2015 y 2015-2016*. México: ANUIES.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona (España): Centro Libros PAFP, S. L. U.
- PIPE. (2017). *Encuesta "Experiencias internacionales, estudiantes en Educación Superior" del Programa Interdisciplinario sobre Política y Práctica Educativas (PIPE) del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) del CONACYT*. Obtenido de <https://goo.gl/forms/Jx5GiT7CYEpfHRPm1>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Obtenido de [http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva\\_Michael\\_porter.pdf](http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva_Michael_porter.pdf)
- Rodriguez, P., & Pedraza, R. (2007). Obtenido de [https://www.academia.edu/21062590/Revista\\_de\\_Sistemas\\_y\\_Gesti%C3%B3n\\_Educativa](https://www.academia.edu/21062590/Revista_de_Sistemas_y_Gesti%C3%B3n_Educativa)
- Teichler, U. (2004). Temporary Study Abroad: the life of ERASMUS students. *European Journal of Education*, 39(4), 395-408.
- UNACH. (2016). *Programa Institucional de Internacionalización 2030, Universidad Autónoma de Chiapas*. Tuxtla Gutiérrez: Universidad Autónoma de Chiapas.
- UNAM. (2015). LINEAMIENTOS PARA REGULAR LA MOVILIDAD ESTUDIANTIL DE LICENCIATURA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. *Gaceta*, 16-20.
- Universidad de Colima. (2015). *Encuesta de Evaluación de la movilidad estudiantil, Dirección General de Relaciones Internacionales y Cooperación Académica*. Colima: Universidad de Colima.
- UQROO. (2017). *Plan estratégico para el desarrollo institucional 2017-2020 Universidad de Quintana Roo*. Quintana Roo, México: D.R. Universidad de Quintana Roo.
- UQROO. (2018). *Manual de Organización de la Universidad de Quintana Roo*. Obtenido de <http://sigc.uqroo.mx/manual-de-organizacion-2018-aprobado.pdf>

UQROO. (2018). *Movilidad estudiantil, Sistema de Gestión de la Calidad (SIGC) de la Universidad de Quintana Roo*. Obtenido de <http://sigc.uqroo.mx/documento.php?id=53&tipo=9>

UQROO. (2018). *Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad de Quintana Roo*. Obtenido de <http://www.uqroo.mx/files/movilidad/ReglamentoEstudiosSuperioresUQROO%20ELECTRONICO.pdf>

UQROO. (2019). *Identidad Universitaria de la Universidad de Quintana Roo*. Obtenido de <http://www.uqroo.mx/nuestra-universidad/identidad-universitaria/historia/>

## Siglas y acrónimos

ACCECISO: Asociación para la Acreditación y Certificación en Ciencias Sociales.

AENOR: Asociación Española de Normalización

AMC: Agencia Mexicana de Ciencias

AMEXCID: Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo

AMPEI: Asociación Mexicana para la Educación Internacional

ANUIES: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior

ASU: Appalachian State University

CACEB: Comité de Acreditación de la Licenciatura en Biología

CACEI: Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería.

CENEI: Centro de Estudios Interculturales

CIDE: Centro de Investigación y Docencia Económicas

CIEES: Comités Interinstitucionales para la evaluación de la educación superior

CINVESTAV: Centro de Investigación y de Estudios Avanzados

COAPEHUM: Consejo para la acreditación de programas educativos en humanidades

COMEXUS: Comisión México-Estados Unidos para el Intercambio Educativo y Cultural

CONACYT: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

CONAHEC: Consorcio para la Colaboración de la Educación Superior en América del Norte

COQCYT: Consejo Quintanarroense de Ciencia y Tecnología.

CUMEX: Consorcio de Universidades Mexicanas

CV: Curriculum vitae

DCI: División de Ciencias e Ingenierías

DCPH: División de Ciencias Políticas y Humanidades

DCS: División de Ciencias de la Salud

DCSEA: División de Ciencias Sociales Económico Administrativas

DDS: División de Desarrollo Sustentable

DELFIN: Verano de la Investigación Científica y Tecnológica del Pacífico

DGCA: Dirección General de Cooperación Académica

DIE: Departamento de Innovación Educativa

ECOES: Espacio Común de Educación Superior

FODA: Matriz o Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

GE: Gestión estratégica

HCU: Honorable Consejo Universitario

IES: Instituciones de Educación Superior

IESALC: Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe

JIMA: Programa Jóvenes de Intercambio México-Argentina

MACMEX: Movilidad Académica Colombia – México

NGP: Nueva Gestión Pública

OEE: Organización Estatal Electoral

PAL: Programas Anual de Labores

PE: Programa educativo

PED: Plan Estatal de Desarrollo

PEDI: Plan estratégico para el desarrollo Institucional

PEF: Planeación estratégica formal

PFCE: Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa

PILA: Programa de Intercambio Académico Latinoamericano

PIPE: Programa Interdisciplinario sobre Política y Práctica Educativas

PIU: Programa de Introducción a la Universidad

PND: Plan Nacional de Desarrollo

POA: Programa Operativo Anual

RES: Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad

SAE: Sistema de Administración Escolar

SEP: Secretaría de Educación Pública

SIGC: Sistema de Gestión de la Calidad

SRE: Secretaría de Relaciones Exteriores

UDUAL: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe

UMAP: Programa de Movilidad Universitaria Asia-Pacífico

UNAM: Universidad Nacional Autónoma de México.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

UQROO: Universidad de Quintana Roo.

## Anexo 1. Recomendaciones de los organismos acreditadores

Categoría	No. Criterio	Criterio	PE	Recomendaciones	Problema Institucional ó Divisional
7 Vinculación- Extensión	7.3	Intercambio académico	AH/CI EES	Promover y difundir el programa de movilidad e intercambio de estudiantes en la Unidad Académica	DGCA
				Impulsar la movilidad Docente	DGCA
			AN/AC CECISO	Realizar intercambios académicos con docentes de otras universidades para que, además de la docencia en su área de especialidad, ofrezcan a los estudiantes de la UQROO cursos y conferencias sobre sus experiencias y estudios antropológicos así como sobre el valor práctico de la formación profesional.	DES
				Flexibilizar los trámites administrativos para que los profesionales realicen estancias de docencia o investigación en otras IES nacionales o extranjeras; evaluar la posibilidad de mantener la prima de exclusividad mientras realiza estudios de doctorado (e incluso de postdoctorado) y cuando desarrolle otras actividades académicas no remuneradas fuera del programa.	SG
				Promover entre los alumnos el conocimiento y las ventajas de los Programas de movilidad estudiantil, resaltando la oportunidad de obtener una beca. Iniciar un programa de reuniones con los estudiantes para que los alumnos que participaron en algún Programa de movilidad (tanto los que salieron del Programa como los que llegaron a él) compartan sus experiencias, para motivar a sus compañeros a participar como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje, no sólo profesional, sino como experiencia de vida.	DGCA
				GGP/CI EES	Promover la participación de los profesores en el programa institucional de movilidad e intercambio docente.
			Promover la participación de los profesores en el programa institucional de movilidad e intercambio docente.		DGCA

			HU/ COAPE HUM	Difundir los mecanismos de os programas institucionales de movilidad, becas y servicio social, así como dar mayor flexibilidad en los requisitos para que los estudiantes puedan integrarse a estos programas sin dificultad.	DGCA - DGAE
				Contar con un sistema de evaluación continua para los programas de intercambio académico.	DGCA
				Ampliar la movilidad de estudiantes y docentes.	DGCA
			LI/ CIEES	Impulsar el intercambio y la movilidad estudiantil.	DGCA
			MRN/ CACEB	Promover la participación de académicos y estudiantes del programa de movilidad, gestionando los recursos necesarios para propiciar la movilidad académica. Llevar un registro acucioso de los estuadianes y profesores de intercambio académico.	DGCA
				Promover la movilidad estudiantíl, se recomienda considerarlo como curricular (con valor de crédito). Gestionar las becas económicas que pripicien la movilidad estudiantil.	DGCA
			SP/CIE ES	Reforzar el programa de movilidad con una mayor vinculación y acuerdos con instituciones y universidades afines al área de la carrera.	DGCA

### 2.1 Categoría 8. Investigación

#### Identificación de problemas por criterio:

Criterio	PE	Recomendaciones	Problema institucional o Divisional
Recursos para la investigación	AN/ ACCECISO	Brindar a los docentes apoyos institucionales específicos para que puedan supervisar de manera constante e individualizada el trabajo de campo de los estudiantes, para evitarles problemas derivados de su falta de experiencia y obtener mejores resultados académicos.	DES
	GGP/CIIES	Promover facilidades para la realización de la investigación.	DES

		Consolidar el cuerpo académico existente y establecer un cuerpo académico existente y establecer un cuerpo académico más.	DGIP
		Garantizar condiciones para que los profesores investigadores continúen como miembros del SIN Y PRODEP	DGIP
	HU/ COAPEHUM	Apoyar a los estudiantes para asistir a eventos académicos fuera de IES	DES
		Incrementar la incorporación de estudiantes en los proyectos de investigación para conformar una cultura comunitaria de generación de conocimiento y vializar su formación inicial en la inestigación	DES
		Gestionar apoyo económico para ubicar en revists indexadas.	DES
	ISE/ CACEI	Asignar un espacio y personal de apoyo para las actividades de investigación y/o desarrollo tecnológico.	DGIP
		Fomentar la participación de los alumnos en las actividades de investigación y/o desarrollo tecnológico.	DES
		Establecer convenios de colaboración con el sector productivo regional para proyectos de investigación, donde participen activamente estudiantes del programa.	DGVE

Fuente: Líneas transversales de atención a las recomendaciones de los organismos evaluadores de los PE a evaluarse en 2019.

## Anexo 2.- Movilidad estudiantil saliente 2016-2019



**Universidad de Quintana Roo**  
**Dirección General de Cooperación Académica**  
**Movilidad estudiantil saliente**  
**2016 - 2019**

Fecha de actualización: 6 de diciembre de 2019.

Unidad/División académica/ Movilidad	2016						2017						2018						2019																				
	Matrícula	Nacional	% Nacional	Internacional	% Internacional	Total	Total %	Matrícula	Nacional	% Nacional	Internacional	% Internacional	Total	Total %	Matrícula	Nacional	% Nacional	Internacional	% Internacional	Total	Total %	Matrícula	Nacional	% Nacional	Internacional	% Internacional	Total	Total %											
<b>Total</b>	5359	34	0.6	3	66	3	10	1.8	558	5	82	1.4	7	74	1.3	15	2.7	566	3	12	2.2	8	58	1.0	18	3.3	5,90	1	54	0.9	2	55	0.9	3	10	1.8	5		
Estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral)	5359	34	0.6	3	17	2	0.9	558	5	33	0.5	9	29	0.5	2	62	1.1	566	3	24	0.4	2	21	0.3	7	45	0.7	9	5,90	1	17	0.2	9	11	0.1	9	28	0.4	7
Otras estancias*	5359	0	0.0	0	49	1	0.9	558	5	49	0.8	8	45	0.8	1	94	1.6	556	10	1.8	9	37	0.6	14	2.5	5,90	1	37	0.6	3	44	0.7	5	81	1.3	7			
<b>Chetumal</b>	3611	28	0.7	8	47	0	1.3	2.0	351	2	22	0.6	3	46	1	68	1.9	337	3	73	2.1	6	39	1.1	11	3.3	3,41	0	34	1.0	0	30	0.8	8	64	1.8	8		
<b>División de Ciencias e Ingeniería (DCI)</b>	582	8	1.3	7	1	7	1.5	5	561	4	0.7	1	5	0.8	9	1.6	538	39	7.2	5	5	0.9	3	44	8.1	8	549	18	3.2	8	4	0.7	3	22	4.0	1			
Estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral)	582	8	1.3	7	0	0	1.3	7	561	4	0.7	1	2	0.3	6	6	1.0	538	1	0.1	9	4	0.7	4	5	0.9	3	549	0	0.0	0	1	0.1	8	1	0.1	8		
Otras estancias*	582	0	0.0	0	1	7	0.1	7	561	0	0.0	0	3	0.5	3	3	0.5	538	38	7.0	6	1	0.1	9	39	7.2	5	549	18	3.2	8	3	0.5	5	21	3.8	3		
<b>División de Ciencias Políticas y Humanidades (DCPH)</b>	856	8	0.9	3	29	3	4.3	2	794	6	0.7	6	21	2.6	4	27	3.4	733	2	0.2	7	17	2.3	2	19	2.5	9	741	5	0.6	7	18	2.4	3	23	3.1	0		
Estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral)	856	8	0.9	3	7	2	1.7	5	794	6	0.7	6	7	0.8	8	13	1.6	733	2	0.2	7	5	0.6	8	7	0.9	5	741	2	0.2	7	2	0.2	7	4	0.5	4		
Otras estancias*	856	0	0.0	0	22	7	2.5	7	794	0	0.0	0	14	1.7	6	14	1.7	733	0	0.0	0	12	1.6	4	12	1.6	4	741	3	0.4	0	16	2.1	6	19	2.5	6		

<b>División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas (DCSEA)</b>	<b>1087</b>	<b>7</b>	<b>0.6</b>	<b>14</b>	<b>1.2</b>	<b>21</b>	<b>1.9</b>	<b>113</b>	<b>12</b>	<b>1.0</b>	<b>18</b>	<b>1.5</b>	<b>30</b>	<b>2.6</b>	<b>106</b>	<b>28</b>	<b>2.6</b>	<b>16</b>	<b>1.5</b>	<b>44</b>	<b>4.1</b>	<b>1,12</b>	<b>8</b>	<b>0.7</b>	<b>8</b>	<b>0.7</b>	<b>16</b>	<b>1.4</b>	
Estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral)	1087	7	0.6	7	0.6	14	1.2	113	12	1.0	12	1.0	24	2.1	106	4	0.3	6	0.5	10	0.9	1,12	3	0.2	6	0.5	9	0.8	
Otras estancias*	1087	0	0.0	7	0.6	7	0.6	113	0	0.0	6	0.5	6	0.5	106	24	2.2	10	0.9	34	3.2	1,12	5	0.4	2	0.1	7	0.6	
<b>División de Ciencias de la Salud (DCS)</b>	<b>1086</b>	<b>5</b>	<b>0.4</b>	<b>3</b>	<b>0.2</b>	<b>8</b>	<b>0.7</b>	<b>102</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>2</b>	<b>0.1</b>	<b>2</b>	<b>0.1</b>	<b>104</b>	<b>4</b>	<b>0.3</b>	<b>1</b>	<b>0.1</b>	<b>5</b>	<b>0.4</b>	<b>994</b>	<b>3</b>	<b>0.3</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>3</b>	<b>0.3</b>	
Estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral)	1086	5	0.4	1	0.0	6	0.5	102	0	0.0	0	0.0	0	0.0	104	3	0.2	0	0.0	3	0.2	994	1	0.1	0	0.0	1	0.1	
Otras estancias*	1086	0	0.0	2	0.1	2	0.1	102	0	0.0	2	0.1	2	0.1	104	1	0.1	1	0.1	2	0.1	994	2	0.2	0	0.0	2	0.2	
<b>Cozumel</b>	<b>664</b>	<b>6</b>	<b>0.9</b>	<b>9</b>	<b>1.3</b>	<b>15</b>	<b>2.2</b>	<b>746</b>	<b>47</b>	<b>6.3</b>	<b>21</b>	<b>2.8</b>	<b>68</b>	<b>9.1</b>	<b>733</b>	<b>42</b>	<b>5.7</b>	<b>11</b>	<b>1.5</b>	<b>53</b>	<b>7.2</b>	<b>763</b>	<b>9</b>	<b>1.1</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>32</b>	<b>4.1</b>
Estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral)	664	6	0.9	0	0.0	6	0.9	746	0	0.0	4	0.5	4	0.5	733	2	0.2	0	0.0	2	0.2	763	2	0.2	0	0.0	2	0.2	
Otras estancias*	664	0	0.0	9	1.3	9	1.3	746	47	6.3	17	2.2	64	8.5	733	40	5.4	11	1.5	51	6.9	763	7	0.9	23	3.0	30	3.9	
<b>Playa del Carmen</b>	<b>787</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>10</b>	<b>1.2</b>	<b>10</b>	<b>1.2</b>	<b>804</b>	<b>13</b>	<b>1.6</b>	<b>7</b>	<b>0.8</b>	<b>20</b>	<b>2.4</b>	<b>850</b>	<b>8</b>	<b>0.9</b>	<b>6</b>	<b>0.7</b>	<b>14</b>	<b>1.6</b>	<b>876</b>	<b>5</b>	<b>0.5</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>0.8</b>
Estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral)	787	0	0.0	2	0.2	2	0.2	804	11	1.3	4	0.5	15	1.8	850	8	0.9	6	0.7	14	1.6	876	5	0.5	2	0.2	3	7	0.8
Otras estancias*	787	0	0.0	8	1.0	8	1.0	804	2	0.2	3	0.3	5	0.6	850	0	0.0	0	0.0	0	0.0	876	0	0.0	0	0.0	0	0	0.0
<b>Cancún</b>	<b>297</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>523</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>707</b>	<b>6</b>	<b>0.8</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>	<b>8</b>	<b>1.1</b>	<b>852</b>	<b>6</b>	<b>0.7</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>6</b>	<b>0.7</b>	
Estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral)	297	0	0.0	0	0.0	0	0.0	523	0	0.0	0	0.0	0	0.0	707	4	0.5	0	0.0	4	0.5	852	4	0.4	0	0.0	4	0.4	
Otras estancias*	297	0	0.0	0	0.0	0	0.0	523	0	0.0	0	0.0	0	0.0	707	2	0.2	2	0.2	8	0.5	852	2	0.2	0	0.0	2	0.2	

Fuente: Elaboración propia de la DGCA con base en los registros de movilidad estudiantil saliente. \*Otras estancias ( Estancia de investigación, Estancia Profesional, etc.)

### Anexo 3. Movilidad estudiantil saliente acumulada por programa educativo 2016-2019

Programa Educativo	2016-2019
<b>Universidad de Quintana Roo</b>	552
<b>Unidad Académica Chetumal</b>	319
<b>División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas (DCSEA)</b>	111
Licenciatura en Sistemas Comerciales	30
Licenciatura en Derecho	24
Licenciatura en Antropología Social	19
Licenciatura en Economía y Finanzas	12
Maestría en Antropología Aplicada	9
Licenciatura en Turismo	6
Gestión del Turismo Alternativo	4
Maestría en Economía del Sector Público	3
Licenciatura en Seguridad Pública	2
Doctorado en Estudios Culturales y Sociales de Mesoamérica y el Caribe	1
Maestría en Gestión y Desarrollo Empresarial	1
<b>División de Ciencias Políticas y Humanidades (DCPH)</b>	106
Licenciatura en Lengua Inglesa	60
Licenciatura en Relaciones Internacionales	30
Licenciatura en Humanidades	9
Licenciatura en Gobierno y Gestión Pública	5
Maestría en Educación	1
Maestría en Ciencias Sociales Aplicada a los Estudios Regionales	1
<b>División de Ciencias e Ingeniería (DCI)</b>	84
Licenciatura en el Manejo de los Recursos Naturales	36
Licenciatura en Ingeniería en Redes	13
Licenciatura en Ingeniería Ambiental	11
Licenciatura en Sistemas de Energía	10
Doctorado en Geografía	6
Maestría en Planeación	4
Maestría en Mecatrónica	3
Maestría en Enseñanza de las Matemáticas	1
Maestría en Educación Ambiental para el Desarrollo	0

Sustentable	
<b>División de Ciencias de la Salud (DCS)</b>	<b>18</b>
Licenciatura en Médico Cirujano	11
Licenciatura en Enfermería	6
Licenciatura en Farmacia	1
<b>Unidad Académica Cozumel</b>	<b>168</b>
Licenciatura en el Manejo de los Recursos Naturales	61
Licenciatura en Lengua Inglesa	42
Maestría en Gestión Sustentable del Turismo	29
Licenciatura en Gestión de los Servicios Turísticos	24
Doctorado en Desarrollo Sostenible	8
Licenciatura en Sistemas Comerciales	3
Licenciatura en Mercadotecnia y Negocios	1
<b>Unidad Académica Playa del Carmen</b>	<b>51</b>
Licenciatura en Ingeniería Empresarial	19
Licenciatura en Administración Hotelera	14
Licenciatura en Derecho	11
Licenciatura en Gobierno y Gestión Pública	7
<b>Unidad Académica Cancún</b>	<b>14</b>
Licenciatura en Administración Hotelera	12
Licenciatura en Derecho	2
Licenciatura en Ingeniería en Redes	0

Fuente: Elaboración propia con base en los registros de movilidad estudiantil de la DGCA.

## Anexo 4.- Formato ACA-04-FO-05 Encuesta a estudiantes UQROO (Experiencia de movilidad)



### Encuesta a estudiantes UQROO. Experiencia de movilidad.

Con el compromiso de que los estudiantes de la UQROO tengan una experiencia de movilidad satisfactoria, solicitamos tu valioso apoyo para contestar esta encuesta que tiene como objetivo conocer tus motivaciones, nivel de satisfacción con la UQROO y universidad destino, además de los resultados obtenidos durante tu estancia académica.

Nota: Este documento es la guía de preguntas, ya que la encuesta se contesta en línea.

Instrucciones: Lee cuidadosamente y marca con una x donde corresponda.

#### I. Datos personales

<b>Nombre completo:</b>			<b>Matrícula:</b>		
<b>Sexo:</b> 1) Mujer [ ] 2) Hombre [ ]			<b>Período de movilidad:</b>		1) Primavera [ ] 2) Verano [ ] 3) Otoño [ ]
<b>Edad:</b>		años	<b>Duración de la estancia</b> 1) Un semestre 2) 1-3 meses (Estancia de investigación) [ ] 3) Un año [ ] 4) Otro [ ]		
<b>Tipo de movilidad:</b>			<b>Programa de movilidad:</b>		<b>Beca/Apoyo (Puedes seleccionar más de una opción):</b>
1) Estancias semestrales con valor curricular (Movilidad semestral) 2) Estancias de investigación 3) Diplomado 4) Cursos de idiomas 5) Cursos especializados 6) Prácticas profesionales 7) Prácticas de campo 8) Servicio social 9) Ciclos clínicos 10) Ponencia en evento académico 11) Representación de la UQROO en competencias académicas 12) Representación de la UQROO en competencias deportivas 13) Asistencia a evento académico 14) Asistencia en eventos culturales y deportivos 15) Otra: _____			1) Becas Santander de Movilidad Nacional 2) Becas Santander Iberoamérica de Grado 3) Becas Santander ECOES de Movilidad Nacional 4) Becas Santander ECOES Iberoamérica de Grado 5) Convenio bilateral 6) Espacio Común de Educación Superior (ECOES) 7) Programa de Becas Fulbright-García Robles COMEXUS 8) Programa de Movilidad Nacional de ANUIES Programa de Movilidad del 9) Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX) 10) Programa de intercambio estudiantil del Consorcio para la Colaboración en Educación de América del Norte (CONASEP-CONAHEC) 11) Programa Académico de Movilidad Estudiantil de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (PAME-UDUAL) 12) Programa de Movilidad Estudiantil y Académica de la Alianza del Pacífico (Chile, Perú, Colombia y México)		1) Alianza del Pacífico 2) AMC 3) Apoyo PFCE 4) Apoyo POA 5) Apoyo POA y PFCE 6) Becas Santander de Movilidad Nacional 7) Becas Santander ECOES de Movilidad Nacional 8) Becas Santander ECOES Iberoamérica de Grado 9) Becas Santander Iberoamérica de Grado 10) COMEXUS 11) CUMEX 12) DELFIN 13) Exención de matrícula por convenio bilateral 14) JAGUAR 15) JIMA 16) MACMEX 17) PILA 18) PROYECTA 10,000 19) PROYECTA 100,000

	<p>13) Programa de Jóvenes de Intercambio México-Argentina (JIMA)  14) Programa de Movilidad Académica Colombia-México (MACMEX)  15) Programa SPAMEX (España-México)  16) Proyecto 100,000 ( SEP-SRE- Estancia corta en Estados Unidos)  17) Proyecto 10,000 ( SEP-SRE- Estancia corta en Canadá)  18) Verano de investigación DELFIN  19) Verano de investigación JAGUAR  20) Verano de investigación AMC  21) Programa de Intercambio Académico Latinoamericano (PILA)  22) Otro: _____</p>	<p>20) Recursos propios  21) SPAMEX  22) Otra: _____</p>
<p><b>Programa académico (carrera o posgrado) que estudias en la UQROO:</b>  1) Administración Hotelera  2) Antropología  3) Derecho  4) Doctorado en Desarrollo Sostenible  5) Doctorado en Estudios Culturales y Sociales de Mesoamérica y del Caribe  6) Doctorado en Geografía  7) Economía y Finanzas  8) Enfermería  9) Farmacia  10) Gestión de Servicios Turísticos  11) Gobierno y Gestión Pública  12) Humanidades  13) Ingeniería Ambiental  14) Ingeniería en Sistemas de Energía  15) Ingeniería en Redes  16) Ingeniería Empresarial  17) Lengua Inglesa  18) Licenciatura en Gestión del Turismo Alternativo  19) Licenciatura en Mercadotecnia y Negocios  20) Maestría en Acceso a la Justicia de los Derechos Humanos  21) Maestría en Antropología Aplicada  22) Maestría en Ciencias Sociales Aplicadas a Estudios Regionales  23) Maestría en Economía del Sector Público</p>	<p><b>División Académica en la UQROO:</b>  1) División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas  2) División de Ciencias e Ingenierías  3) División de Ciencias Políticas y Humanidades  4) División de Ciencias de la Salud  5) División de Desarrollo Sustentable  6) División de Ingeniería y Ciencias de la Administración  7) Cancún</p>	

24)Maestría en Educación 25)Maestría en Gestión Sustentable del Turismo 26)Maestría en Gestión y Desarrollo Empresarial 27)Maestría en la Enseñanza de las Matemáticas 28)Maestría en Mecatrónica 29)Maestría en Planeación 30)Manejo de Recursos Naturales 31)Medicina 32)Mercadotecnia y Negocios 33)Relaciones Internacionales 34)Seguridad Pública 35)Sistemas Comerciales	
<b>Unidad académica</b> 1)Chetumal [ ] 2)Cozumel [ ] 3)Playa del Carmen [ ] 4)Cancún [ ]	
<b>Programa académico (carrera o posgrado) de la universidad destino en la que hiciste movilidad (En el caso de realizar una estancia de investigación (anotar "Estancia de investigación):</b>	<b>Universidad destino:</b>
<b>País destino:</b>	<b>Estado/Ciudad destino:</b>

## II. Motivaciones personales y académicas

### 1. Selecciona la razón principal por la que decidiste hacer movilidad.

1) Conocer personas de otras regiones de México y otros países [ ]	5) Fortalecer mi CV y ser un profesionalista competitivo [ ]
2) Recomendaciones de amigos o conocidos [ ]	6) Aprender o reforzar un idioma extranjero [ ]
3) Conocer otras culturas [ ]	7) Oportunidades de becas en mi universidad o externas [ ]
4) Recomendación de tutor académico o algún otro académico [ ]	8) Otro: _____ [ ]

### III. I Nivel de satisfacción con la Universidad de Quintana Roo a través del servicio que brinda la DGCA en Chetumal o enlaces de movilidad en Cancún, Playa y Cozumel.

#### 2. Selecciona el medio por el cual te enteraste de la convocatoria para realizar movilidad estudiantil.

1) Página de Facebook de la DGCA [ ]	2) Apartado de "Movilidad" dentro de la página web institucional de la UQROO [ ]
3) Pestaña de "Intercambio Académico" dentro del SAE [ ]	4) Recomendación de otros estudiantes [ ]
5) Recomendación de mi tutor académico o algún otro académico [ ]	6) Acudí directamente a las oficinas de atención de la DGCA en Chetumal o con los

	enlaces de movilidad en Cancún, Playa y Cozumel [ ]
7) Otro: _____	[ ]

3. De la escala del 1 al 5, selecciona tu nivel de satisfacción con la orientación recibida , en los siguientes aspectos:	6 (No aplica)	1 (Muy bajo)	2 (Bajo)	3 (Medio)	4 (Alto)	5 (Muy alto)
3a.Requisitos para realizar movilidad						
3b.Formatos y documentación requerida						
3c.Condiciones de las becas y/o apoyos						
3d.Trámites migratorios (Aplica solo para movilidad internacional)						

4. De la escala del 1 al 5, selecciona tu nivel de satisfacción con la “sesión de preparación” o “sesiones informativas” o “información que se te brindó” en tu unidad académica antes de que iniciaras la movilidad.

6 (No se realizó)	7 (No asistí)	1 (Muy bajo)	2 (Bajo)	3 (Medio)	4 (Alto)	5 (Muy alto)

5. De la escala del 1 al 5, selecciona tu nivel de satisfacción con el acompañamiento que se te brindó durante el desarrollo y al finalizar tu estancia académica.

1 (Muy bajo)	2 (Bajo)	3 (Medio)	4 (Alto)	5 (Muy alto)

6. Si deseas recibir información de nuevas convocatorias para realizar movilidad o estudios de posgrado, por favor proporcionarnos un correo electrónico.

- 1) Sí (proporcionarnos un correo electrónico) [ ]  
0) No deseo recibir información [ ]

**III. II Nivel de satisfacción con la Universidad de Quintana Roo a través del acompañamiento que brinda el tutor académico**

7. De la escala del 1 al 5, selecciona tu nivel de satisfacción con el acompañamiento académico que recibiste de tu tutor durante toda la estancia, en los siguientes aspectos:	6(No aplica)	1 (Muy bajo)	2 (Bajo)	3 (Medio)	4 (Alto)	5 (Muy alto)
7a.Asesoría para realizar la propuesta inicial de homologación de asignaturas.						
7b.Orientación en caso de haber realizado						

modificaciones a la propuesta de homologación inicial.						
7c.Seguimiento académico durante y al finalizar la estancia académica.						

**IV. Nivel de satisfacción con la universidad destino**

**8. ¿Cuál fue la razón principal por la que elegiste esa universidad?**

- 1) Ubicación geográfica
- 2) Tiene convenio con la UQROO
- 3) Nivel académico
- 4) Aprender o reforzar un idioma extranjero
- 5) Instalaciones y servicios
- 6) Recomendación de tutor académico o algún otro académico
- 7) Mi primera opción no me acepto
- 8) Otro: \_\_\_\_\_

**9. De los siguientes medios informativos, selecciona el medio por el cual encuentre información de la Universidad en donde hiciste movilidad.**

1) Búsqueda en internet (Google, Yahoo, Bing...) <input type="checkbox"/>	3) Recomendación de mi tutor académico o algún otro académico <input type="checkbox"/>
2) Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram...) <input type="checkbox"/>	4) Página web institucional de la universidad <input type="checkbox"/>
5) Por estudiantes que ya hicieron movilidad en esa universidad <input type="checkbox"/>	6) Otro: _____

10.- De la escala del 1 al 5, selecciona tu nivel de satisfacción con las actividades organizadas por la oficina de movilidad de la universidad destino, durante tu estancia.	6 (No se realizó)	7 (No participe)	1 (Muy bajo)	2 (Bajo)	3 (Medio)	4 (Alto)	5 (Muy alto)
10a. Bienvenida oficial							
10b. Programa Introdutorio Universitario o sesiones informativas							
10c. Participación en actividades de integración (rally universitario, recorridos en sitios arqueológicos)							
10d. Foros estudiantiles y/o muestra gastronómica							

11.- De la escala del 1 al 5, selecciona tu nivel de satisfacción con los servicios que ofrece la universidad destino.	6 ( No cuenta con ese servicio)	7(No necesité este servicio)	1 (Muy bajo)	2 (Bajo)	3 (Medio)	4 (Alto)	5 (Muy alto)
11a.Atención y acompañamiento del personal administrativo de la oficina de movilidad o internacionales							
11b.Proceso de inscripción (Obtención de matrícula, credencial e inscripción de materias)							
11c.Asesoría y apoyo por parte de un profesor (tutor académico)							
11d.Equipamiento y acervos de la biblioteca							
11e.Servicio del centro de idiomas							
11f.Servicio Médico							
11g.Atención psicológica							

**12.- ¿Durante tu estancia académica se te presentó algún problema, en el cual tuviste que solicitar apoyo para resolverlo a la UQROO o a la universidad destino?**

1) Si [  ]                      0) No [  ] (Ve a la pregunta 15)

**13. Selecciona el tipo de problema que se te  
presento:**

- 1) Académico       4) Personal   
 2) Salud       5) Migratorio   
 3) Seguro internacional       6) Otro:

14. De la escala del 1 al 5, selecciona tu nivel de satisfacción con el acompañamiento recibido para resolver el problema presentado.	6(No recibí su apoyo)	7(No fue necesario su apoyo)	1 (Muy bajo)	2 (Bajo)	3 (Medio)	4 (Alto)	5 (Muy alto)
14a.UQROO (DGCA para Chetumal o enlaces de movilidad en Cancún, Playa y Cozumel)							
14b.Universidad destino							

**15. ¿Cómo conseguiste hospedaje?**

- 1) Directorio de hospedaje proporcionado por la universidad destino   
 2) Internet   
 3) Recomendación de estudiantes que han hecho movilidad en la misma universidad   
 4) Otro:

**16. ¿Recomendarías la casa donde te hospedaste a los próximos estudiantes que realicen movilidad?**

- 1) Sí       0) No  (Ve a la pregunta 18)

**17. Por favor proporciónanos el nombre y teléfono de contacto de la persona que te rentó.**

**18.- ¿La universidad destino te asignó algún estudiante para tu acompañamiento? (anfitriones, tutor internacional o compi)**

- 1) Sí       0) No  (Ve a la pregunta 20)

**19.- Menciona las actividades en las que recibiste apoyo de tu anfitrión (compi o tutor internacional).**

**20. ¿Realizaste cambios en tu propuesta inicial de asignaturas para homologación?**

- 1) Sí       0) No  (Ve a la pregunta 22)      2) Ninguno (Realicé una estancia de investigación) (Ve a la pregunta 22)

**21. En caso afirmativo, selecciona la razón:**

- 1) No se abrió la asignatura       2) No era compatible       3) Los horarios empalmaban       4) El plan de estudios de mi carrera no tiene ninguna similitud con el de la universidad destino       5) Otra:

22.- De la escala del 1 al 5, califica tu desempeño dentro del aula. (No aplica para estancias de investigación)	1 (Muy bajo)	2 (Bajo)	3 (Medio)	4 (Alto)	5 (Muy alto)
22a.Asistencia puntual a clases					
22b.Tomar apuntes					
22c.Participación en clases					
22d.Uso de redes sociales y herramientas digitales para tareas o actividades de la escuela.					

23.- De la escala del 1 al 5, califica los siguientes aspectos relacionados con la práctica de tus maestros durante la estancia académica. (No aplica para estancias de investigación)	1 (Muy bajo)	2 (Bajo)	3 (Medio)	4 (Alto)	5 (Muy alto)
23a.La puntualidad					
23b.Las actividades y estrategias didácticas empleadas					
23c.La congruencia de los criterios de evaluación					
23d.El cumplimiento de los objetivos de las asignaturas					
23e.Asesorías o apoyo académico					

24.- Califica en los siguientes aspectos académicos a la UQROO haciendo un comparativo de la UQROO con respecto a la universidad destino. Ejemplo: El sistema de evaluación de la UQROO es igual que el de la Universidad destino. (No aplica para estancias de investigación)	1 (Muy inferior)	2 (Inferior)	3 (Igual)	4 (Superior)	5 (Muy superior)
24a.Sistema de evaluación					
24b.Nivel de exigencia de tareas o proyectos					
24c.Nivel de dificultad de los exámenes					
24d.Duración de clases					
24e.Horas de estudio necesarias fuera de clases					

25.- Con base en la pregunta anterior y tu experiencia de movilidad, ¿Consideras que la UQROO tiene mejor nivel académico que la universidad destino?

1) Sí [ ] 0) No [ ]

26.- ¿Por qué? Coméntanos la razón de tu respuesta a la pregunta anterior.

27.- De la escala del 1 al 5, selecciona tu nivel de satisfacción en relación a tus motivaciones y expectativas de la experiencia de movilidad en la universidad destino.	1 (Muy bajo)	2 (Bajo)	3 (Medio)	4 (Alto)	5 (Muy alto)
27a.El cumplimiento de tus expectativas personales					
27b.El cumplimiento de tus expectativas académicas					
27c.El nivel de satisfacción general con la experiencia de movilidad					

**V. Resultados obtenidos**

**28. Selecciona el número de asignaturas cursadas durante tu estancia:**

0) Ninguna (Realicé una estancia de investigación [ ] 1) 3-4 [ ] 2) Más de 4 [ ]

**29. Selecciona el número de asignaturas reprobadas durante tu estancia:**

0) Ninguna (Ve a la pregunta 31) [ ] 1) 1 [ ] 2) 2 [ ] 3) 3 [ ] 4) Más de 3

**30. En caso de haber reprobado alguna asignatura, selecciona la razón:**

1) Académica [ ] 2) Transporte [ ] 3) No me gusto la clase (Motivación) [ ] 4) Otro:

**31.- Menciona en qué actividades culturales o deportivas participaste que consideras hayan contribuido a tu formación integral durante tu estancia. En el caso de una respuesta positiva selecciona la opción "otro" y escribe el nombre de las actividades (eventos) y en caso de una respuesta negativa selecciona "No participe en ninguno"**

1) Otro (nombre de los eventos) [ ] 0) No participé en ninguno [ ]

**32. ¿Participaste en alguna actividad académica que consideras haya contribuido a tu formación académica durante tu estancia? (Congresos y/o seminarios)**

1) Sí [ ] 0) No [ ] (Ve a la pregunta 34)

**33. ¿Cómo fue tu participación en el congreso y/o seminario?**

1) Asistente [ ] 2) Ponente [ ] 3) Staff [ ] 4) Otro:

**34. Selecciona el mayor logro académico obtenido durante tu experiencia de movilidad.**

- 1) Mejora en las calificaciones y el promedio [ ]
- 2) Aprendizaje o reforzamiento de un idioma extranjero [ ]
- 3) Presentación de ponencia en eventos académicos tales como congresos y/o seminarios [ ]
- 4) Participación en proyecto de investigación y/o elaboración de tesis [ ]
- 5) Nuevos conocimientos y habilidades [ ]
- 6) Obtención de reconocimientos [ ]
- 7) Otro: \_\_\_\_\_ [ ]

**35. Compártenos el mayor reto que tuviste durante la estancia académica.**

- 1) Idioma [ ]
- 2) Adaptación cultural [ ]
- 3) Sistema educativo diferente [ ]
- 4) Autonomía e independencia (arreglar mi cuarto, lavar mi ropa y cocinar) [ ]
- 5) Otro: \_\_\_\_\_ [ ]

**36.- Desde tu perspectiva selecciona la diferencia cultural más notable durante tu estancia entre tu lugar de origen y el país/ciudad destino de la movilidad**

- 1) Idioma [ ] 4) Religión [ ]
- 2) Comida [ ] 5) Ideologías (formas de pensar) [ ]
- 3) Valores [ ] 6) Otro:

**37.- Desde tu percepción, selecciona una**

**habilidad intercultural que consideres haber adquirido durante tu estancia.**

- 1) Mayor conciencia de la solidaridad, el respeto y la comprensión de otras culturas [ ]
- 2) Actitud más flexible hacia la diversidad cultural presente en las sociedades actuales [ ]
- 3) Mayor habilidad para gestionar las reacciones ante estereotipos y prejuicios adquiridos [ ]
- 4) Mayor habilidad para adaptarse a nuevas maneras de pensar, comportarse e interactuar [ ]
- 5) Otro: \_\_\_\_\_ [ ]

**38.- ¿Consideras que haber realizado movilidad te ayudará a ser un profesionista competitivo?**

- 1) Sí [ ] 0) No [ ]

**39. ¿Recomendarías la universidad a la que fuiste a tus compañeros para hacer movilidad?**

- 1) Sí [ ] 0) No [ ] (Ve a la pregunta 41)

**40. Selecciona la razón principal por la que recomendarías a la universidad destino.**

- 1) Ubicación geográfica [ ]
- 2) Tiene convenio con la UQROO [ ]
- 3) Nivel académico [ ]
- 4) Aprender o reforzar un idioma extranjero [ ]
- 5) Instalaciones y servicios [ ]
- 6) Otro: \_\_\_\_\_ [ ]

**41. Después de vivir esta experiencia de movilidad ¿Cuál es tu siguiente meta en la UQROO?**

- 1) Realizar otra estancia académica semestral nacional [ ]
- 2) Realizar otra estancia académica semestral internacional [ ]
- 3) Realizar una estancia de investigación nacional [ ]
- 4) Realizar una estancia de investigación internacional [ ]
- 5) Estudiar idiomas [ ]
- 6) Solo quiero titularme [ ]
- 7) No tengo planes por ahora [ ]
- 8) Otro [ ]

**42. Después de titularte ¿Qué te gustaría hacer?**

- 1) Estudiar idiomas en México [ ]
- 2) Estudiar idiomas en el extranjero [ ]
- 3) Estudiar un posgrado en México [ ]
- 4) Estudiar un posgrado en el extranjero [ ]
- 5) Trabajar en una institución pública [ ]
- 6) Trabajar en una empresa privada [ ]
- 7) Trabajar en una empresa trasnacional [ ]
- 8) Crear mi propia empresa [ ]
- 9) Trabajar en el extranjero [ ]
- 10) Todavía no he pensado en eso [ ]
- 11) Otro [ ]

**43. Comentarios adicionales: ¿Qué crees que se puede hacer en la UQROO para ayudar a mejorar los resultados que obtienen los estudiantes de las experiencias de movilidad?**

## Anexo 5. Población objetivo y muestra obtenida del estudio de las perspectivas del estudiante del período de primavera 2018 al verano 2019

Población /Muestra	2018			2019			2018- VERANO 2019		
	Población	Muestra	%	Población	Muestra	%	Población	Muestra	%
<b>Total Universidad</b>	<b>187</b>	<b>26</b>	<b>14%</b>	<b>73</b>	<b>30</b>	<b>41%</b>	<b>260</b>	<b>56</b>	<b>22%</b>
Estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral)	45	26	58%	13	13	100%	58	39	67%
Otras estancias*	142	0	0%	60	17	28%	202	17	8%
<b>Chetumal</b>	<b>112</b>	<b>25</b>	<b>22%</b>	<b>40</b>	<b>22</b>	<b>55%</b>	<b>152</b>	<b>47</b>	<b>31%</b>
Estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral)	25	25	100%	10	10	100%	35	35	100%
Otras estancias*	87	0	0%	30	12	40%	117	12	10%
<b>Cozumel</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>11%</b>	<b>81</b>	<b>3</b>	<b>4%</b>
Estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral)	2	0	0%	0	0	0%	2	0	0%
Otras estancias*	51	0	0%	28	3	11%	79	3	4%
<b>Playa</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>7%</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>24%</b>
Estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral)	14	1	7%	3	3	100%	17	4	24%
Otras estancias*	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
<b>Cancún</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>20%</b>
Estancia semestral con valor curricular (Movilidad semestral)	4	0	0%	0	0	0%	4	0	0%
Otras estancias*	4	0	0%	2	2	100%	6	2	33%

Fuente: Elaboración propia.

\*Otras estancias ( Estancia de investigación, Estancia Profesional, etc.)

## Anexo 6.- Cuadros de frecuencias del instrumento (ACA-04-FO-05) aplicado del período de primavera 2018 al verano 2019

### Tablas de frecuencia

**¿Durante tu estancia académica se te presentó algún problema?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	41	73.2	73.2	73.2
	Sí	15	26.8	26.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

**Selecciona el tipo de problema que se te presentó:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Académico	7	12.5	46.7	46.7
	Personal	5	8.9	33.3	80.0
	Salud	1	1.8	6.7	86.7
	Seguro internacional	1	1.8	6.7	93.3
	Migratorio	1	1.8	6.7	100.0
	Total	15	26.8	100.0	
Perdidos	Sistemas	41	73.2		
Total		56	100.0		

**¿La UQROO tiene mejor nivel académico que la universidad destino?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	32	57.1	57.1	57.1
Sí	24	42.9	42.9	100.0
Total	56	100.0	100.0	

**¿Por qué? Coméntanos la razón de tu respuesta a la pregunta anterior. SI-24**

Por que en la Uqroo la calificación mínima es de 70 y en la otra universidad es de 60.

El sistema general de evaluación de la UQROO me parece inferior al de la Javeriana. Sin embargo, considero que la **exigencia académica** de los profesores de la licenciatura en Relaciones Internacionales **de la UQROO es superior** que la exigencia de los de mi universidad destino.

**El nivel académico es mas exigente**

por que realmente los profesores en Argentina te califican a como ellos quieren y se me hace injusto que no sea por tus conocimientos también por que al evaluar te hacen leer 2 libros y las preguntas son preguntas fuera de los temas o te preguntan de las letras más pequeñas y se me hace muy muy injusto y fuera de lugar.

Estoy satisfecha con el nivel que tienen los profesores de mi división, son muy buenos

**La exigencia, evaluación y tiempo de estudios** son de mucha mayor calidad y exigencia que en mi universidad de destino

Hay **mayor exigencia por parte los docentes**, así como mayores parcricas reales

Forma de evaluación

Tiene el. **Mismo nivel** aunque la udg tiene un mayor grado de exigencia

<p>En las aulas hay un ambiente de cooperación y compañerismo, los maestros son atentos a las necesidades del grupo y buscan la armonía para trabajar mejor. El sistema no es tan paternalista, ya que los alumnos son responsables de las clases y horarios que deseen llevar y hay más independencia tanto en alumnos como en maestros.</p>
<p>La uqroo tiene maestros preparados</p>
<p><b>Nivel de exigencia</b></p>
<p>La uqroo es una universidad con mucho apoyo por parte de los profesores y la atención que ellos te brindan es maravillosa</p>
<p>Desde la preparación de los maestros tanto como el desempeño de los alumnos</p>
<p>La UABC Tiene un plan de estudios muy ambicioso, sin embargo, el nivel academico de sus alumnos es muy bajo. La mayoría se mantiene con un promedio entre 60 y 70, es decir, apenas y obtienen una calificación mínima aprobatoria. Además le falta reforzar la parte ética y profesional, de acuerdo a lo que observe.</p>
<p>La uqroo es una universidad que hace casos prácticos, para ayudar a los estudiantes con el entendimiento de los temas vistos, en la UNCA solo ven teoría.</p>
<p>El 50% de la calificación final depende de un examen y se reprueba, se reprueba la materia directa</p>
<p>En realidad no hay comparación, la investigación la realice con un enfoque diferente (lenguas indígenas) al que estudió, que es lengua inglesa.</p> <p>Sin embargo ambas son muy buenas y están siempre atentos de sus estudiantes.</p>
<p>Hay mayor seguimiento</p>
<p>Ayudan mucho</p>
<p>Porque la Uqroo te brinda muchas oportunidades.</p>
<p>Tiene buen Stratus</p>
<p>Porque constantemente acudíamos a los campus de la Universidad de Guadalajara. Además la UQROO es la máxima casa de estudios del estado. El campus de la universidad destino no era muy grande, sin embargo, debido a la ciudad en donde se encuentra, sus alumnos tienen mayor oportunidad de asistir a los centros de investigación más grandes de Guadalajara. No obstante, pienso</p>

que los alumnos de la UQROO tienen un mejor nivel académico comparándose a los alumnos de la UdeG. Su servidor fue elegido como el estudiante de Medicina con más conocimientos y habilidad oratoria en ponencias en comparación con alumnos de la UdeG, UAS, y la Autónoma de Nayarit. En la UQROO sé que hay alumnos con más nivel académico que el mío.

Dependiendo del área en el que te desarrolles será el grado de satisfacción que encuentres, la Universidad destino es una escuela pública y de calidad pero existen académicos que no son buenos en la materia.

**¿Por qué? Coméntanos la razón de tu respuesta a la pregunta anterior.  
NO\_32**

Considero que tienen un nivel igual, sin embargo en lo que respecta al nivel de exigencias de tareas creo que en la UdeG se les exige más ya que la carrera es de 4 años por lo que desde el principio los alumnos cargan aproximadamente 12 materias y por ende tienen que entregar más trabajos. En cambio en la UQROO, yo todavía estoy en el plan de 5 años y mis semestres son más relajados y no se me hacen tan exigentes.

Dinámicas de clase: nuevas formas de enseñar

La disponibilidad de algunos maestros para aclarar dudas es nula

Los profesores, maestros y doctores que imparten las asignaturas en la UQROO están bien preparados. Sin embargo, la universidad a la cual acudí durante mi estancia en el extranjero le otorgaba mayor libertad a los profesores para la realización de sus clases y materiales.

La Universidad Nacional del Litoral cuenta con más años de experiencia, es mucho más grande y tiene mayor cantidad de materias a elegir, los niveles exigencia son mayores y la calidad educativa también.

La universidad destino tiene una fuerte integración con el sector productivo

En mi división algunos profesores no cumplen con el temario, faltan y nosotros no recuperamos esas horas de clase perdidas y nos afecta en asignaturas posteriores el cual fue mi caso en mi universidad destino, fue bochornoso no saber temas que debí aprender en ciertos cursos y los cuales jamás vimos o no fueron importantes. Además, suele pasar que no se cumplen las horas semanales estipuladas.

La UQROO no es exigente.

Los Maestros que están en Nebrija tienen trabajos activos, son Directores de Marketing de España y Portugal o tienen puestos muy altos en empresas reconocidas

Tal vez porque la UFMG tiene más carreras universitarias, tiene más años de antigüedad, y quizás el nivel de educación es diferente al de México. Además de otros factores nacionales.

Considero que a la UQROO le falta maestro para impartir las materias en el caso de la carrera de derecho, ya que no nos dan opciones de elegir con quien queremos

<p>tomarla y a veces el maestro no esta capacitado para ese área e imparte otras clases que no son del interés por la materia. En comparación con la unam existe la diversidad de maestros tanto malos como buenos pero tu tienes la oportunidad de elegir al mejor y te das cuenta del nivel de exigencia en todos los aspectos.</p>
<p>Porque los estudiantes de la UNC tienen un plan académico mucho más completo de la carrera, y profundizan en todas las áreas.</p>
<p>Pienso que ambas universidades evalúan de manera muy distintas y se enfocan en diferentes cosas en cuánto a lo que esperan de los alumnos. Por tanto, es difícil decir que una u otra tiene mayor nivel.</p>
<p>Los maestros siempre son muy puntuales y mandan tareas para reforzar el aprendizaje visto en clase.</p>
<p>Con base a mi experiencia puedo decir que las clases en dicha universidad son más didácticas así como con maestros con mayor interés del alumnado. Eso hace que genere un mayor apego a la materia. Además que tiene más espacios de ocio y descanso para los alumnos.</p>
<p>Porque es un instituto de formación y no una universidad</p>
<p><b>SE ENCUENTRA EN IGUALDAD DE NIVEL</b></p>
<p>La uqroo tiene menor infraestructura y material didáctico</p>
<p>La universidad Veracruzana tiene muchas carreras más amplias</p>
<p>El número de profesores investigadores que reciben estudiantes para estancias de verano</p>
<p>Los maestros tienen mejor nivel que en la UQROO, la universidad destino no se rige por la burocracia del estado. Tienen mejor equipo, mobiliario e infraestructura.</p>
<p>En lo particular la atención recibida por los administrativos de la universidad anfitriona se veía mejor preparados y tenían un buen manejo de asesoramiento. Contrastando mi experiencia en la UQROO Cozumel. Rara la vez consigo una orientación buena de ciertas áreas.</p>
<p>Debido a la calidad de instalaciones y personal académico</p>
<p>Por el plan de estudios y el nivel avanzado en investigación para temas de ciencias de la salud</p>
<p>El instituto cuenta con mejor infraestructura</p>
<p>Los profesores, las carreras, los programas son de mejor nivel</p>
<p>Mayor experiencia laboral por parte de los profesores</p>
<p><b>Fue una estancia de investigación por ende no puedo hacer comparativo el enfoque académico de cada universidad es distinta, ninguno es superior.</b></p>
<p>Tiene profesores que si respetan y realizan el proceso de desarrollo aprendizaje- equidad y motivan a realizar de buena forma el estudio adecuado, siendo más profesionales en ese sentido al impartir sus clases.</p>
<p>La UAZ tiene entre sus matrículas como docente a puros doctores, mientras que la UQROO No, además de que (en la UQROO) no se tienen tantos profesores de planta, cada uno enseña a su manera y en ocasiones les ponen materias que ni ellos mismos saben. Otro punto que me gustó de Zacatecas fue que impulsan la participación del alumnado en eventos relacionados a la carrera, así como promueven más becas de nivel nacional mientras que en la UQROO ni enterados ellas no estamos.</p>

Los profesores de mi división (DCPH) se encuentran al mismo nivel académico, en ambas instituciones son excelentes, son especialistas en su área y te brindan las herramientas necesarias para que puedas explotar tu potencial.

**Comentarios adicionales: ¿Qué crees que se puede hacer en la UQROO para ayudar a mejorar los resultados que obtienen los estudiantes de las experiencias de movilidad?**

Yo creo que nada, tienen un buen sistema.

Permitir que los alumnos expongan sus experiencias vividas ante maestros, tutores y alumnos. Darles la oportunidad de ser guías para otros alumnos que llegan de movilidad dentro de la UQROO.

Nuevas dinámicas para enseñar

Juntas previas

mejor comunicación entre las universidades.

Compartirlas con los demás estudiantes no solo de la Universidad sino de nivel medio superior

Asignar tutores para el acompañamiento de los estudiantes de intercambio

Seguimiento y orientación permanente y dar importancia a todos los solicitantes por igual.

Mejores recomendaciones y seguimiento al estudiante.

Tal vez una motivación para aquellos que salen de casa por la primera vez o por la distancia a la que se alejan. Y así, aprovechar al máximo la movilidad y que eso se transforme en algo benéfico.

Motivar a que más estudiantes realicen una movilidad ya que es una experiencia que mejora la vida de todos.

Vincular a los alumnos que harán intercambio con aquellos que ya lo realizaron para que puedan contar sobre su experiencia de una manera más directa y dar recomendaciones.

Que tengan una base de datos de posibles lugares para vivir o hospedarse

Pienso que se puede dar mayor motivación a los estudiantes para realizar intercambios y gestionar más recursos para apoyarlos económicamente.

Pláticas a todas las divisiones y carreras para motivar a otros alumnos a vivir la experiencia de movilidad

Gracias por el apoyo

Todo está muy bien

Desde mi punto de vista considero que es muy importante la dedicación del alumno, ya que las personas encargadas de la movilidad académica siempre están pendientes de nosotros en caso de tener algún problema, mi única recomendación sería tener más presión hacia los alumnos, para que ellos puedan recordar el hecho por el cual ellos se encuentran de Intercambio y que van en representación de su universidad, de su familia e incluso de ellos mismos y lo importante que es el poder resaltar dentro de la universidad a donde ellos eligieron

Explicar con mayor detalle las implicaciones de las distintas becas de movilidad

que se ofrece.
Apoyar un poco más a los alumnos que están interesados (Al principio)
Tal vez tener un poco más de contacto con los estudiantes, solo como llevan el día a día.
CONTINUAR INCENTIVANDO LA MOVILIDAD Y MANTENER LA COMUNICACIÓN CONSTANTE CON LOS ESTUDIANTES. GRACIAS POR LA EXPERIENCIA
Dar cursos o pláticas sobre lo diferente que puede llegar a ser estudiar en otra universidad para que el alumno se prepare mentalmente y se esfuerce más al llegar a la universidad de destino
Animarlos más a realizar otra movilidad
Brindar los correos electrónicos a los cuales enviar la información correspondiente.
En general la ayuda es bastante buena, responden rápido y siempre están pendientes.
Los programas de movilidad son muy buenos, pero tal vez la diferencia entre el nivel de exigencia de la UQROO y otras universidades puede generar un cambio drástico que puede ser muy estresante para el estudiante acostumbrado a estar en una zona de confort. Es decir, elevar el nivel de exigencia en la UQROO ayudaría a que los alumnos estén preparados para poder cursar uno o dos semestres en otras universidades en cualquier lugar del mundo. Y al mismo tiempo elevaría la calidad de la UQROO (aunque ese es otro tema). En cuanto a los programas de movilidad, este tipo de encuestas son fundamentales para seguir mejorando en el mediano y largo plazo.
Darles mayor seguimiento, apoyarlos y motivarlos aún más en sus Estancias o movilidades.
Que las becas salgan con tiempo
Agilizar la documentación para apoyos económicos
Más monitoreo antes, durante y después. Y que se les haga mención a todos por igual en las redes sociales porque eso en verdad motiva.
Mejor personal docente
En el caso de la División de Ciencias de la Salud, tratar de hablar con los directivos para hacerles entender que realizar una estancia ya sea para cursar un semestre o hacer investigación, es una gran oportunidad y que no te cierren las puertas solo por tratarse de una carrera larga y pesada, pienso que hay tiempo para todo y sobre todo si es con valor curricular.
Mayor apoyo a los estudiantes que de verdad lo merecen
Mayor difusión de los programas de movilidad
Actividades de integración entre ellos y los alumnos de la UQROO, así como actividades de reforzamiento cultural y social.
Ser más atentos a sus necesidades.

Respecto a mi estadía en Zacatecas me agradó mucho que me brindara un dormitorio en la casa de estudiantes, además de que existía un comedor estudiantil con precios muy accesibles (10 pesos por persona) o incluso gratuito para algunos. Me gustaría que empezarán a brindar esos apoyos pues con 25 mil pesos es una cantidad muy poca y más para poder vivir en nuestra ciudad de Playa del Carmen.

En primera instancia, mejorar el apoyo para los requisitos, ya que muchas personas se quedan a medio camino por no saber que hacer, en mi caso yo me asesoré con una chica que se había ido ya de movilidad; en ese caso, podrían utilizar a su favor a esos alumnos que ya se han ido, para crear un tipo módulo de ayuda en esas dudas o un foro, para que puedan obtener las respuestas a lo que necesitan. Asimismo, es un trabajo constante el de alentar a lo alumnos a que realicen movilidad, dejarles en claro que va a ser la experiencia que les cambiara la vida tanto a nivel personal como académico, por lo cual, se deben realizar más eventos o hasta crear un grupo con los mismos alumnos que se han ido, para que ellos realicen actividades que incentiven y motiven con su propia experiencia.

## Prueba de muestras independientes

### Estadísticas de grupo

	Sexo:	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Promedio obtenido movilidad (Resultado)	Mujer	24	8.9004	.81548	.16646
	Hombre	14	8.8029	.80173	.21427

## Prueba de muestras independientes

prueba t para la igualdad de medias

		gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
Promedio obtenido movilidad (Resultado)	Se asumen varianzas iguales	36	.723	.09756
	No se asumen varianzas iguales	27.720	.722	.09756

**Tablas cruzadas ( Chi- cuadrado)**

**Tabla cruzada Sexo:\*Desempeño por categorías**

		Desempeño por categorías		Total
		Desempeño medio	Desempeño alto	
Sexo: Mujer	Recuento	6	18	24
	% dentro de Desempeño por categorías	50.0%	69.2%	63.2%
Hombre	Recuento	6	8	14
	% dentro de Desempeño por categorías	50.0%	30.8%	36.8%
Total	Recuento	12	26	38
	% dentro de Desempeño por categorías	100.0%	100.0%	100.0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.305 <sup>a</sup>	1	.253		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	.609	1	.435		

Razón de verosimilitud	1.284	1	.257		
Prueba exacta de Fisher				.296	.217
Asociación lineal por lineal	1.271	1	.260		
N de casos válidos	38				

a. 1 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4.42.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

**Tabla cruzada 7a. Asesoría para realizar la propuesta inicial de homologación de asignaturas\*Desempeño por categorías**

			Desempeño por categorías	
			Desempeño medio	Desempeño alto
7a. Asesoría para realizar la propuesta inicial de homologación de asignaturas	Muy bajo	Recuento	0	2
		% dentro de Desempeño por categorías	0.0%	7.7%
	Bajo	Recuento	0	2
		% dentro de Desempeño por categorías	0.0%	7.7%
	Medio	Recuento	0	3
		% dentro de Desempeño por categorías		

	% dentro de Desempeño por categorías	0.0%	11.5%
Alto	Recuento	6	10
	% dentro de Desempeño por categorías	50.0%	38.5%
Muy alto	Recuento	6	9
	% dentro de Desempeño por categorías	50.0%	34.6%
Total	Recuento	12	26
	% dentro de Desempeño por categorías	100.0%	100.0%

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.983 <sup>a</sup>	4	.408
Razón de verosimilitud	6.037	4	.196
Asociación lineal por lineal	2.959	1	.085
N de casos válidos	38		

a. 7 casillas (70.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .63.

### Prueba de muestras emparejadas ( T- Student)

#### Estadísticas de muestras emparejadas

		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Promedio acumulado postulación	9.1574	39	.34363	.05503
	Promedio acumulado actual (verano 2019)	9.1551	39	.32074	.05136
Par 2	Promedio semestre postulación	9.2695	38	.54098	.08776
	Promedio obtenido movilidad (Resultado)	8.8645	38	.80093	.12993
Par 3	Indice de reprobación acumulada antes	1.8456	39	2.80306	.44885
	Indice de reprobación acumulada después	1.7433	39	2.60521	.41717

#### Prueba de muestras emparejadas

		Diferencias emparejadas			
		95% de intervalo de confianza de la diferencia			
		Superior	t	gl	Sig. (bilateral)
Par 1	Promedio acumulado postulación - Promedio acumulado actual (verano 2019)	.02835	.179	38	.859

Par 2	Promedio semestre postulación - Promedio obtenido movilidad (Resultado)	.72168	2.591	37	.014
Par 3	Indice de reprobación acumulada antes - Indice de reprobación acumulada después	.25429	1.363	38	.181



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO  
"FRUCTIFICAR LA RAZÓN: TRASCENDER NUESTRA CULTURA"