



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA**

**TEMA: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR – ESPAÑA.**

AUTOR: BATSON ALMEIDA, MARÍA DE LOS ÁNGELES

DIRECTOR: ING. JARRÍN TORRES, EDISON FERNANDO

SANGOLQUÍ

2019



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, ***“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR – ESPAÑA”*** fue realizado por la señora ***Batson Almeida, María De Los Ángeles*** el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 7 julio del 2019

Ing. Edison Fernando Jarrín Torres MBA

C.C.: 1703743490



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Batson Almeida, María De Los Ángeles**, con cédula de ciudadanía n°1717725228, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: “**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR – ESPAÑA**” es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 7 julio del 2019

María de los Ángeles Batson Almeida

C.C.: 1717725228



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Batson Almeida, María De Los Ángeles**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR – ESPAÑA”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 7 julio del 2019

María de los Ángeles Batson Almeida

C.C.: 1717725228

DEDICATORIA

Al amor de mi vida, mi amado esposo a quien doy las gracias por apoyarme en todas las noches de desvelo, levantarme cuando estaba a punto de rendirme, creer en mi cada día, gracias amor mío, te amo infinito este logro va por nosotros.

A mi bebé Joaquín, que ayudo a la mamita a seguir luchando, a mis pilares; a mis padres, hermano y suegros quienes me apoyaron en cada momento y por supuesto a mi familia en tierra y cielo. Quienes siempre me impulsaron a seguir mis sueños, y a luchar por alcanzar mis metas.

A mis amigos, profesores y grandiosos profesionales como mi Director de Tesis quienes forjaron mi conocimiento académico y apoyaron en la elaboración de esta tesis de Maestría, a mi grandiosa Universidad SEK por creer en mí y a Dios por bendecirme todos los días.

AGRADECIMIENTO

A mi amada Familia.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1. Introducción.....	1
2. Justificación	2
3. Antecedentes	2
3.1 Institución.....	4
3.2 Ubicación.....	4
3.3 Objeto Social.....	5
3.4 Cultura Organizacional.....	6
3.4.1 Estructura Organizacional	6
3.4.2 Propuesta de Estructura Organizacional	7
4 Situación actual	8
4.1 De las Universidades en el Ecuador	8
4.2 De la Universidad Internacional SEK	12
5. Planteamiento del problema.....	13

5.1 Detalle de Ishikawa.....	14
6. Objetivos	17
6.1 Objetivo General	17
6.2 Objetivos Específicos	17
6.3 Objetivo Social.....	18
CAPITULO II.....	19
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	19
7.1 Macro Ambiente (PEST)	19
7.1.1 Político.....	19
7.1.2 Económico	21
7.1.3 Relaciones Internacionales.....	24
7.1.4 EDUCACIÓN	26
8. Análisis Interno.....	29
8.1 Micro Ambiente	29
8.1.1 Capacidad Financiera	29
8.1.2 Capacidad Productiva.....	29
8.1.3 Capacidad Tecnológica.....	32
8.1.4 Capacidad de Internacionalización.....	33
9.1 Matriz de Síntesis, estrategia competitiva de Diferenciación.....	39
9.2 Mapa Estratégico	40
CAPITULO III.....	41
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	41
10. Definir a la Universidad.....	41
10.1 Core Business.....	41

10.2 Filosofía corporativa	42
10.2.1 Filosofía propuesta de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales.....	43
10.3 Gestión Estratégica	44
10.3.1 Valores.....	44
10.3.2 Misión.....	45
10.3.3 Visión	45
11. Gobierno Corporativo	46
11.1 Órganos de Gobierno.....	46
11.2 Propósito Gobierno Corporativo.....	47
11.3 Definición de las Mejores prácticas.....	47
11.3.1 Aplicación de las Mejores prácticas en UISEK	47
12. Objetivos Estratégicos	48
12.1 Plan estratégico Propuesto de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales.....	49
13. Estrategias	58
14. Cuadro de Mando Integral	61
14.2 Indicadores de Gestión	65
15. Definición de Proyecto.....	67
15.1 Proyecto: Plan de Estrategia	67
15.2 Antecedentes.....	67
15.3 Alcance	69
15.4 Objetivo del proyecto	69
15.5 Estrategias del proyecto.....	69

15.6 Tareas del proyecto	70
15.7 Indicador de Gestión o KPI's	72
15.8 Recursos Financieros costo estimado del Proyecto.....	74
15.9 Responsables	75
16. Prospectiva	76
16.1. Descripción de las variables estratégicas	76
16.2. Matriz: MICMAC	78
16.3. Identificación de variables clave con el método – MICMAC	80
16.4 Diseño de escenarios	87
16.5 Construcción de escenarios	88
16.6. Estrategias de alineamiento para integrar la tesis al Plan Estratégico...	90
CAPITULO V	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
17. CONCLUSIONES.....	91
18. RECOMENDACIONES.....	92
19. BIBLIOGRAFÍA	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>IES Ecuatorianas por categoría</i>	8
Tabla 2 <i>IES en Quito por categoría</i>	8
Tabla 3 <i>Indicadores Económic</i>	22
Tabla 4 <i>Ranking Universidades</i>	62
Tabla 5 <i>Ranking Universidades esperado al 2024 con incremento del 5%</i>	62
Tabla 6 <i>Calificación</i>	80
Tabla 7 <i>Identificación de variables</i>	81
Tabla 8 <i>Priorización de las variables</i>	82
Tabla 9 <i>Nivel de Influencia</i>	83
Tabla 10 <i>Matriz de Influencia</i>	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Variables similares IES</i>	3
Figura 2. <i>Variables propuestas</i>	3
Figura 3. <i>Datos Generales</i>	4
Figura 4. <i>Ubicación campus UISEK</i>	5
Figura 5. <i>Organigrama UISEK</i>	6
Figura 6. <i>Organigrama propuesto</i>	7
Figura 7. <i>Directrices de Evaluación</i>	9
Figura 8. <i>Internacionalización en el Ecuador según CES</i>	10
Figura 9. <i>Internacionalización según SENESCYT</i>	10

Figura 10. Perspectiva de las Universidades.....	11
Figura 11. Ishikawa.....	14
Figura 12. Variables de Movilidad Entrante UISEK	33
Figura 13. Variables de Movilidad Saliente UISEK.....	34
Figura 14. Variables de Internacionalización en casa UISEK.....	34
Figura 15. FODA UISEK.....	35
Figura 16. Cruce de Matrices FODA.....	39
Figura 17. Mapa Estratégico.....	40
Figura 18. Logo Institucional.....	42
Figura 19. Logo Propuesto de la Dirección.....	43
Figura 20. Objetivos Estratégicos PEDI 2019-2024 UISEK.....	49
Figura 21. Movilidad Entrante Universidad	50
Figura 22. Movilidad Saliente Universidad.....	51
Figura 23. Internacionalización en casa Universidad.....	51
Figura 24. Plan Estratégico Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales (DRII).....	56
Figura 25. Plan Estrategias Internacionalización Propuesto.....	58
Figura 26. Cuadro de Mando Integral Internacionalización	61
Figura 27. Indicadores de Gestión.....	65
Figura 28. Estrategias del Proyecto.....	69
Figura 29. Tareas de Internacionalización	72
Figura 30. Matriz 3M.....	73

Figura 31. Presupuesto.....	74
Figura 32. Responsables	75
Figura 33. Variables de Internacionalización UISEK – España	76
Figura 34. Descripción de las Variables	78
Figura 35. Matriz cruzada	79
Figura 36. Plano de Influencias y Dependencias.....	85
Figura 37. Detalle de cuadrantes.....	86
Figura 38. Diseño de escenarios	87

RESUMEN

La internacionalización engloba tres factores, movilidad entrante, movilidad saliente e Internacionalización en casa. La Universidad Internacional SEK-Ecuador con 26 años de fundación en Ecuador y 125 años en España acarrea una educación elitista y de calidad, trabajando en la mejora continua, adaptación al mundo global y brindando una experiencia académica personalizada al estudiante. Sin embargo, factores externos como; riesgo país, políticas internas, modelos de acreditación, falta de información e incluso miedo al cambio ha provocado que países como Ecuador aun no Internacionalicen la Educación Superior. En la información analizada se evidencia que Internacionalización es asociado a los intercambios académicos por uno o dos semestres, cuando en realidad esta es solo una variable. Con el apoyo de la herramienta MIC MAC se realizó una matriz cruzada a 10 expertos internacionales en Washington, levantando como resultados variables similares y que incluso no fueron valoradas como importantes al inicio de la tesis; como el riesgo país y la Internacionalización en casa. Con los resultados se elaboraron tres escenarios, apuesta, futuro y tendencial. Siendo el apuesta la mejor opción para ser aplicada utilizando el Plan de Internacionalización 2019-2024 propuesto por la Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales.

PALABRAS CLAVE:

- **INTERNACIONALIZACIÓN**
- **ESCENARIO APUESTA**
- **PLAN ESTRATÉGICO**

ABSTRACT

Internationalization understands three factors: inbound, outbound and home internationalization. The International SEK-Ecuador University with 26 years of foundation in Ecuador and 125 years in Spain carries an elite and quality education, working on continuous improvement, adaptation to the global world and providing a personalized academic experience to the students. However, external factors such as; Country risk, internal policies, accreditation models, lack of information and even fear of change has caused countries like Ecuador has not to Internationalize Higher Education. The information analyzed shows that Internationalization is associated to academic exchanges for one or two semesters, when in reality this is only one variable. With the support of the MIC MAC tool, a cross matrix was made to 10 international experts in Washington DC, resulting in similar variables that were not even considered important at the beginning of the thesis; such as country risk and Internationalization at home. With the results, three scenarios were created, betting scenario, future and trend. Using the Plan of Internationalization proposed by the Direction of Interinstitutional and International Relations the betting scenario would be the best option to be applied during 2019-2024.

KEYWORDS:

- **INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION**
- **BETTING SCENARIO**
- **STRATEGIC PLAN**

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Introducción.

La Internacionalización de la Educación Superior en el Ecuador es una estrategia académica de las Universidades para fortalecer los perfiles de sus alumnos, docentes y cuerpo administrativo mediante alianzas, currículo y movilidad, entrante y saliente, además, ser un Instituto de Educación Superior internacionalizada permite volverse un ente de calidad internacional y un referente académico.

La Internacionalización es un factor que permite a las IES (Institutos de Educación Superior) replicar modelos exitosos internacionales aplicados a su necesidad, cultura, idioma y contenido académico, por medio de herramientas de cooperación, movilidad, ferias y alianzas estratégicas.

Se realizará un trabajo de investigación consultivo y de campo por medio de la matriz cruzada de MIC MAC. Lo que permitirá desarrollar escenarios y estrategias. Su ejecución por medio del análisis estratégico con el uso de herramientas de estrategia y prospectiva permitirán atender los objetivos planteados y dar solución al problema de investigación.

La Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales (DRII) de la Universidad Internacional SEK- Ecuador (UISEK), propone elaborar un plan estratégico a cinco años basado en un análisis del estado de las facultades para así crear estrategias

puntuales para cada una. Esto permitirá impulsar la Internacionalización en casa y como efecto dominó la Internacionalización.

2. Justificación

Gracias a la participación de la Dirección de Relaciones Institucionales e Internacionales en Ferias Internacionales y nacionales como (NAFSA, Global Leadership, Learning, and Change, 2019), (NAFSA, NAFSA FERIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN, 2017), (Campus Day, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE – Ecuador, 2016) (ESPE, 2016), (Campus France, Embajada de Francia, Quito-Ecuador 2016) (Francia, 2016) entre otras, se ha podido evidenciar que las Universidades Ecuatorianas carecen de un modelo base de Internacionalización.

Se analizará los datos de las IES (Institución de Educación Superior) Ecuatorianas y Españolas y se desarrollará un Plan Estratégico basado en las necesidades de la Universidad Internacional SEK de Internacionalizarse con las Universidades Españolas aliadas, en base a la construcción de los tres escenarios (tendencial, futuro y apuesta) y diseñar estrategias a cumplirse a cinco años para UISEK.

3. Antecedentes

De las evidencias anteriores y el hecho de que la Dirección de Relaciones Interinstitucionales de la UISEK está comprometida con los objetivos estratégicos institucionales, la mejora continua, la formación de profesionales comprometidos al beneficio de la sociedad y la mira a desarrollar actividades de docencia, investigación y vinculación con los más altos estándares de calidad, y personalización.

Es importante resaltar que la Internacionalización de la Educación Superior no es solo movilidad o un indicador de calidad, es introducir dimensiones internacionales en el entorno, objetivos, cultura, malla, actividades de la Institución y del capital humano.

La Internacionalización no es una lista de variables pre establecidas por cumplir, cada Universidad tiene sus necesidades y objetivos es por ello que al catalogar las variables similares de las Universidades nos encontraremos con una lista interminable y aisladas entre sí, esto sucede porque las mismas fueron sustentadas por circunstancias eventuales de cada Universidad, más no por una necesidad del país.

En base al análisis expuesto primero se enlistarán las variables similares de Internacionalización de las IES, y segundo las variables descritas en los Planes Estratégicos de las Universidades Españolas.

<i>Dependiente</i>	<i>Independientes</i>
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambios académicos • Proyecto de tesis conjunto • Voluntariado • Congresos

Figura 1. Variables similares IES

Fuente: (REIES, 2019)

<i>Dependiente</i>	<i>Independientes</i>
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad Internacional • Lengua(s) extranjera(s) • Planificación Estratégica • Capital Humano de la Institución • Capacitación en Internacionalización • Fondos para Internacionalización • Malla Internacional • Internacionalización en casa • Uso de Tic's,

Figura 2. Variables propuestas

Fuente: (Dr. Donald R. Matthews, Jr,2015)

Como se puede apreciar en la tabla 1. Todos los componentes equivalen al primer componente de la tabla 2. “Movilidad Internacional”, el resto de variables son de modelos Españoles de Planes Estratégicos de Internacionalización.

3.1 Institución

Sobre la Institución Internacional SEK, nace en 1892 bajo el nombre de San Estanislao de Kostka en Madrid España. En 1982, se denomina al Colegio solamente como SEK por sus siglas. En 1984 se inaugura el "Colegio Internacional SEK-Ecuador" en Quito, y progresivamente funda colegios, Universidades y un centro en distintos países.

Actualmente la Institución Internacional SEK cuenta con 14 colegios SEK, 10 colegios IES, 2 Universidades y un Centro Universitario de Negocios, Innovación y Tecnología (IUNIT). El Ecuador, cuenta con 2 colegios y una Universidad SEK (UISEK), la misma que principia su prestigioso servicio desde 1993; con 3 campus divididos para; 12 carreras de grado, 12 carreras de posgrado, dos especializaciones, un Business School (Escuela de Negocios) y, un centro de Arbitraje y Mediación.

En la siguiente tabla se especifican los datos de la Universidad Internacional SEK, Centro que será en dónde se aplicará el estudio realizado.

Razón Social	Universidad Internacional SEK
Dirección Campus Carcelén:	Calle Alberto Einstein y 5ta Transversal S/N-Carcelén.
Campus Guápulo e Italia	
Actividad de la Institución:	Instituto de Educación Superior
Representante Legal:	Nadia Margarita Rodriguez Jimenez

Figura 3. Datos Generales
Fuente: (SEK U. I., 2019)

3.2 Ubicación.



Figura 4. Ubicación campus UISEK
Fuente: (google maps)

3.3 Objeto Social

La Universidad Internacional SEK, dedicada a la enseñanza Superior en General, grado, posgrado y educación continua.

3.4 Cultura Organizacional

3.4.1 Estructura Organizacional

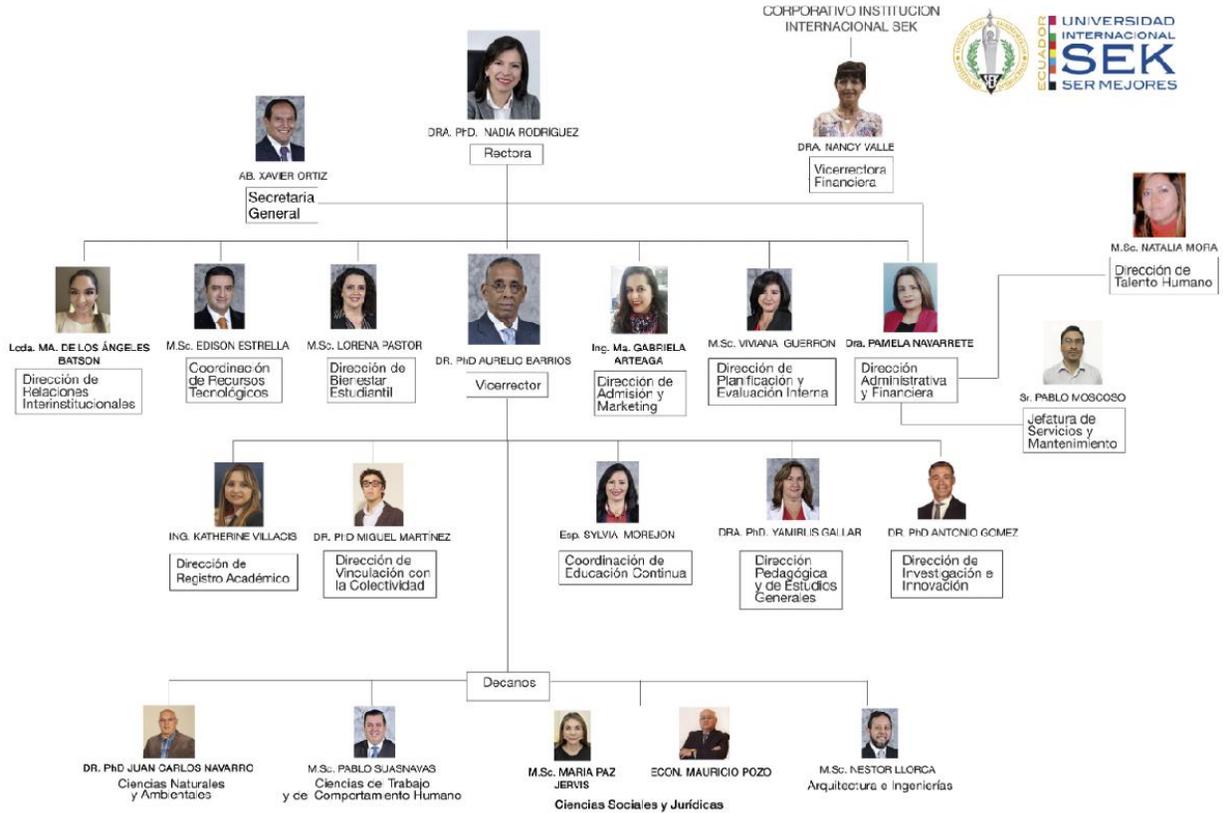


Figura 5. Organigrama UISEK
Fuente: (SEK U. I., 2019)

3.4.2 Propuesta de Estructura Organizacional



Figura 6. Organigrama propuesto

Se propone la ampliación de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales con la creación de la coordinación de Internacionalización y el apoyo de una asistente administrativa. Esto permitirá distribuir los procesos de una Dirección unipersonal.

4 Situación actual

4.1 De las Universidades en el Ecuador

De acuerdo a la calificación del CEASES en el año 2013, categorizó a 54 universidades en el Ecuador. En la tabla 1 se detallarán las IES por categoría de privada – pública y por categorización; a,b,c; siendo “A” la categoría más alta.

Tabla 1
IES Ecuatorianas por categoría

Categorías	Tipo	
	Privadas	Público
A	6	2
B	15	12
C	9	10
TOTAL DE IES	54	

Fuente: (CACES, 2018)

El trabajo de investigación se delimita en el sector Quito, en la tabla 5. Se categoriza por sector “Quito”, tipo; privado – público y categorización; a,b,c. Dando un total de 13 IES.

Tabla 2
IES en Quito por categoría

Categorías	Tipo	
	Privadas	Público
A	1	2
B	7	1
C	1	1
TOTAL DE IES	13	

Fuente: (CACES, 2018)

El (CACES) Consejo de Aseguramiento de la Educación Superior, ejecuta procesos de evaluación quinquenal con fines de acreditación a todas las universidades y escuelas politécnicas del Sistema de Educación Superior Ecuatoriano, para determinar

la categorización de las instituciones según lo determina la Ley Orgánica de Educación Superior – LOES –, este 2019 es la aprobación de los modelos de evaluación institucional de las IES, en los plazos establecidos por la reforma a la LOES (CACES, 2018).

Adicional, este año 2019 de acuerdo al modelo de evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas del CACES, en el Estándar Proyectado D (Internacionalización), se evaluará por vez primera a la Universidad que cuente con: planificación, organización interna, instrumentos de cooperación con pares internacionales, acordes a las mallas ofertadas y oferta académica de movilidad. Sobre este se evaluarán 5 elementos proyectivos. En otras palabras, este año la Internacionalización ya es un factor a ser evaluado. Es importante resaltar que, al ser un factor proyectivo no tiene valoración numérica.

En la siguiente figura se especifican los puntos a ser evaluados por el órgano regulador en el Ecuador a las IES.

D.1.	U/EP ha incluido en su planificación estrategia objetivos y metas de internacionalización acordes a su misión, visión y líneas y dominios académicos y cuenta con la instancia y/o personas responsables de llevarla a cabo.
D.2.	La U/EP promueve y facilita condiciones para el aprendizaje de lenguas extranjeras por parte de sus profesores y estudiantes.
D.3	La U/EP ha suscrito y ejecutado convenios de cooperación internacional con instituciones de educación superior internacionales para el intercambio académico (de ida y vuelta) que concluyen: participación en eventos académicos de corta duración, estancias o pasantías académicas de docencia o investigación; membresía en redes internacionales de investigación.
D.4.	La U/EP tiene las licencias normativas requeridas y ejecuta programas de intercambio estudiantil en los que se convaliden y homologan los estudios y/o estudiantes extranjeros en la IES nacional.
D.5.	La(s) biblioteca(s) de la U/EP está(n) integrada (s) a bibliotecas de instituciones académico científicas internacionales mediante sistemas interconectados.

Figura 7. Directrices de Evaluación
Fuente: (CACES, 2018)

Al ser un factor a ser evaluado y con cinco aristas puntuales, las Universidades deben preparar a sus oficinas de Relaciones Internacionalizaciones para reunir toda la evidencia que los puntué en lo más alto. A continuación, se detallarán informes desde el 2014 al 2018 de representantes del CES, SENEYCYT y Universidad para exponer el estado actual de la Internacionalización de las IES Ecuatorianas.

Organismo: CES

Autor: Presidente de la Comisión de Permanente de Universidades y Escuelas Politécnicas del CES, Dr. C Marcelo Cevallos Vallejos (PhD)

Fecha: Septiembre 2016

Tema: Internacionalización de la Educación Superior en Ecuador.

Sobre Internacionalización: incremento del % de becas otorgadas por agencias de cooperación al Ecuador.

Figura 8. Internacionalización en el Ecuador según CES
Fuente: (CIBEI, 2018)

Sobre este informe de la máxima autoridad de la Comisión, desarrolla su ponencia en la movilidad saliente, haciendo hincapié en el significativo número de becas recibidas por parte de agencias de cooperación como; DAAD, ERASMUS, Fulbrigt, exponiendo un resultado del 2,27% de becas por cada 10.000 habitantes Ecuatorianos al 2016 (Andalucía, 2015)

Organismo: (SENESCYT) Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

Autor: Andrián Bonilla, Secretario de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT)

Fecha: Octubre 2018

Tema: Internacionalización de la educación superior como herramienta para fortalecer la relación con los Estados Unidos

Sobre Internacionalización: retos y oportunidades d e trabajar en redes y movilidad saliente con EEUU

Figura 9. Internacionalización según SENESCYT
Fuente: (SENESCYT, 2018)

En este desarrollo, la reunión fue entre representantes de Universidades, SENESCYT como órgano regulador y Embajada de los Estados Unidos, por lo que es de esperarse que el destino apuesta sea EEUU. Todo análisis y propuesta giro en torno a este país. Lo relevante de esta reunión fue el hecho de resaltar la importancia de unirse a una red.

Institución: Universidad Católica Santiago de Guayaquil

Autor: Lic. María Verónica Peña Seminario, Ph.D.

Fecha: 2018

Tema: agenda al 2035 sobre Internacionalización- Una mirada desde la Universidad

Sobre Internacionalización: desarrollo de las variables de acuerdo a modelos exitosos, y propuestas en base a necesidades Institucionales.

Figura 10. Perspectiva de las Universidades
Fuente: (Lic. María Verónica Peña Seminario, 2018)

Su fuente de datos estadísticos data del 2014 de una investigación realizada por UNESCO por la Educación para el cumplimiento de los objetos de desarrollo de la ONU, dónde indica que, “0,9% estudiantes de la región participaron en programas de movilidad internacional” (Lic. María Verónica Peña Seminario, 2018).

La información estadística sobre Internacionalización de la Educación Superior en el Ecuador es casi nula, las Universidades en general, organismos nacionales de control de la Educación desarrollan la idea de Internacionalización como movilidad. Sin percatarse que movilidad es solo una de las variables.

Para el fin del siguiente trabajo de investigación se realizará la matriz cruzada de MIC MAC a expertos internacionales en la Feria de Internacionalización en Estados Unidos.

4.2 De la Universidad Internacional SEK

La UISEK-Ecuador, desarrolla sus actividades académicas en tres campus “Juan Montalvo” situado en el Monasterio de Guápulo, conjunto arquitectónico y artístico que data de 1587, inmueble patrimonial usado como vínculo histórico y muestra simbólica de la relación España – América. El campus “Miguel de Cervantes” construido por la Institución SEK en 1998, con amplias áreas verdes y espacios recreacionales y finalmente el nuevo Campus “Felipe Segovia Olmo”, fundado en el año 2019, junto a su nuevo Business School y Centro de Arbitraje y Mediación (SEK U. I., 2019).

Por el otro lado, la UISEK, promueve por medio de su PEDI (Plan de Desarrollo Institucional) la mejora de los procesos en un periodo de 5 años. La UISEK se caracteriza por una educación personalizada y una amplia oferta académica, con procesos de aprendizaje basados en tres dimensiones: instrucción, formación y educación. Con una misión, visión y objetivos estratégicos al 2024.

Así mismo, este año ha socializado su nuevo PEDI (2019-2024) que está ligado a la Internacionalización de la Universidad, ampliando su oferta académica con contenido Internacional, mediante la participación en ferias, malla, idioma inglés, intercambios y movilidad en periodos cortos de alumnos, docentes y personal administrativo.

La Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales propone la un Plan Estratégico de Internacionalización a cinco años que ampare la ideología académica de la Universidad, basando las acciones y tareas en necesidades institucionales a corto, mediano y largo plazo. En cuanto a la relación con España, UISEK tiene un nuevo Centro

Universitario de Negocios, Innovación y Tecnología (IUNIT) en Madrid – España lo que se catalogara como ventaja comparativa por su ubicación en Europa.

Sin más preámbulos, el resultado de la investigación será aplicado en la UISEK y aplicado a la Internacionalización con España.

5. Planteamiento del problema

Desarrollado en 1943 en Tokio por el Profesor Kaoru Ishikawa, es un diagrama de causa y efecto que nos permitirá identificar posibles causas del problema de la Internacionalización señalado. Para el correcto desarrollo de las causas y efectos se ha identificado aspectos internos y externos.

Al ser un estudio a ser aplicado en la UISEK se analizan los procesos internos y al ser los factores externos los que afectan positiva o negativamente a estos se los analizará como variables de la herramienta.

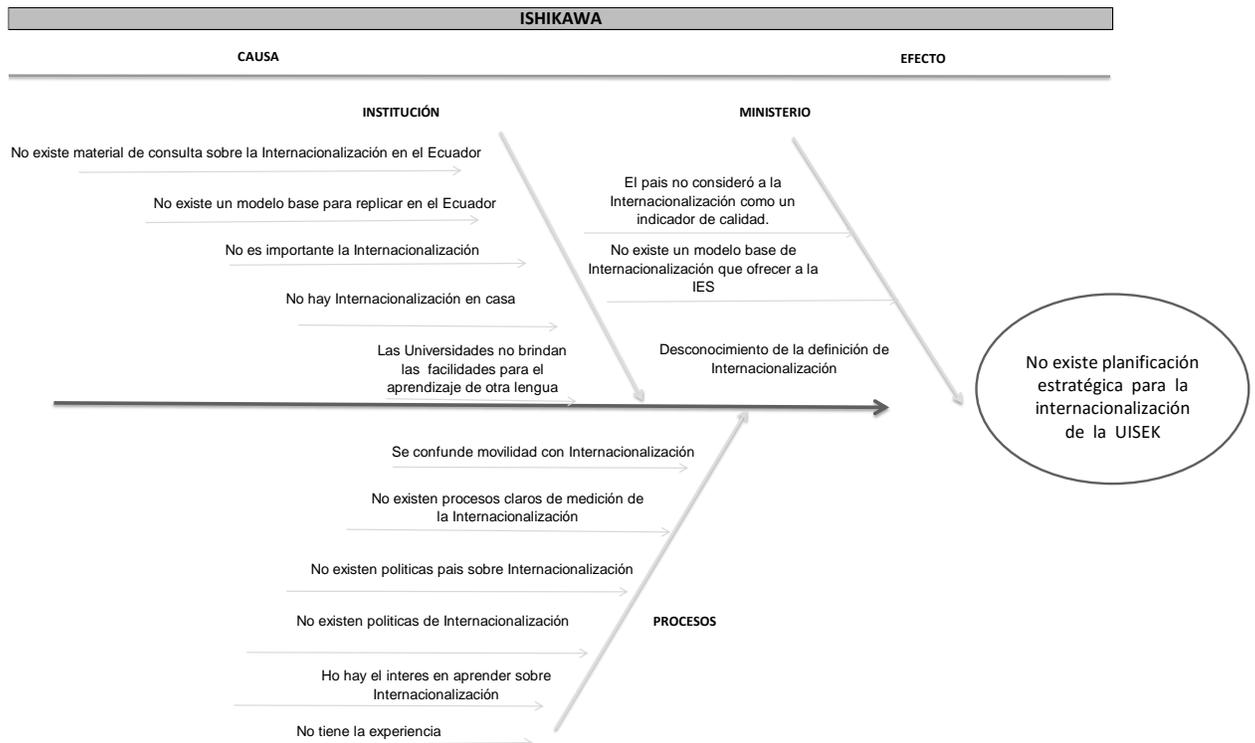


Figura 11. Ishikawa

5.1 Detalle de Ishikawa

Gracias al diagrama de Ishikawa se puede levantar las causas raíces de un problema.

Problema: No existe Planificación Estratégica (PE) para la Internacionalización de la Universidad SEK. Ligado a los objetivos y tema de investigación del trabajo. Las IES ecuatorianas carecen de un PE de Internacionalización, incluso de un modelo base que ofrecer a la IES-SEK.

Ministerio:

- El país no consideró a la Internacionalización como un indicador de calidad.
- No existe un modelo base de Internacionalización que ofrecer a la IES.
- Desconocimiento de la definición de Internacionalización.

El Ministerio, representa a los organismos de control y normas de la Educación Superior del Ecuador, CACES, SENESYT, CES, LOES. Las mismas han sido reformadas de acuerdo a las necesidades inherentes del sistema actual. Sin embargo, al ser la Internacionalización un término relativamente nuevo para el Ecuador, sus variables se detienen en la movilidad saliente, lo que causa las aristas enlistadas en el diagrama de Ishikawa afectando a la UISEK.

Institución:

- No existe material de consulta sobre la Internacionalización en el Ecuador ni en la UISEK.
- No existe un modelo base para replicar en el Ecuador.
- No es importante la Internacionalización.
- No hay Internacionalización en casa.
- Las Universidades no brindan las facilidades para el aprendizaje de otra lengua.

La Institución representa a las IES en el Ecuador, como causa de la falta de políticas de Internacionalización en el Ecuador, las IES no reglan sus objetivos en la Internacionalización. Sin embargo, son las oficinas de Relaciones Internacionales

quienes han tenido que explorar el término y trabajar con las variables que consideran oportunas para sus necesidades institucionales.

Procesos:

- Se confunde movilidad con Internacionalización.
- No existen procesos claros de medición de la Internacionalización.
- No existen políticas país sobre Internacionalización-UISEK.
- No existen políticas de Internacionalización.
- No hay el interés en aprender sobre Internacionalización.
- No tiene la experiencia.

Los procesos, básicamente son elaborados en base a necesidades Institucionales y están ligadas con los objetivos estratégicos de cada una. Al no conocer el término de Internacionalización es muy normal ver como las IES confunden movilidad con Internacionalización, cuando ésta es solo una de las variables que la componen.

A partir de este análisis de causa y efecto es necesario recalcar que: la Internacionalización de la Educación Superior es un elemento de calidad mundial, una estrategia de las Universidades Internacionales para fortalecer los perfiles académicos y profesionales de sus alumnos, docentes y personal administrativo. Mediante alianzas, homologación de la malla curricular y movilidad internacional.

Como resultado la falta de un Plan Estratégico de Internacionalización las IES Ecuatorianas han fundado una red de Internacionalización llamada REIES, la misma que

insta a sus miembros a trabajar en un solo eje. No obstante, después de dos años de gestión los miembros e invitados como la UISEK han visto que cada Universidad levanta sus variables en base a sus necesidades individuales del momento más no como país. Es importante destacar que variables a corto plazo o para cubrir necesidades inmediatas no sugieren un modelo exitoso sino una solución o ventaja momentánea.

Sobre lo expuesto, merece destacar que España maneja un Plan Estratégico genérico adaptado a circunstancias específicas. Por esta razón, se estudiarán los modelos exitosos de algunas IES Españolas, con lo que se propondrá un Plan Estratégico de Internacionalización aplicable a la Universidad Internacional SEK.

Se realizará una matriz cruzada de MIC MAC a expertos internacionales para internacionalizar las variables, cruzarlas con los referenciales de España y con ello proponer un Plan Estratégico para la UISEK.

6. Objetivos

6.1 Objetivo General

Análisis Estratégico De La Internacionalización De La Educación Superior
En El Ecuador – España.

6.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la Internacionalización de las Universidades en el País y España.
- Desarrollar el Plan Estratégico aplicable en el Ecuador.
- Crear un modelo viable de internacionalización de la UISEK.

- Presentar posibles escenarios.

6.3 Objetivo Social

El objeto consiste en la prestación de servicios de la UISEK en Educación Superior, grado, posgrado y Educación Continua, formar profesionales altamente capacitados, investigación y publicación de impacto, voluntariado y fundaciones, prácticas pre profesionales y pasantías en empresas nacionales e internacionales, representación académica en Ferias congresos y eventos académicos y la Internacionalización.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

7 Análisis externo

7.1 Macro Ambiente (PEST)

7.1.1 Político

Ecuador:

2019 el Ecuador se ha visto inmerso en una ola de cambios tanto económicos como sociales, tras un cambio de mandatario por el actual Presidente Constitucional, periodo (2018-2021) resultado de las elecciones presidenciales en abril del 2017, con 51,16% del total de 5.057.149 empadronados (INEC, 2016).

Los primeros cambios son los nuevos lineamientos políticos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) del país, impulsado por la ONU. La disminución de \$145,1 millones de dólares al presupuesto sobre Educación, propuesta que además afectaría a las universidades públicas que, por la gran demanda están ofertando la opción de Educación virtual y esta reducción del presupuesto coartaría la apertura de estos cupos (CACES, 2018).

El fortalecimiento de las habilidades blandas y una educación holística (Educar Plus,2019) característica de la Internacionalización de la Educación Superior son parte del 2019, la planificación estratégica de las Universidades, la reforma de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), y el remplazo del Consejo de la Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (CEAACES), por el Consejo de Aseguramiento de la

Calidad, eliminando las categorías de las Universidades y simplemente acreditándolas o no (Telegrafo, 2018).

España:

Pedro Sanchez presidente de España desde junio del 2018, impone un gobierno de coalición. Esto ocurre cuando el parlamento no le da suficiente apoyo al presidente lo que lo obliga a pactar con otro partido a fin a sus ideologías. 2019, es un año político para España, se avecinan cambios.

Connotación Gerencial

Oportunidad:

- Cambio de Gobierno
- Educación Virtual
- Habilidades blandas
- Becas estudiantiles
- Planificación Estratégica
- Reforma LOES
- Nuevo mandatario Español
- Eliminación visado Schengen

Amenaza:

- Inestabilidad Política-Ecuador

- Inestabilidad Política- España
- Disminución presupuesto educación de \$145,1 millones USD

7.1.2 Económico

Aduanas:

2019, el Ecuador aplica instrumentos que agilitan los trámites aduaneros, por el Acuerdo de Marrakech ante la secretaria de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Este acuerdo facilitará la exportación de material académico para instituciones (CESLA, 2018). Ecuador exporta \$5.317,68 millones en libros desde España (Estacom-ICEX, 2017).

Dolarización:

Ecuador:

La dolarización es un proceso en el cual el País adopta una nueva moneda como la oficial. En el 2000, Ecuador reemplaza su moneda Sucre por el Dólar Americano para evitar que el Sucre se siga devaluando y provoque un efecto inflacionario negativo para el país, aumentando así las tasas de interés y los precios de los bienes, como consecuencia de la crisis financiera del 98 y 99 (Telegrafo, 2018).

2018, después de 18 años de dolarización y salida de la crisis económica mundial, el Banco Central del Ecuador registro el monto más alto de remesas en la última década, alcanzando los USD 452,7 millones un 27% más alto que el 2017 (El Comercio, 2018).

Inflación:

Ecuador:

La Inflación es el desequilibrio provocado entre la producción y la demanda lo que causa el alza de los precios de los productos. Desde la dolarización, la inflación en el año 2000 en el Ecuador fue de 9,6%, mientras que hoy en día es de 0,17% (INEC, 2019), afectando directamente al sector Educación, Salud y transporte. Por el otro lado, la canasta básica en 2019 se ubicó en \$719,88, en relación al ingreso promedio familiar de \$735,47. Mientras que el sueldo básico (SBU) al 2019 es de \$390.

Tabla 3

Indicadores Económicos

Variables	2000	2014	2015	2016	2107	2018	2019
Inflación	9,6%	3,67%	3,38%	1,12%	-0,20%	0,27%	0,47% (ENERO)
Canasta Básica	\$178,75	\$646,3	\$673,21	\$700,96	\$701,9	\$715,16	\$719,88
Ingreso promedio Familiar	\$80,30	\$634,7	\$660,8	\$683,20	\$700	\$720,53	\$735,47
SBU	\$57	\$340	\$354	\$366	\$375	\$386	\$390

Fuente: INEC, Banco Central del Ecuador

España:

En España el IPC, (Índice precios al Consumidor), en el 2019 ha sido de 0,3%, mientras que en el año 2000 fue de 3,43%. (Inflación.eu, 2019). El SMI (Salario Mínimo Interprofesional) se ubica en 1.050 euros por mes.

A pesar de las crisis que ambos países sufrieron en el año 2000, España denota un crecimiento y desarrollo país mayor al del Ecuador, convirtiéndolo en el aliado estratégico para movilidad y relaciones comerciales.

Relaciones Comerciales con España

Desde 1920 funciona la Cámara oficial Española de Comercio del Ecuador, de acuerdo al informe al 2018 presentado por la Cámara, “España ratifica su posición como socio comercial de primer nivel de Ecuador “(la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ecuador, 2018). Ecuador ha sido un aliado estratégico a lo compete a comercio con España, sobre todo el sector agropecuario y España para Ecuador en cuento a remesas.

Connotación Gerencial

Oportunidad:

- Remesas desde España por \$452,7 millones, 27% más que 2017.
- IPC España 0,3%
- Alianzas Estratégicas para movilidad
- Socio Comercial

Amenaza:

- Inflación 2019 Ecuador 0,17%
- Ingreso promedio familiar Ecuador \$735,47
- Canasta básica Ecuador \$719,88

7.1.3 Relaciones Internacionales

Ecuador desde su descubrimiento por España, ha adoptado, cultura, costumbres y el idioma. En 1999 suscribe en primer Tratado General de Cooperación y amistad. Desde entonces la migración Ecuatoriana ha sido más frecuente. En el año 2000, 139,022 Ecuatorianos entraron a España, al 2005 461,310 y al 2019, un millar (Diario el Universo, 2019).

Por el otro lado en el 2019, Ecuador y España suscriben un convenio de cooperación valorado en 50 millones de Euros, este convenio en marca la Asociación País por los próximos cuatro años, destinados a desarrollo urbano, investigación, igualdad e inclusión social.

El gobierno Español, el Ecuador se prepara para celebrar en el 2020 los 180 años de relación diplomática y aniversario del tratado de Paz y Amistad (Diario el Comercio, 2019). Durante las reuniones de las cabezas de estado se alinean pensamientos políticos democráticos y su buen momento de relaciones exteriores.

Gracias a la excelente relación, se han comprometido a reforzar la relación entre Ecuador y España al eliminar el visado Schengen, (decisión avalada por España pero en revisión del resto países de la Unión Europea), lo que permitirá aumentar los índices de movilidad académica.

En cuento a las relaciones de Cooperación para el Desarrollo se firmó el acta sobre Asociación País España – Ecuador, que tiene como objetivo la regulación de la Cooperación para el Desarrollo comprendido entre 2019 – 2022. España reafirma que

Ecuador es un país prioritario para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para su agenda 2030 (El Comercio, 2019), lo que permitirá al Ecuador sentirse respaldado en la ejecución de los ODS.

Adicional durante una celebración en el 2019 se reunieron representantes políticos de Ecuador y España para ratificar lazos de cooperación y nuevos proyectos "políticos, económicos, comerciales, de inversión, cooperación y movilidad humana" (Diario El Comercio, 2019).

Connotación Gerencial

Oportunidad:

- Destino Académico
- 25% becas son para España
- LOES impulsa investigación
- Educación inclusiva con proyecto de 865.000 mil USD
- Agenda Internacionalización
- Índices movilidad académica
- Nuevos proyectos Ecuador -España
- Estrechas relaciones de Cooperación
- Ecuador prioritario para España por ODS

7.1.4 EDUCACIÓN

Ecuador:

En el 2014, se inaugura el primer pre congreso sobre educación Internacional a cargo de la SENESCYT, este foro permite a los delegados debatir sobre problemáticas y logros internos para compararlos y buscar soluciones generales. En estos espacios Ecuador compartió su cifra destinada a becas de movilidad por concepto de estudios en Universidades extranjeras, alcanzando los 9 millones anuales (SENESCYT, 2014). Hoy en día se destinan 17 millones de dólares para becas al exterior, contemplando un total de 5.290 becas. De acuerdo a SENESCYT, España es el país de mayor demanda ocupando un 25% de las becas anuales (Diario el Telegrafo, 2019).

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), después de 7 años se incorporó el sistema de formación técnica y tecnológica mediando reforma aprobada en pleno de Asamblea Nacional – mayo 2018. Esto implica que, los institutos y conservatorios entregarán un título equivalente al de tercer nivel. A este tipo de formación se le puede añadir un año más para licenciatura y dos para ingeniería lo que permitirá al alumno optar por un programa de cuarto nivel. En el caso de las Universidades, la LOES impulsa la investigación (El Telegrafo-2018).

Ecuador con el apoyo de España promueve la educación inclusiva para jóvenes con discapacidad mediante un proyecto cofinanciado por un valor estimado de 865.000 mil dólares americanos (El Diario, 2019).

Internacionalización:

Ecuador:

Sobre la Internacionalización de la Educación Superior, Ecuador ha creado una agenda al 2035 para alcanzar modelos exitosos internacionales. Las Universidades fijan estándares de educación y variables para alcanzar esta meta.

La movilidad internacional al escenario actual parte de una sola vía, de salida. Para las Universidades se espera impulsar al Ecuador como un destino atractivo académico al mundo. SENESCYT junto a otros órganos regulares de la Educación Superior han planteado escenarios proyectivos a ser evaluados a futuro sobre Internacionalización a las IES Ecuatorianas.

España:

Al 2018, se destina el 13% del presupuesto del Estado para la Educación Superior, 34% de la población cuenta con estudios de tercer nivel, cifra superior a la media en la Unión Europea (STECyL-i, 2018).

El importe por Maestría en España es de 1.991 euros promedio, destinando 943,29 millones de euros para becas a extranjeros (CRUE, 2017).

Es importante analizar que el costo de estudiar en España es alto en referencia a otros países de la Unión Europea que es nulo, pero el idioma juega un papel fundamental para elegir España como destino académico.

En el 2018, se registran 5300 estudiantes Ecuatorianos en España, lo que representa el 10% de estudiantes extranjeros en las Universidades Españolas (El Mercurio, 2018).

Connotación Gerencial

Oportunidad:

- 25% becas son para España
- LOES impulsa investigación
- Educación inclusiva con proyecto de 865.000 mil USD
- Agenda Internacionalización
- España destina 13% presupuesto en Educación

Amenaza:

- No existe Planificación Estratégica de Internacionalización Ecuador
- Solo intercambios salientes

8. Análisis Interno

8.1 Micro Ambiente

8.1.1 Capacidad Financiera

Ecuador:

La UISEK, cuenta con financiamiento internacional por parte del grupo Internacional SEK, lo que le permite manejar sus programas de Internacionalización sin verse afectados por la situación actual del País.

Connotación Gerencial:

Fortaleza:

- Financiamiento Internacional

8.1.2 Capacidad Productiva

La UISEK categorizada en B, cuenta con la infraestructura, capital humano para constantemente capacitarse y mejorar la oferta académica de acuerdo a las necesidades del país, produciendo ofertas de grado, posgrado y educación continua del más alto nivel.

Con 12 programas de grado, trece de posgrado y dos especializaciones la UISEK cuenta con el MBA en Transformación Digital y Cyber Seguridad que son las únicas ofertadas actualmente en el país.

Universidad pequeña, que cuenta con 1500 alumnos en pregrado y 3000 en posgrado. Su objetivo es brindar una educación de calidad, atención personalizada en clases de máximo 15 estudiantes cada una.

La Universidad en base a la demanda actual crea su Business School y centro de arbitraje y mediación. Abre su centro de Diplomados en Madrid España y continúa mejorando su estación científica en Limoncocha, internacionalizando su infraestructura y educación.

En el presente año, se inaugura la primera jornada de charlas Internacionales, se desarrollan congresos de Salud Ocupacional, webminars, conferencias y cursos cortos con invitados internacionales. La movilidad docente y estudiantil abarca el 4% del total de alumnos y profesorado de la UISEK.

Se destina al 2019, como el año de la Internacionalización, creando una agenda de eventos e invirtiendo para el fortalecimiento de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales por medio de participación en Ferias y capacitación en Internacionalización.

España:

Desde el año 2001, se ha considerado a España el destino preferido por los becarios Erasmus (Programa de becas de la Unión Europea), El Ministerio de Educación y Formación Profesional por medio del Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (SEPIE), apoya a las Universidad a Internacionalizar sus mallas por medio de becas, programas y apoyo con capital humano (SEPIE, 2017).

Hoy en día todas las Universidades Españolas cuentan con un Plan de Internacionalización.

Connotación Gerencial:**Fortaleza:**

- Financiamiento Internacional
- Capacitación Continua
- Amplia Oferta Académica
- Universidades de calidad no cantidad
- Personalización
- Oferta Internacional Complementaria
- Movilidad Docente – estudiantil
- 2019, año internacionalización
- Destino Académico España
- Servicio Español para Internacionalización
- Plan Estratégico de Internacionalización España

Debilidad:

- Categoría B – Ecuador

8.1.3 Capacidad Tecnológica

Ecuador:

Equipada con equipos de alta gama, la UISEK cuenta con laboratorios tecnológicos, e investigativos en sus tres campus siendo apta para la internacionalización de la investigación conjunta.

- Laboratorios de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO)
- Laboratorios tecnológicos (centros de computo)
- Aulas equipadas con pizarras interactivas e infocus para webminars y seminarios internacionales.
- Laboratorios para investigación conjunta con España.

España:

En términos de tecnología España mediante inversión directa intenta capturar y modernizar el uso de las TIC'S en los centros de Educación. Uno de los principales problemas es la edad del profesorado, esto debido al porcentaje de población adulta vs la joven. El 34% supera los 50 años, lo que impide romper el uso de la tecnología para la enseñanza. El Subsecretario de Educación y Formación profesional durante un informe presentado este mayo- 2019, reafirma la inversión al próximo año de 2000 millones de euros para el sector y la modernización de la enseñanza por medio de TICS, señalando el mundo globalizado, plurilingüista, multirracial y tecnológico en el cual vivimos (ABC Sociedad, 2018).

Connotación Gerencial:

Fortalezas:

- Campus equipados UISEK
- Inversión en Tecnología por 2000 millones de Euros.

Debilidades:

- Tecnología en España
- 34% docentes Españoles sobre 50 años de edad

8.1.4 Capacidad de Internacionalización

La UISEK, cuenta con la Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales, la misma que se encarga de la Internacionalización en dos vías, en casa (interna) y externa. Al ser una dirección unipersonal los procesos caen sobre una sola persona, incluyendo los trámites administrativos.

La UISEK cuenta con un escaso número de capital humano que maneje una segunda lengua “inglés”, además no existe Planificación Estratégica para la Internacionalización. En la siguiente figura se detallan los procesos de Internacionalización de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales de la UISEK.

• Summer School Ecuador
• Intercambios académicos, docentes y estudiante.
• Estancias de investigación, docente y estudiante.
• Participación de estudiantes, administrativo y docentes en congresos

Figura 12. Variables de Movilidad Entrante UISEK
Fuente: (UISEK, 2019)

• Intercambios académicos
• Estancias de investigación
• Congresos
• Ferias
• Summer School
• Doble titulación
• Módulos Internacionales (maestrías)

Figura 13. Variables de Movilidad Saliente UISEK

Fuente: (UISEK, 2019)

• Material bibliográfico en inglés
• Malla con contenido en idioma inglés
• Videos, página web en idioma inglés
• Capital humano bilingüe
• Sección de ayuda consular y al alumno extranjero

Figura 14. Variables de Internacionalización en casa UISEK

Fuente: (UISEK, 2019)

Además de los procesos detallados en las figuras 12 al 14, la Dirección de Internacionalización se encarga de las prácticas pre profesionales y pasantías y la suscripción de convenios de cooperación nacionales e Internacionales.

España:

Con una amplia experiencia y éxito en Internacionalización, España cuenta con el Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (SEPIE), que se encarga de promover la movilidad de alumnos, investigadores y profesores tanto para España como hacia otros destinos académicos. En su portal, publican artículos sobre internacionalización que sirven de guía para las Instituciones Españolas, adicional cuenta con el proyecto PRISUE, para el posicionamiento y Reconocimiento Internacional de Sistema Universitario Español (SEPIE, 2018).

Connotación Gerencial

Fortaleza:

- Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales UISEK
- Nuevos procesos de Internacionalización
- España experiencia en Internacionalización
- Movilidad

Debilidades:

- Escaso nivel de Inglés Ecuador
- No existe Planificación Estratégica para Internacionalización.

9. Análisis FODA

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK - QUITO-ECUADOR			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
FO (Maxi - Maxi)	F1 Financiamiento Internacional	D1	Bajo nivel de inglés Ecuador
DO (Mini - Maxi)	F2 Capacitación Continua	D2	No existe Planificación Estratégica de Internacionalización Ecuador
FA (Maxi - Mini)	F3 Oferta académica amplia	D3	No actualizar el uso de las TIC'S en la educación – España
DA (Mini - Mini)	F4 Oferta Internacional complementaria	D4	Desconocimiento de Internacionalización
	F5 Financiamiento para movilidad docente y estudiante		
	F6 cuenta con la Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales		
	F7 Experiencia en Internacionalización España		
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	A1 Disminución presupuesto educativo de \$145,1	O1	Habilidades blandas
	A2 Solo Intercambios salientes Ecuador	O2	Eliminación Visado Schengen
		O3	Nuevos proyectos educativos Ecuador - España
		O4	Alianzas Estratégicas para movilidad
		O5	Movilidad becas por 17 millones anuales Ecuador
		O6	25% becas son para España
		O7	Educación inclusiva con proyecto de \$865.000 mil
		O8	Agenda Internacional
		O9	España destina 13% presupuesto para Educación
		O10	Idioma
		O11	Inversión de España por 2000 millones en Tecnología

Figura 15. FODA UISEK
Fuente: (UISEK, 2019)

1) Análisis de las Fortalezas

La Universidad Internacional SEK es una institución Internacional, que ofrece a sus alumnos una amplia gama en sus carreras y programas tanto nacionales como internacionales.

La UISEK al contar con una estrecha relación entre las instituciones SEK le permite la suscripción efectiva de instrumento de cooperación tanto a nivel nacional como internacional, que le permite no solo estrechar lazos de cooperación sino que además permite visibilizar proyectos específicos de investigación e intercambio de información con España por medio de movilidad docente y estudiantil.

UISEK cuenta con una Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales que enfoca sus procesos en la Internacionalización, basándose en modelos exitosos y amplia experiencia en Internacionalización de España.

2) Análisis de las Debilidades

La UISEK cuenta con un porcentaje bajo de personal bilingüe lo que dificulta estrechar lazos de cooperación con países de habla inglesa, y el acceder a textos académicos actuales. Además no cuenta con una Planificación Estratégica de Internacionalización.

España no cuenta con tecnología en sus laboratorios, esto se debe a que el 34% de los docentes tienen más de 50 años y son reacios al cambio y uso de las TIC'S.

3) Análisis de las Amenazas

El Ecuador ha propuesto la disminución al 2019 de \$145,1 millones para educación, lo que impide la realización de proyectos específicos como la educación virtual. La Internacionalización aun es sinónimo de movilidad saliente para Ecuador, lo que en términos de definición solo estaría abarcando un mínimo porcentaje de la Internacionalización.

4) Análisis de las Oportunidades

El Ecuador en sus nuevas políticas sobre educación ha centrado su evaluación de acreditación a las habilidades blandas, cualidad que posee la UISEK. Gracias a la estrecha relación con España, se está evaluando la eliminación del visado Schengen para estancias de corta duración, lo que facilitará la movilidad entre estos países, además se han establecido nuevos proyectos en el sector educativo entre España y Ecuador mediante alianzas estratégicas dando como resultado la inversión en proyectos en educación inclusiva por \$865.000 mil dólares.

La movilidad por becas ha incrementado a 17 millones anuales, de los cuales el 25% optan como destino académico España, no solo por la facilidad del idioma sino también por su contenido académico.

2019, Ecuador ha presentado una Agenda Internacional, declarando este año, como año de Internacionalización de la Educación Superior.

España ha declarado una inversión por 2000 millones de Euros en Tecnología para romper las barreras de la enseñanza y ofrecer laboratorios de última tecnología.

9.1 Matriz de Síntesis, estrategia competitiva de Diferenciación

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Financiamiento Internacional	D1	Bajo nivel de inglés Ecuador
		F2	Capacitación Continua	D2	No existe Planificación Estratégica de Internacionalización Ecuador
		F3	Oferta académica amplia	D3	No actualizar el uso de las TIC'S en la educación – España
		F4	Oferta Internacional complementaria	D4	Desconocimiento de Internacionalización
		F5	Financiamiento para movilidad docente y estudiante		
		F6	cuenta con la Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales		
		F7	Experiencia en Internacionalización España		
OPORTUNIDADES		ESTRATÉGIAS		ESTRATÉGIAS	
O1	Habilidades blandas				
O2	Eliminación Visado Schengen	(O1),(O8),(F1),(F6),(F7) Al ser las habilidades blandas una característica del capital humano de la UISEK, se impulsara las relaciones internacionales con España.		(O3),(O4),(O2),(O10),(D1) Programas conjuntos bilingues que promuevan la Internacionalización.	
O3	Nuevos proyectos educativos Ecuador - España	(O2),(O3),(O4),(O5),(O6),(F3),(F4),(F5) Ampliar la oferta académica de la UISEK, promoviendo programas en España aparandose en los nuevos proyectos proyectados para el 2019 entre países.		(D2),(D4),(O3),(O4),(O8) Promover España como un destino Internacionalizado que permitirá expandir el perfil académico del estudiante.	
O4	Alianzas Estrategicas para movilidad	(O7),(F1) Atraer fondos internacionales para impulsar la educación inclusiva.		(D3),(O9),(O11) Compartir el plan de TIC'S con España como proyecto reciproco de cooperación, mejorando la relación entre pares.	
O5	Movilidad becas por 17 millones anuales Ecuador	(O9),(O11),(F1),(F2),(F5),(F7) Crear programas permanentes de Internacionalización en UISEK con financiamiento Español.			
O6	25% becas son para España	(O11),(F2) Crear programas bilingues para el fortalecimiento del idioma.			
O7	Educación inclusiva con proyecto de \$865.000 mil				
O8	Agenda Internacional				
O9	España destina 13% presupuesto para Educación				
O10	Idioma				
O11	Inversión de España por 2000 millones en Tecnología				
AMENAZAS		ESTRATÉGIAS		ESTRATÉGIAS	
A1	Disminución presupuesto educativo de \$145,1				
A2	Solo Intercambios salientes Ecuador	(A1),(A2),(F1),(F4),(F5) Incrementar el numero de programas entrantes a Ecuador para incrementar la movilidad.		(A1),(D2),(D4) Socializar la importancia de la Internacionalización presentando programas y actividades con resultados.	
		(A2),(F6),(F7) Crear programas culturales que sean atractivos para los Españoles		(A2),(D4) Crear programas entrantes de Internacionalización.	

Figura 16. Cruce de Matrices FODA

Fuente: (UISEK, 2019)

9.2 Mapa Estratégico

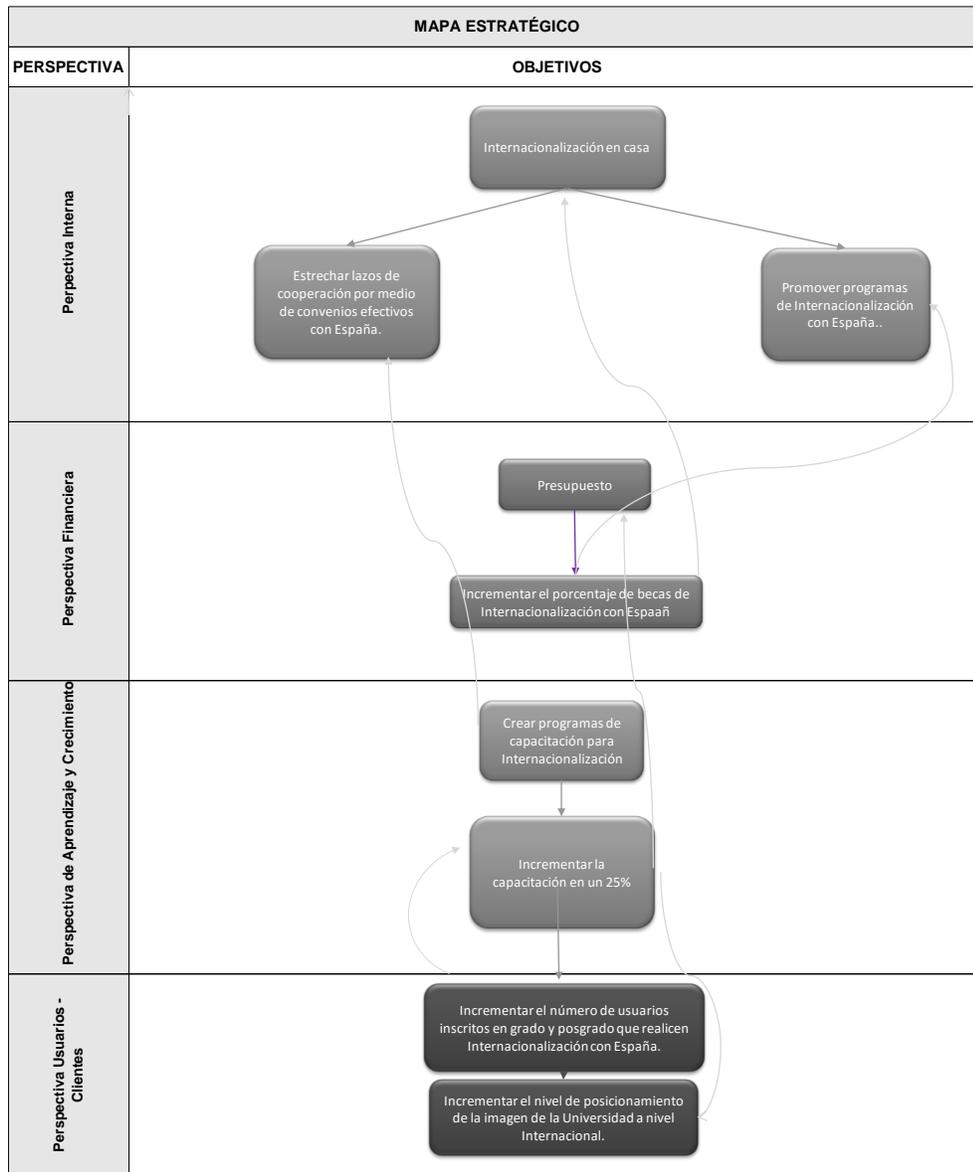


Figura 17. Mapa Estratégico
Fuente: (UISEK, 2019)

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10. Definir a la Universidad

La Universidad Internacional SEK sede Ecuador (UISEK) con más de 25 años en el país, y originaria en 1892 en España, laica y de educación personalizada nace con los mismos principios y valores que su originaria. Con una educación basada en una humanización de los estudiantes, independencia, libertad y responsabilidad. Con solido tradición de innovación, vocación internacional y excelencia académica.

La Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales, se encarga de la Internacionalización de la Universidad. Con la suscripción de convenios y fortalecimiento de las relaciones con pares internacionales. Nace en 2015, como una Dirección con enfoque internacional que construye las relaciones que permiten al alumnado a enfocarse en experiencias, culturales, deportivas y académicas internacionales.

10.1 Core Business

Brindar educación de tercer y cuarto nivel con los más altos estándares de calidad.

10.2 Filosofía corporativa



Figura 18. Logo Institucional
Fuente: (UISEK, 2019)

El logo de la Universidad nace de sus principios en 1892, la estatua representa a Estanislao Kostka, un novicio de nacionalidad Polaca canonizado y llamado santo a su muerte. Gracias a la influencia religiosa de la época en la educación, el creador de la Institución SEK, José Olavarrieta ve al San Stanislao como una fuente de inspiración para lo que ahora es el grupo SEK. Las hojas de laurel representan la paz, y el frase la ideología de la Institución.

A la derecha se coloca el país y centro al que pertenece. En el caso de la UISEK, es Universidad y a Ecuador, la franja de colores representa a las 16 banderas dónde hay una institución SEK.

Ideología de la Institución

Sapientia Quod Faciendum Faciam (UISEK-2019)

Haz lo que debas con sabiduría.

Basado en sus principios de excelencia la Universidad mantiene su filosofía escrita desde hace más de un siglo. Los alumnos que porten el logo propio de la

institución estudiaran bajo las normas de la excelencia académica y un modelo de prestigio. “Haz lo que debas con sabiduría”, palabras escritas en idioma latín, que impulsan al estudiante a realizar toda labor bajo el respeto y humanidad, cultivando seres que lucharan por los problemas de la sociedad con conocimiento y sabiduría.

10.2.1 Filosofía propuesta de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales.



Figura 19. Logo Propuesto de la Dirección
Fuente: (UISEK, 2019)

El logo propuesto de la DRII, representa la Internacionalización entre Ecuador y España, su camino al éxito y la diversidad que nos junta. Los colores representa la diferencia cultural. El nombre de la Dirección va resaltado en negro y debajo del, el centro Universitario y país origen.

Ideología de la Dirección

One way for two ways (Una vía para la doble vía)

Esta filosofía nace del concepto de Internacionalización, encaminada a una estrecha relación con pares internacionales. La una vía es la Internacionalización y las dos vías significa la movilidad entrante y la movilidad saliente. Deben existir ambas para alcanzar el objetivo “Internacionalizar”.

10.3 Gestión Estratégica

10.3.1 Valores

- Respeto al individuo
- Educación en y para la libertad
- Apertura a la diversidad y heterogeneidad
- Conciencia de solidaridad
- Desarrollo humanista

Valores Propuestos Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales

- Respeto
- Apoyo
- Justicia
- Movilidad
- Honestidad
- Responsabilidad al Internacionalizar

Valores que reflejan el comportamiento internacional de la movilidad, los intercambios, la colaboración en el mundo global. Propuestos por la Dirección para encaminar sus procesos con el más alto estándar de calidad y ética.

10.3.2 Misión

La misión de la UISEK es desarrollar sus actividades de docencia, investigación y vinculación, con los más altos estándares de calidad y pertinentes para la solución de problemas de la sociedad de manera sostenible (UISEK-2019).

La misión de la UISEK-PEDI 2019-2014, nace de una necesidad de encaminar sus principales pilares; docencia, investigación y vinculación a la formación de profesionales que velen por las necesidades de la sociedad.

Misión: Propuesta Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales.

La DRII desarrollará programas de internacionalización que permitan a los alumnos de la UISEK vivir nuevas experiencias académicas y culturales internacionales.

La Misión es propuesta en base a una necesidad de Internacionalizar la Universidad, siendo este su objetivo principal.

10.3.3 Visión

La visión de la UISEK, es ser una universidad referente de calidad acreditada, apoyada en políticas de mejora continua, comprometida con la generación y transferencia del conocimiento en beneficio de la sociedad (UISEK-2019).

La UISEK plantea su visión a cinco años, proponiendo catapultar a la Universidad con los más altos estándares de calidad y reconocimientos tanto nacional como Internacional.

Propuesta Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales.

Una Dirección de Internacionalización, con programas de movilidad propias de cada semestre en sus carreras y programas de grado, posgrado y educación continua, avalado por organismos internacionales y amparados en los objetivos de Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

La Organización de las Naciones Unidas ONU creada como resultado del fin de la primera guerra mundial, ha velado por el bienestar de la Humanidad y evitando así guerras futuras con la implementación de sus objetivos de desarrollo sostenible (ODS) (2015), y sus programas de educación. La DRII, con el objetivo de buscar el reconocimiento internacional de la Universidad con programas de calidad, alinea sus mallas con las propuestas por los ODS. Impulsando no solo una educación internacional, sino dando paso al cumplimiento de objetivos mundiales.

11. Gobierno Corporativo

11.1 Órganos de Gobierno

En la UISEK, las decisiones que se tomen al interior, son factores determinantes en el porvenir de la misma, es por ello que, la Universidad cuenta con la junta de miembros, Rectora como máxima autoridad elegida y dueño de las Instituciones SEK que representarían a:

- Accionistas.
- Directorio.

- Alta Administración.

11.2 Propósito Gobierno Corporativo

El propósito de los tres pilares del Gobierno Corporativo es el proveer con transparencia y basados en los valores y principios éticos de la Institución SEK, educación de calidad basada en lineamientos internacionales y procesos. Monitorear los avances y cumplimientos de las metas trazadas por la Alta Dirección.

11.3 Definición de las Mejores prácticas

Al tener un Gobierno Corporativo y una gestión honesta y transparente, las mejores prácticas contribuirán a la competitividad responsable, tanto como a nivel Institucional como el sectorial. Esto mejora el posicionamiento nacional e internacional de la UISEK en el Ranquin de Universidades, permitiendo su internacionalización.

11.3.1 Aplicación de las Mejores prácticas en UISEK

Procesos – CMMI (Capability Maturity Model Integration) Modelo de Capacidad y Madurez Integrado.

CMMI es “un modelo de referencia de prácticas usadas para evaluar y mejorar la capacidad y madurez de los procesos [...] Es una ruta evolutiva de implementación de las mejores prácticas en los procesos organizacionales” (MPDE-2017).

El objetivo principal es el de establecer objetivos y prioridades para la mejora de los procesos para Internacionalizar la Universidad. La UISEK, se evidencia la importancia el evaluar los procesos internos, delimitar si es necesario reformarlos, cambiarlos,

apoyarlos o eliminarlos. En el PEDI 2019-2014, la UISEK evalúa en la rendición de cuentas la efectividad de su anterior PEDI, aplicando el CMMI por medio de la reformulación procesos, e incluso eliminando algunos. De esta forma garantiza no cargar de procesos innecesarios a las Direcciones y fortalecer los sobrantes.

En el caso de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales una Dirección relativamente nueva, se decide priorizar sus procesos en la Internacionalización, esto en base a la proyectiva de acreditación.

12. Objetivos Estratégicos

Como resultado del CMMI, el PEDI de la UISEK fue diseñado en base a los resultados del periodo anterior (2013-2018), y procesos de mejora. En la figura 16, se detalla la nueva planificación Estrategia de la UISEK a cinco años. La misma que ampara los lineamientos de calidad, personalización e internacional en sus cuatro aristas; Docencia, investigación, Extensión y Gestión.

Objetivo Estratégico - Docencia 1: Fortalecer el claustro docente mediante una política de desarrollo de capital humano que contribuya el equilibrio de sus funciones, capacitación, perfeccionamiento en el marco de la normativa vigente.

Objetivo Estratégico – Docencia 2: Concretar el proceso formativo de acuerdo a los principios filosóficos fundamentales del modelo educativo basado en competencias de formación integral de la UISEK desde una concepción pedagógica didáctica e innovadora que privilegie el desarrollo integral de los estudiantes centrados en las competencias profesionales y personales de cada alumno.

Objetivo Estratégico – Docencia 4: Formar profesionales capaces de actuar en entornos locales e internacionales mediante la movilidad académica, la internacionalidad del currículo y la práctica académica, con el fin de posicionar a la UISEK como Universidad Internacional.

Objetivo Estratégico – Docencia 5: Posicionar a la UISEK como una Universidad de prestigio académico, mediante la captación de estudiantes que, unido a su proceso formativo, logren impactar en la sociedad y en sus campos profesionales.

Objetivo Estratégico – Investigación 1: Incorporar a los estudiantes al proceso investigativo mediante la transversalización de temáticas que aporten a la solución de problemas profesionales, para potenciar un desarrollo científico, creativo y crítico.

CONTINÚA 

Objetivo Estratégico – Investigación 2: Posicionar la investigación de la UISEK mediante una producción científica reconocida a nivel nacional e internacional, que aporte al reconocimiento institucional, a la solución de los problemas de la sociedad y al desarrollo del país.

Objetivo Estratégico – Extensión 1: Consolidar un sistema de vinculación con la sociedad que integre prácticas pre profesionales y programas de vinculación, orientados al fortalecimiento del aprendizaje y pertinentes con el currículo y con el Sistema de Ciencia de la UISEK, a fin de aportar a una transformación académica-social del país.

Objetivo Estratégico – Extensión 2: Fortalecer el posicionamiento de la UISEK en el ámbito local y nacional, mediante servicios de educación continua y consultoría en los campos de dominio científico-técnico de la Universidad, para la generación, transferencia y actualización de conocimientos de la sociedad.

Objetivo Estratégico – Extensión 3: Establecer un vínculo permanente con los graduados mediante la ejecución del programa Alumni, cuyos resultados aporten a la actualización permanente del currículo y al incremento sostenido de la tasa de empleabilidad de los graduados.

Objetivo Estratégico – Gestión 1: Implementar un sistema de gestión por procesos orientados al logro de una mayor eficacia y transparencia de la gestión institucional que, apoyada en estándares interinstitucionales de calidad, contribuya al reconocimiento nacional e internacional de la UISEK.

Objetivo Estratégico – Gestión 2: Institucionalizar una comunicación efectiva centrada en la personalización como filosofía educativa, que permita posicionar a la universidad, dentro de sus grupos de interés, como una institución de excelencia académica gracias a sus diferenciadores.

Objetivo Estratégico – Gestión 3: Fomentar una cultura de servicio que, basada en la política de calidad de la UISEK, permita alcanzar altos niveles de satisfacción en la comunidad académica con relación a los servicios de bienestar universitario.

Objetivo Estratégico – Gestión 4: Contar con una estructura organizacional renovada, que apoyada en campus universitarios modernos, accesibles y funcionales, oriente el desarrollo de las actividades de formación educativa y proyecte nuestra calidad y visión estratégica hacia la sociedad.

Figura 20. Objetivos Estratégicos PEDI 2019-2024 UISEK
Fuente: (UISEK, 2019)

12.1 Plan estratégico Propuesto de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales.

La DRII, bajo el lineamiento de Internacionalización y basándose en el Objetivo Estratégico – Docencia 4. (UISEK-2019). presenta la siguiente propuesta de un Plan Estratégico a cinco años.

Los procesos de la DRII se encuentran alineados a la Internacionalización de la Universidad, lo que se propone como dirección son cuatro programas con sus tareas a cumplir por año, se medirá su cumplimiento con el número de alumnos que cumplieron

con el programa. Es importante destacar que la propuesta está alineada a los principios de la UISEK. Los programas están creados sobre las necesidades de los alumnos y basadas en las variables de la Internacionalización entrante descritas en la figura 17.

Summer School Ecuador
Intercambios académicos, docentes y estudiantes.
Estancias de Investigación, docentes y estudiantes.
Cursos cortos
Pasantías y prácticas pre profesionales.

Figura 21. Movilidad Entrante Universidad
Fuente: (UISEK, 2019)

La movilidad entrante es aquella dónde la UISEK recibe alumnos y docentes del exterior por estancias de corto y largo tiempo. Para ello se requiere de convenios de cooperación de mutua reciprocidad. Las variables de movilidad entrante están ligadas a la Internacionalización en casa de la Universidad, su conocimiento del idioma inglés tanto de los docentes como del alumnado para programas en segunda lengua con España, como de facilidades para hospedaje y alimentación al estudiante extranjero.

Al contar con una Dirección de Internacionalización se espera guía desde antes del viaje hasta su regreso. El acompañamiento personalizado es característico de la UISEK, velar por España y brindarle óptimas condiciones de vida es fundamental. Es por ello que la movilidad entrante requiere de mayor planificación y personal de atención.

Intercambios académicos
Estancias de Investigación
Congresos
Ferías
Summer School
Doble Titulación
Módulos Internacionales (maestría)
CONTINUA 

Cursos Cortos
Webminars
Pasantías y prácticas pre profesionales

Figura 22. Movilidad Saliente Universidad
Fuente: (UISEK, 2019)

La movilidad saliente es aquel dónde alumnos, docentes y administrativos realizan actividades en el exterior. Para ello es necesario mantener activos convenios de cooperación de mutua reciprocidad. Al ser una salida acompañada por docentes de la UISEK, la Universidad debe guiar al alumno desde los tramites de visado (de ser necesario), hasta su compra de pasaje, seguro médico internacional y cambio de efectivo a la moneda destino.

Como Universidad garantizamos a las embajadas del retorno del alumno o docente, sea para graduarse o para cumplir con sus obligaciones laborables. La movilidad saliente conlleva una gran responsabilidad por parte de la DRII, y las autoridades de la UISEK. Para apoyo financiero, la UISEK cuenta con un plan de financiamiento que apoya con becas parciales a los alumnos de excelencia académica cultural y deportiva, además de incentivos para impulsarlos a realizar movilidad.

Malla internacional
Materias en idioma inglés
Personal que hable inglés (suficiencia o B2)
Señalética en inglés y español
Materia promocional en inglés y español
Página web en inglés y español
Material bibliográfico en inglés
Casos de estudio en inglés

Figura 23. Internacionalización en casa Universidad
Fuente: (UISEK, 2019)

La Internacionalización en casa, son las variables a considerar dentro de la UISEK para poder ser una Universidad atractiva para España. Es importante resaltar que a pesar que el idioma no es una barrera, los programas de Internacionalización que se planifican son dictados en inglés.

En la figura 20, expuesta a continuación se muestra la propuesta de Plan Estratégico para la Internacionalización de la UISEK con España.

En la misma se detallan cuatro programas con sus objetivos, acciones, medida y meta a 5 años. La valoración se la logra gracias al análisis situacional realizado en UISEK.

Las metas propuestas al 75% son basadas en escenarios tendenciales, mientras que si se cumple el 100% que sería lo óptimo se alcanzaría un escenario apuesta.

PROGRAMAS		Objetivo	Acciones	Medida	Meta	Medio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1) INTERNACIONALIZACIÓN EN CASA											
A) capacitación de Internacionalización		Explicar el término Internacionalización, para incorporar una definición completa y adecuada del término por medio de la capacitación, con el fin de incertar la Internacionalización a la vida académica de la Universidad e incorporen a los objetivos de cada área.	<ul style="list-style-type: none"> plan de capacitación mensual del concepto de Internacionalización. 	% de capital humano, que despues de la implementación del Plan de Internacionalización, conozcan la definición.	%	Campaña de Socialización y concienciación de la importancia de la Internacionalización en la UISEK.	30%	75%	100%		
*Sub programa	•Work, live, love SEK (talleres de cuerda , equipo)	Diseñar un slogan con palabras en Inglés faciles de recordar que representen la Internacionalización en casa para que las areas tengan siempre presente en concepto y como aplicarlo.	<ul style="list-style-type: none"> coordinar con la Dirección de Talento Humano y Dirección de Admisiones una campaña de compromiso institucional. 	Informes de Internacionalización de los coordinadores de carrera.	metas alcanzadas semestralmente	Plan de Internacionalización	10%	25%	50%	75%	100%
*Sub programa	•Material promocional e identificativo en idioma inglés y español. (señalética, tarjetas de presentación).	Situar en los espacios reglamentarios de la Universidad en idioma español e inglés señalética para que la comunidad Universitaria conozca los nombres de las areas en ambos idiomas y ademas sea amigable para el visitarte extranjero.	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar a la Coordinación de Inglés realizar la traducción profesional del contenido de, señalética, tarjetas de presentación, gafetes institucionales, oferta academica (trípticos) en idioma inglés. Todo material promocional debera contar con los dos idiomas al derecho y al reverso. 	cambio de identificativos, tarjetas de presentación, escarapelas, POP, Institucional	%	Plan de Internacionalización	25%	30%	50%	75%	100%
B) Capacitación en un segundo idioma (inglés).		Planificar y ejecutar la un programa de inglés para docentes y administrativos para inducir la cultura de aprendizaje del idioma inglés para mejorar las competencias lingüísticas del personal de la UISEK.	Coordinar con La Coordinación de Inglés la creación de un programa de inglés fuera de horario de oficina, como un beneficio institucional para el personal.	% de docentes // administrativos // alumnos que inician el estudio de una segunda lengua. (se eliminara la población con nivel intermedio de Inglés)	%	Plan de Internacionalización	1%	2%	2,50%	3%	4%
	•Pagina web en idioma Inglés	Presentar una página web institucional con la opción de visualizar el contenido en idioma inglés	coordinar con la Coordinación de Inglés la traducción del contenido de la página web.	página web	producto terminado	Plan de Internacionalización	10%	50%	75%	100%	
C) Sección para extranjeros (Study in Ecuador)		Crear una sección de extranjería para temas consulares, recomendación de hospedaje, asesoramiento, y movilidad para facilitar la atención a los estudiantes extranjeros.	La DR11, realizara el contenido para la seccion consular de la página Web.	página web	producto terminado	Plan de Internacionalización	5%	10%	50%	75%	100%

CONTINÚA 

2) INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MALLAS											
D) Mallas con contenido internacional	Establecer un catalogo de convalidaciones para todas las carreras de la UISEK. Mediante la coordinacion con las carreras con el fin de hacer automatica el intercambio academico de los estudiantes.	a) Realizar reuniones con los directores de carrera para establecer el catalogo de convalidaciones. B) Establecer convenios para las carreras que aun no disponen de este instrumento de cooperación.	% de mallas con contenido Internacional; convalidación con otras mallas, workshops, módulos.	%	Plan de Internacionalización	20%	40%	60%	80%	100%	
E) WORKSHOPS	Planificar workshops presenciales o webinar semestrales donde participen la comunidad academica con el fin de mejorar las competencias de internacionalizacion de los estudiantes	Coordinar con cada Facultad la creación de una planificación de eventos, al menos dos semestrales.	% de invitados internacionales a colaborar con fines académicos, sea presencial o via on - line.	%	Plan de Internacionalización	20%	40%	60%	80%	100%	
F) Material Académico en idioma inglés	Agregar material académico en idioma inglés; literatura, casos de estudios, libros, material on line, bibliografía. En los silabos y en la plataforma digital con la compara o descarga de los mismos en bibliotecas y laboratorios para la Internacionalización de la malla.	asesorar a los coordinadores y trabajadores para que en todos las mallas se incorporen en los silabos de todas las mallas material en ingles. O incluso asignaturas en i nglés.	% de carreras con material académico en idioma inglés.	%	Plan de Internacionalización	20%	40%	60%	80%	100%	
3) VENTANAS DE MOVILIDAD											
G) Intercambios académicos	Insentivar a los intercambios académicos, con becas porcentuales por excelencia; académica, cultural, deportiva o social. Los alumnos pueden optar por "Fund Jar Program", para realizar actividades para recolectar fondos para incrementar los indices de movilidad estudiantil.	a) Realizar charlas de socialización de las ofertas vigentes de Intercambios académicos por medio de las redes sociales, carteleras de los campus.	% de alumnos y docentes que realizan un módulo en el exterior.	%	Plan de Internacionalización	10%	30%	50%	70%	100%	
*Sub programa	•INBOUND (entrante)	Fomentar el programa de intercambio en casa para alumnos extranjeros, por medio de la asesoría extranjera se guiará en el proceso, pre - durante y pos intercambio en Ecuador para aumentar la internacionalización entrante.	A) La DR11, elaborara un instructivo de estudiantes visitantes. B) Socializar programas de Intecambio entrante en medios sociales y con las contrapartes.	% de alumnos extranjeros que cursan un semestre académico en la UISEK.	Nº	Plan de Internacionalización	25	50	70	90	100

CONTINÚA 

H) Salidas académicas		Crear como contenido NO obligatorio, de salidas académicas en las carreras de grado y posgrado con fines académicos, sociales o culturales en las mallas de cada carrera para formentar las Ventanas de Movilidad saliente.	<ul style="list-style-type: none"> La DRII, realizara seguimiento a los coordinadores de Internacionalización para la creación y ejecución de los programas de Internacionalización. 	% de carreras con contenido de movilidad internacional NO obligatoria.	%	Plan de Internacionalización	20%	40%	60%	80%	100%
*Sub programa	•módulos y/o Titulación Adicional	Insertar el módulo Internacional como parte del contenido de las Maestrías con contenido ya convalidado para presentar programas concretos de Módulos en el Exterior.	<ul style="list-style-type: none"> La DRII, realizara seguimiento a los coordinadores de Internacionalización para la creación y ejecución de los programas de Internacionalización. 	% de carreras con contenido de movilidad internacional NO obligatoria.	%	Plan de Internacionalización	20%	40%	60%	80%	100%
*Sub programa	•cursos cortos	Insertar los cursos cursos como parte de las carreras de grado con contenido academico para internacionalizar las mallas.	<ul style="list-style-type: none"> La DRII, realizara seguimiento a los coordinadores de Internacionalización para la creación y ejecución de los programas de Internacionalización. 	% de carreras con contenido de movilidad internacional NO obligatoria.	%	Plan de Internacionalización	20%	40%	60%	80%	100%
*Sub programa	• participación en congresos- ferias	Insentivar a la participación de congresos internacionales, a docentes y estudiantes. Como observadores o ponentes, sobre las ofertas de agentes de cooperación para incentivar la movilidad y conocimiento sobre la Internacionalizacion a ser replicada en la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> La DRII, realizara seguimiento a los coordinadores de Internacionalización para la creación y ejecución de los programas de Internacionalización. 	Número de alumnos que participan en Congresos Internacionales.	N°	Plan de Internacionalización	20%	40%	60%	80%	100%
I) Ecosistemas Internacionales		Socializar la oferta de pasantias y prácticas pre profesionales Internacionales y proyectos de vinculacion por medios sociales y mailing a los Coordinadores para promover la Internacionalización academica y social en el exterior para que los alumnos tengan opciones internacionales para cumplir con sus horas de PPP y vinculación.	<p>A) Suscribir convenios específicos con pares internacionales para PPP .</p> <p>B) Coordinar junto a la Dirección de Vinculación e Investigación, fortalecer los programas existentes; Summer School, Lecture Series, Excavaciones Coca Segovia.</p>	% de captación de las ofertas de PPP en la Comunidad Universitaria y de programas efectivamente ejecutados.	%	Plan de Internacionalización	20%	40%	60%	80%	100%
*Sub programa	•Estancias de Investigación	Insentivar al alumno y docente a participar de estancias cortas de carácter científico o proyecto final de titulación de grado y posgrado con posible resultado de publicación en revistas indexadas para promover la investigación y la estación científica Ilmoncocha.	coordinar con la Dirección de Investigación que progresivamente todos los proyectos de investigación incorporen una dimension internacional.	Número de alumnos y docentes que realizan una estancia de investigación y da como resultado un paper (publicado en revista indexada preferente)	N° de docentes que realizan estancias de investigación	Plan de Internacionalización	20	40	60	80	100
J) Programas de Financiación		Coordinar junto a la Dirección de Bienestar Estudiantil, la organización de las jornadas con el tema" Fund Jar Program", dónde los alumnos organizaran eventos de recaudación de fondos para su salida académica en 5 semestre para promover la Internacionalización.	<ul style="list-style-type: none"> La DRII, junto a Bienestar estudiantil crearan un Plan de Financiamiento para los alumnos que deseen optar por fondos para movilidad Internacional. 	Número de programas ejecutados semestralmente	N° de alumnos que se beneficiaran del programa.	Plan de Internacionalización	10	20	50	70	100

4) INTERNACIONALIZACIÓN UNIVERSIDADES SEK										
K) Cursos cortos o módulos en cuarto nivel.	Crear junto a las Direcciones de Internacionalización pares, cursos cortos para docentes, administrativos, estudiantes con fines académicos con la finalidad de promover la Internacionalización entre sedes SEK.	<ul style="list-style-type: none"> La DRII, creará con las Direcciones pares y socializará la oferta de cursos cortos financiados o co-financiados por el alumno, docente y administrativo. 	Número de cursos efectivamente creados y ejecutados	N°	Plan de Internacionalización	80	100	120	150	200
M) Semestres de intercambio para: Negocios Internacionales, psicología.	Implementar como parte de la malla académica, el intercambio con fines culturales, sociales y académicos la movilidad con la USEK de Chile para fomentar la Internacioanalización.	<ul style="list-style-type: none"> La DRII, creará con las Direcciones pares y socializará semestres de intercambio, financiados o co-financiados por el alumno, docente y administrativo. 	Número de intercambios salientes efectivamente alcanzados semestralmente.	N°	Plan de Internacionalización	20	40	60	80	100
N) Titulación Adicional para las maestrías.	Crear programas de doble titulación para los alumnos de grado y posgrado con la Universidad Sek de Chile e IUNIT en Madrid para abrir sus opciones Internacioanles y mejorar sus competencias académicas con la inccerción de una doble titulación Internacional.	<ul style="list-style-type: none"> La DRII, creará con las Direcciones pares y socializará la oferta de titulación adicional, financiados o co-financiados por el alumno y docente. 	% de carreras de posgrado con contenido opcional de titulación Adicional con USEK- Chile e IUNIT.	%	Plan de Internacionalización	1%	5%	7%	10%	12%
O) Cursos para orientadores vocacionales de COLEGIOS CONVENIO	Crear programas semestrales cortos para los orientadores académico con la finalidad de socializar la oferta académica internacional y captar futuro alumnos de colegios convenios para captar nuevos alumnos con conocimiento lingüístico avanzado y metologías internacioanles de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> La DRII, creará con las Direcciones pares y socializará la oferta de cursos para orientadores vocacionales, financiados o co-financiados. 	Número de cursos cortos efectivamente ejecutados.	%	Plan de Internacionalización	20%	40%	60%	80%	100%
P) Programas conjuntos con certificado internacional	Implementar el programa conjunto con certificación internacional entre UISEK, USEK- Chile e IUNIT. Para la comunidad Universitaria, con la finalidad de ranquiar nuestra Universidad entre las mejores del país, y con ello el prestigio institucional.	La DRII, trabajará en una propuesta de programas conjuntos con certificación internacional junto a los pares internacionales y coordinadores de Internacionalización de la UISEK.	Número de programas ejecutados semestralmente	N°	Plan de Internacionalización	20	40	60	80	100

Figura 24. Plan Estratégico Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales (DRII).

Fuente: (UISEK, 2019)

En la Propuesta de Planificación se dividió el plan de acción en 4 grandes programas; La Internacionalización en casa, La internacionalización de las mallas que implica la reforma del contenido académico adaptándolo al de las Universidades Españolas, las ventanas de movilidad, lo que engloba todo tipo de intercambio académico; saliente y entrante y por último la Internacionalización de la Universidad Internacional SEK con programas de capacitación, y movilidad específica con instituciones SEK.

Los sub programas permitirán a la Universidad centrar su internacionalización con pares Españoles a cinco años, detallando acciones específicas, medidas y porcentajes de cumplimiento por año.

En el 2018, la Universidad Internacional SEK, contó con movilidad con España de 60 alumnos de maestría, 7 alumnos con doble titulación y 5 profesores con estancias de investigación con España. Para el 2019, 30 alumnos han realizado cursos cortos en España, visita de 8 docentes Españoles y para la segunda mitad de año está planificado la salida de 15 alumnos de grado al IUNIT en Madrid, 16 alumnos de varias carreras a Segovia y una alumna de la Universidad Rey Juan Carlos vendrá al Ecuador a realizar sus prácticas pre profesionales en los laboratorios de Biotecnología.

13. Estrategias

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO DE AREA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES/TACTICA	RESPONSABLES	PLAZO	PRESUPUESTO	INDICADORES	FORMULA
Incrementar el porcentaje de becas para Internacionalización con España	Incrementar el margen de utilidad en 7%	Implementar un sistema que permita control de planes y proyectos.	Identificación de proyectos.	Rectora	6 meses	\$ 3.000,00	índice de cumplimiento de planes y proyectos	Planes y proyectos implementados para GSI/Planes y proyectos planificados
		Promover alianzas estratégicas de descuentos para el capital humano	Firma de instrumentos legales de cooperación	DRII	3 mese	\$ 3.000,00	Número de alianzas ejecutadas	número de alianzas estratégicas implementadas/número de alianzas estratégicas planificadas
	Priorizar recursos financieros asignados y destinar a nuevos proyectos de internacionalización.	Designación de presupuesto para Internacionalización	Plan Estratégico Institucional - Presupuesto de la Universidad - Proyecciones (3 trimestrales). - Mapas Estratégicos Direcciones - Presupuesto de Caja- Predicción financiera	Dto. Financiero y Presupuestos	12 meses		% de ejecución presupuestaria	Presupuesto ejecutado/Presupuesto asignado
Incrementar el número de alumnos inscritos en grado y posgrado que realicen internacionalización con España.	Incrementar en un 10 %	Mejorando la oferta académica con mallas Internacionales y alineadas a los ODS	- Reforma de la malla	Decanos	12 meses	\$ 2.000,00	% alumnos matriculados	Cupos asignados
	Incremento de programas de Internacionalización	Desarrollo de programas de Internacionalización por cada programa de grado.	Planificación aprobado - Entrega mallas actualizadas	Decanos/ Directora de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales.	1 año	\$ 15.000,00	# de Programas ejecutados	Número de progamas implementados/número de programas planificados
Incrementar el nivel de posicionamiento de la imagen de la Universidad a nivel Internacional estrechar lazos de cooperación por medio de convenios efectivos con España	escalar un 5% en el orden del Ranking Mundial latinoamericano de Universidades	Invertir en la calificación del Ranking para posicionar más alto a la Universidad.	Gerencia Financiera y Planificación Inversión en calificación, asesoría y revisión.	Gerencia Financiera / Rectorado / DRII	1 año	\$ 45.000,00	% de subida en el ranking de Universidades	Número de posiciones en asenso
	Convenios efectivamente ejecutados	Suscribir convenios específicos de proyectos.	Coordinar con cada carrera la ejecución de programas de mutua reciprocidad	DRII	6 meses	\$ 10.000,00	Número de proyectos efectivamente ejecutados.	Número de proyectos por carrera por semestre
promover programas de internacionalización con España	Programas efectivamente ejecutados	Planificar en el semestre programas	Lanzar el producto de cada programa a la comunidad Universitaria.	DRII	6 meses	\$ 10.000,00	Número de programas exitosamente ejecutados.	Número de alumnos inscritos por programa
Incrementar la capacitación de Internacionalización en un 25%	Incrementar la capacitación de Internacionalización en un 25%	Incrementar el número de programas de internacionalización	Internacionalización en casa / movilidad saliente / movilidad entrante	DRII	12 meses	\$ 20.000,00	# de Programas ejecutados	Número de programas ejecutados/número de programas planificados
	Asignar presupuesto para becas de movilidad	Invertir en alumnos y docentes	-Análisis de pertinencia -Informe mensual de actividades y cumplimiento de metas	DRII	3 meses	\$ 20.000,00	% inversión en Internacionalización	presupuesto ejecutado en Internacionalización /presupuesto total asignado

Figura 25. Plan Estrategias Internacionalización Propuesto
Fuente: (UISEK, 2019)

En la figura 25, se presenta por medio de un cuadro de estrategias con porcentajes y presupuesto el cumplimiento esperado de las actividades para las cuatro perspectivas; financiera, usuario-cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva Financiera, la UISEK otorga un presupuesto total de 40.000 USD semestrales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del área. Este cupo limitado vs la cantidad de estudiantes y costo de movilidad ha impedido realizar algunas actividades propuestas por la DRII y disminuir los cupos de movilidad.

Es por ello que para el 2019 se solicita \$5000 para la Perspectiva Financiera para implementar la estrategia de control de proyectos y planes y el promover alianzas estratégicas por medio de la suscripción de convenios con España. En el 2018, no existía este presupuesto asignado al área, por necesidad al 2019 se solicita el presupuesto planteado.

Perspectiva de Usuario – cliente para el 2019 se propone incrementos en un 10% el mejoramiento de las mallas. Es decir que la reforma del contenido tiene que estar alineado a los objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y las mallas de las Universidades Españolas en al menos una materia de 10. Además se propone el incremento de programas de Internacionalización, uno por cada facultad y el escalar en el ranking mundial de posicionamiento de calidad de las Universidades en un 5%, al 2019 la UISEK se ubica en el puesto 12302 de 23.840, para alcanzar este objetivo se solicita \$62.000.

Perspectiva de procesos internos para el 2019 se propone incrementar la efectividad de los convenios suscritos. Al 2018 de 120 convenios suscritos, 45 tuvieron resultado el resto se suscribió pero no tuvo ninguna actividad, al 2019 se espera que el 75% de los convenios suscritos tengan resultados. Así mismo, se crearon programas de movilidad que no fueron exitosos como el Summer School Europa que en el 2018 viajaron dos alumnos, con un presupuesto de \$10000 mientras que al 2019 viajarán 13 alumnos. Para estos objetivos se solicita un presupuesto de \$20.000 anuales.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, para el 2019 se propone incrementar la capacitación interna del personal docente y administrativo sobre Internacionalización en un 25% considerando un total de 220 trabajadores al 2018. Sobre esto se propone asignar un presupuesto de becas de movilidad para capacitación en España. En el 2018, la Directora de Relaciones Internacionales y Rectora de la Universidad se capacitaron con un presupuesto de \$8.000, para el 2019 se solicita un presupuesto de \$40.000 que permita capacitar autoridades, docentes y administrativos.

CAPITULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

14. Cuadro de Mando Integral

TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA	MATRIZ 3M						SEMAFORIZACION							
			MEDIDA		META		MEDIO		METAS		DEFICIENTE		TOLERABLE		OPTIMO	
			KPI'S	ADN del KPI	METAS	TOMA DE DECISIÓN	PROYECTO	PLAN DE ACCIÓN	SIMULACION	≤	≥	De XX a XX	≤	≥		
Posicionamiento de imagen	Incrementar el nivel de posicionamiento de la imagen de la Universidad a nivel Internacional	Usuario - Clientes	% 5 más de aceptación de imagen institucional	Ranking/ Planificación //DRII	sobre la media de países latinoamericanos mejor rankiados	1. >5% 2. 2%<4.99% 3. <1.99%	Calificamos con Ranking	Planificación	4,50	< 3%	de 3% a 4,99%	>=5%				
Movilidad saliente y entrante	Incrementar el número de alumnos inscritos en grado y posgrado que realicen internacionalización con España.		% alumnos que realizan movilidad	Responsable: DRII Definición: Número de alumnos y docentes salientes // Número de alumnos y docentes entrantes. Frecuencia : estancias de corta y larga duración hasta máximo 365 días. Fuente: POA	Incrementar del 10% corto plazo (semestral) o por programa de maestría	1. >10% 2. 5 <10 3. <5%	Plan de Internacionalización	Programas de movilidad	10,00	< 5%	de 5% a 10%	>=10%				
Alianzas estratégicas	Promover programas de internacionalización con España	Procesos Internos	% de estudiantes y docentes en intercambio	Responsable: DRII Definición: Número de alumnos y docentes salientes en programas en curso // Número de alumnos y docentes entrantes en programas en curso. Frecuencia : estancias de corta y larga duración hasta máximo 365 días. Fuente: POA	95% de cumplimiento	1. >95% 2. 95 <85 3. <85	Planificación de Internacionalización	Campañas de Internacionalización	94,00	<85%	de 85% a 95%	>=95%				
	estrechar lazos de cooperación por medio de convenios efectivos con España		Numero convenios internacionales ejecutados	Responsable: DRII Definición: Número de convenios efectivamente ejecutados. Frecuencia : semestral Fuente: POA	mayor que 2	1. >2 2. 2 <1 3. <0	Planificación de Internacionalización	Socialización Externa Proveedores Clientes	0,00	< 1%	de 1% a 2%	>=2%				
Mejorar la gestión de Talento Humano	Incrementar la capacitación de Internacionalización en un 25%	Aprendizaje y Crecimiento	Porcentaje de personal administrativo y docente capacitado	Responsable: DRII - Gerencia Financiera - Dirección de Planificación Definición: Número de personas capacitadas Frecuencia : semestral Fuente: POA	99% cumplimiento	1. >99% 2. 99 <95 3. <95	Optimizar el proceso de producción	Plan de Capacitación anual	98,00	< 95%	de 98% a 95%	>=99%				
Trabajo en equipo	Incrementar el porcentaje de becas para Internacionalización con España.	Financiera	% de ejecución presupuestaria	Responsable: Gerencia Financiera Definición: % del presupuesto ejecutado Frecuencia : semestral Fuente: POA	mayor que 2	1. >2 2. 2 <1 3. <0	Plan de marketing	Socialización Externa Proveedores Clientes	2,00	< 1%	de 1% a 2%	>=2%				

Figura 26. Cuadro de Mando Integral Internacionalización
Fuente: (UISEK, 2019)

El posicionamiento de ranking de la Universidad a nivel Internacional en un 5% al 2024 asegura el mejoramiento de calidad. Lo que mejorará la internacionalización con España al volvernos un ejemplo de calidad en el Ecuador.

En la figura 23 se detalla el posicionamiento en el 2018 de la UISEK y lo esperado al 2019 en la figura 24.

Tabla 4

Ranking de Universidades

Ranking mundial	12.312 de 23.840
ranking país	38 de 55
webometrics ranking	12302 de 15.600

Fuente: (Unipage, 2018)

Tabla 5

Ranking Universidades esperado al 2024 con incremento del 5%.

Ranking mundial	13.502 de 23.840
ranking país	40 de 55
webometrics ranking	13.082 de 15.600

Fuente: (Unipage, 2018)

El posicionamiento o ranking le da a la Universidad una categorización de excelencia frente a otros países u otras instituciones de educación en el País. A pesar que a criterio del autor el posicionamiento de las Universidades es subjetivo, puesto que los parámetros a ser evaluados pueden no ser parte del modelo educativo del establecimiento.

Es importante mencionar que las Universidades Españolas suelen posicionarse entre los 1000 puestos. Universidad de Barcelona (155), Universidad Complutense (210), Universidad Rey Juan Carlos (1046) (UNIPAGE-2018).

Procesos Internos:

Promover los programas de Internacionalización y estrechar lazos de cooperación internacional por medio de convenios, son los principales objetivos estratégicos de la UISEK.

Estos son procesos que nacieron con la creación de la DRII, y que conllevan una serie de tareas para alcanzarlos. Entre ellas la búsqueda de pares internacionales con quienes suscribir convenios de cooperación efectivos, es decir que den como resultados; programas de internacionalización.

Los programas de internacionalización para ser efectivos deben al menos ejecutarse en un 2% del total de la población académica de la UISEK. (Criterio de la DRII frente a la Internacionalización de España y población-universidad).

Considerando que, al 2019 la UISEK cuenta con 1500 alumnos en grado y 3000 en posgrado se propone aumentar este porcentaje a 5% con campañas de Internacionalización, becas de movilidad por excelencia académica y creación de nuevas alianzas estratégicas con atractivos destinos académicos como Murcia en España.

Actualmente la UISEK cuenta con un programa efectivo de doble titulación y 3 cursos cortos con IUNIT y Universidad Rey Juan Carlos ambas de España.

Crecimiento y aprendizaje:

Incrementar la capacitación de Internacionalización al 25% del total del personal docente y administrativo considerando que la UISEK cuenta con 220 personas y asignar presupuesto para becas de movilidad son objetivos estratégicos propuestos para el 2019.

El personal de UISEK de acuerdo al análisis situacional de campo realizado a directivos, coordinadores y docentes (220) desconoce el termino Internacionalización, , lo que da como resultado la falta de interés e incluso desconocimiento del impacto que este representaría a la Universidad. La DRII dentro de su plan de Internacionalización ha propuesto las campañas y la Internacionalización en casa para concientizar la importancia de la Internacionalización de la Universidad con España lo que permitirá crear anualmente un programa de Internacionalización por carrera con una movilidad de 15 alumnos mínimo por programa. Actualmente solo una facultad cumple con este plan.

Por el otro lado, el factor económico es una variable decisiva para el alumnado y docentes de la UISEK para movilidad. Motivo para solicitar presupuesto al merecimiento académico y profesional de becas de movilidad Internacional para el 2019-2020.

Financiera:

Toda actividad de internacionalización requiere de presupuesto para su ejecución. Para el 2019 se solicita incrementar el presupuesto total de \$40.000 anuales (2018) a \$128.000 anuales (2019). El presupuesto solicitado en 2019 se ejecutará de julio 2019 a julio del 2020. El 2018 se ha cerrado con un cumplimiento del presupuesto entregado del 98%. El 2% no ejecutado corresponde a un curso de la Directora de Relaciones

Internacionales que no se pudo ejecutar por cancelación del evento de parte del organizador.

14.2 Indicadores de Gestión

Un indicador de Gestión es la forma cuantitativa de representar el cumplimiento de un proceso, lo que permitirá tomar decisiones correctivas o preventivas. Los mismos son resultado de los objetivos estratégicos (OE) de la Universidad a partir de su misión.

Se evaluarán los (OE) en base a un valor histórico, que me permitirá proyectar y calcular resultados esperados al 2024. En la siguiente figura se detallan los indicadores para alcanzar la Internacionalización de la UISEK con España.

PERPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	INDICADORES
FINANCIERA	Incrementar el porcentaje de becas para Internacionalización con España.	Implementar un sistema que permita control de planes y proyectos.	índice de cumplimiento de planes y proyectos
		Promover alianzas estratégicas de descuentos para el capital humano	Numero de alianzas ejecutadas
		Designacion de presupuesto para Internacionalizacion	% de ejecución presupuestaria
USUARIO - CLIENTES	Incrementar el número de alumnos inscritos en grado y posgrado que realicen internacionalización con España.	Mejorando la oferta académica con mallas Internacionales y alineadas a los ODS	% alumnos matriculados
		Desarrollo de programas de Internacionalizacion por cada programa de grado.	# de Programas ejecutados
	Incrementar el nivel de posicionamiento de la imagen de la Universidad a nivel Internacional	Invertir en la calificación del Ranking para posicionar más alto a la Universidad.	% de subida en el ranking de Universidades
PROCESOS INTERNOS	estrechar lazos de cooperación por medio de convenios efectivos con España	Suscribir convenios específicos de proyectos.	Número de proyectos efectivamente ejecutados.
	Promover programas de internacionalización con España	Planificar en el semestre programas	Número de programas exitosamente ejecutados.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la capacitación de Internacionalizacion en un 25%	Incrementar el número de programas de internacionalización	# de Programas ejecutados
		Invertir en alumnos y docentes	% inversión en Internacionalización

Figura 27. Indicadores de Gestión
Fuente: (BSC, 2019)

En la figura 24 de Indicadores se espera:

Financiera; un cumplimiento de los programas y planes del 90%, un 100% de ejecución presupuestaria y un cumplimiento del 90% en convenios efectivos.

Usuario – cliente; UISEK al 2019 tiene 23 alumnos internacionales por año en casa, se espera al 2020 incrementar ese número en 60. El ranking de universidades valora la calidad de la Universidad, posicionamiento internacional y prestigio, se espera subir puestos en un 5% anual por cinco años. Actualmente UISEK se posiciona en el puesto 12.302 de 23.840.

Procesos Internos, en base a los convenios ya suscritos se trabajara en propuestas de programas para ejecutarlos exitosamente al 2024. Al 2019 se cuenta con 120 convenios suscritos de los cuales 45 son efectivos siendo el 37,5%

Aprendizaje y crecimiento, toda Universidad y en concreto la UISEK debe contar con personal altamente capacitado para atender al extranjero Español, entender y promocionar la internacionalización como un indicador de calidad. Por lo que, se propone capacitar anualmente por cinco años el 25% del capital humano por año hasta alcanzar el 100%. Se iniciará esta actividad con las máximas autoridades, al segundo año se capacitaran a los directores, al tercero personal administrativo, al cuarto alumnos de posgrado y al quinto alumnos de grado.

15. Definición de Proyecto.

El Proyecto propuesto para la Internacionalización de la Universidad Internacional SEK con España detalla tareas específicas resultado del BSC y cuadro de estrategias.

Se desarrollará un Plan de Estrategia de Internacionalización para la UISEK con su movilidad con España al 2024.

15.1 Proyecto: Plan de Estrategia

15.2 Antecedentes

La UISEK, ha establecido el 2019 como su año de Internacionalización, decisión basada en la acreditación, y necesidades de la Universidad.

Para la elaboración del proyecto, se utilizará la metodología de Knight (KNIGHT – 1984). Knight es un experto en Internacionalizar que basa su teoría en un todo; Universidad, procesos y pares internacionales. A continuación, se detallan las fases de la Internacionalización según Knight.

Modelo compuesto por seis etapas

1) Toma de Conciencia de los actores.

En esta etapa, la Universidad realizará un análisis interno de estado de cada facultad y área sobre la Internacionalización.

2) Compromiso institucional

Al determinar el estado, es fundamental contar el apoyo institucional y compromiso de las áreas y facultades para alcanzar la meta.

3) Planeación de las actividades.

Por medio de un Plan de Internacionalización a cinco años, la DRII propone una serie de actividades y tareas que impulsarán a la UISEK a su proceso de Internacionalizarse con su principal destino académico España.

4) Etapa operativa.

Las áreas responsables de los procesos deberán planificar sus actividades y tareas entorno al cumplimiento del mismo.

5) Evolución de los procesos administrativos.

Una vez puesto en práctica los procesos, se los califica por medio de CMMI propuesto en el capítulo anterior, para así evaluar su continuidad, reforzarlo, eliminarlo o aumentar procesos.

6) Reforzamiento del proceso.

El reforzamiento del proceso de basa en la semaforización de acuerdo a la medición que se la haga en su primera etapa. La semaforización expuesto en la tabla 22, señala el estado actual del proceso de Internacionalización, las conclusiones se las realizará por medio de prospectiva y tres escenarios (apuesta, futuro y tendencial).

15.3 Alcance

Con el Plan Estratégico se espera alcanzar la meta, cumplir los objetivos generales y específicos planteados, e internacionalizar la UISEK con España.

15.4 Objetivo del proyecto

Elaborar un Plan de Internacionalización a cinco años entre UISEK y España.

15.5 Estrategias del proyecto.

Por medio de las siguientes estrategias del área se espera alcanzar el objetivo del proyecto. En la siguiente figura se detallan las estrategias de acuerdo a las cuatro perspectivas.

PERPECTIVAS	ESTRATEGIA
FINANCIERA	Implementar un sistema que permita control de planes y proyectos.
	Promover alianzas estratégicas de descuentos para el capital humano
	Designacion de presupuesto para Internacionalizacion
USUARIO -CLIENTES	Mejorando la oferta académica con mallas Internacionales y alineadas a los ODS
	Desarrollo de programas de Internacionalizacion por cada programa de grado.
	Invertir en la calificación del Ranking para posicionar más alto a la Universidad.
PROCESOS INTERNOS	Suscribir convenios especificos de proyectos.
	Planificar en el semestre programas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar el número de programas de internacionalización
	Invertir en alumnos y docentes

Figura 28. Estrategias del Proyecto
Fuente: (BSC, 2019)

Las estrategias planteadas permitirán a la Universidad ampliar su oferta adaptándola a un entorno global, facilitando la comercialización de sus servicios con mayor agilidad y facilidad con España.

El posicionamiento de la UISEK depende de su calidad, contenido académico de las mallas y personal altamente capacitado. Por lo que, la solicitud de presupuesto para internacionalización es un factor clave para alcanzar el objetivo propuesto.

15.6 Tareas del proyecto

En la siguiente tabla se detallan las tareas a realizarse en los próximos cinco años, de acuerdo a la Planificación Estratégica de Internacionalización propuesta por la DRII. Los datos expuestos son basados en un análisis situacional del estado de la UISEK y sus facultades frente a la Internacionalización en el mes de enero 2019, realizado por la Directora de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales. Estos son tareas alineadas a Planes Estratégicos exitosos de Universidades Españolas como, Universidad Rey Juan Carlos, Universidad de Barcelona, Universidad Complutense.

TAREAS

PROGRAMAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
1) INTERNACIONALIZACIÓN EN CASA						
A) capacitación de Internacionalización		1) Capacitación 15 minutos antes de las reuniones de los Decanos con sus coordinadores. 2) Se agendará una capacitación con cada Vicerrector y Directores.	1) Se agendará reuniones con cada área administrativa. 2) Se socializará durante las charlas de Internacionalización, el concepto y ofertas.	1) Se agendará al inicio de cada Módulo interrumpir 15 minutos de clase para solializar el termino y oferta.		
*Sub programa	•Work, live, love SEK (talleres de cuerda , equipo)	1) Se realizará material promocional con el slogan WORK - LIVE - LOVE SEK. 2) Se trabajara con Talento Humano en el posicionamiento de interno de la marca SEK.	1) Se colocará el slogan en cada oficina junto al concepto de Internacionalización. 2) Se imprimirá para el GIFT SHOP de la UISEK recuerdos con el SLOGAN (tazas gorras - llaveros)	1) Creación de una mascota de la UISEK. Ej. <i>Sekilinas en los Colegios SEK</i> .	1) Party at UISEK (actividades culturales, académicas y deportivas), con invitados Internacionales. (todo en idioma Inglés).	
*Sub programa	•Material promocional e identificativo en idioma inglés y español. (señalética, tarjetas de presentación).	1) Realizar la traducción de las tarjetas de presentación y realizar el cambio a Rectora, Vicerrectores, Decanos y Directores. 2) La señalética del nuevo campus "LA Carolina" estará en idioma español e Inglés)	1) Realizar la traducción de las tarjetas de presentación de Coordinadores y Docentes y realizar el cambio. 2) Se cambiará la señalética del campus Matriz "Carcelen".	1) Los tripticos de oferta académica estarán en inglés y español. 2) Se cambiara la señalética del campus "Guapulo".		
B) Capacitación en un segundo idioma (Inglés).		1) Se ofrecerán cursos 100% financiados por la UISEK fuera del horario de oficina a máximas autoridades y Decanos. 2) Se ofrecerán cursos de inglés a Directores, Jefes y Coordinadores 100% financiados por la Universidad pero con la condición de mantener notas de excelencia, caso contrario el becario pagará un % o total del curso.	1) Se ofrecerán cursos de inglés a administrativos 100% financiados por la Universidad pero con la condición de mantener notas de excelencia, caso contrario el becario pagará un % o total del curso. %	1) Toma de exámenes de Suficiencia cubiertos por la Universidad.	1) Toma de exámenes de Suficiencia cubiertos por la Universidad.	1) Toma de exámenes de Suficiencia cubiertos por la Universidad.
	•Pagina web en idioma Inglés	1) La Coordinación de Inglés traducirá el contenido principal de la página web.	1) La Coordinación de Inglés traducirá el sub contenido de la página web.	1) La Coordinación de Inglés traducirá el contenido secundario de la página web.	1) La Coordinación de Inglés traducirá el contenido restante de la página web.	
C) Sección para extranjeros (Study in Ecuador)		1) Creación de la propuesta de contenido de la sección consular.	2) Se habilitará en la página web de la UISEK la sección consular para extranjeros.			

CONTINÚA

2) INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MALLAS						
D) Mallas con contenido internacional		1) Se incluirá un programa internacional dentro de la malla de una Facultad.	1) Se incluirá un programa internacional dentro de la malla de dos Facultades.	1) Se incluirá un programa internacional dentro de la malla de tres Facultades.	1) Se incluirá un programa internacional dentro de la malla de cuatro Facultades.	1) Se incluirá un programa internacional dentro de la malla de cinco Facultades.
E) WORKSHOPS		1) Se incluirá un WORKSHOP internacional presencial o webinar dentro de la malla de una Facultad.	1) Se incluirá un WORKSHOP internacional presencial o webinar dentro de la malla de dos Facultades.	1) Se incluirá un WORKSHOP internacional presencial o webinar dentro de la malla de tres Facultades.	1) Se incluirá un WORKSHOP internacional presencial o webinar dentro de la malla de cuatro Facultades.	1) Se incluirá un WORKSHOP internacional presencial o webinar dentro de la malla de cinco Facultades.
F) Material Académico en idioma inglés		1) Adquisición física o descarga de contenido bibliográfico en idioma inglés por parte de una facultad.	1) Adquisición física o descarga de contenido bibliográfico en idioma inglés por parte de DOS facultades.	1) Adquisición física o descarga de contenido bibliográfico en idioma inglés por parte de TRES facultades.	1) Adquisición física o descarga de contenido bibliográfico en idioma inglés por parte de CUATRO facultades.	1) Adquisición física o descarga de contenido bibliográfico en idioma inglés por parte de CINCO facultades.
3) VENTANAS DE MOVILIDAD						
G) Intercambios académicos		1) Creación de un programa académico ya convalidado en UNA facultad.	1) Creación de un programa académico ya convalidado en DOS facultades. 2) Creación de un programa adicional a la Facultad año 1.	1) Creación de un programa académico ya convalidado en TRES facultades. 2) Creación de un programa adicional a la Facultad año 2.	1) Creación de un programa académico ya convalidado en CINCO facultades. 2) Creación de un programa adicional a la Facultad año 3.	1) Creación de un programa adicional a la Facultad año 4.
*Sub programa	• INBOUND (entrante)	1) Creación del manual para hosting exchange students.	1) Creación de la Oficina de extranjería para intercambios entrantes. 2) Creación del Programa "Hospedar a un alumno extranjero"	3) Incrementar el número de alumnos entrantes en calidad de intercambio académico, por medio de Convenios Específicos con beneficios económicos. (Incluya Seguro y % alimentación)		
H) Salidas académicas		1) Creación del contenido no obligatorio de salidas académicas en una Facultad.	1) Creación del contenido no obligatorio de salidas académicas en dos Facultades.	1) Creación del contenido no obligatorio de salidas académicas en tres Facultades. 2) Creación de un segundo programa de salida académica en la Facultad del año 1.	1) Creación del contenido no obligatorio de salidas académicas en cinco Facultades. 2) Creación de un segundo programa de salida académica en las Facultades del año 2.	2) Creación de un segundo programa de salida académica en las Facultades del año 3 y 4.
*Sub programa	• módulos y/o Titulación Adicional	1) Creación de un módulo Internacional en una Facultad.	1) Creación de un módulo Internacional en dos Facultades.	1) Creación de un módulo Internacional en tres Facultades.	1) Creación de un módulo Internacional en cuatro Facultades.	1) Creación de un módulo Internacional en cinco Facultades.
*Sub programa	• cursos cortos	1) Creación de un curso corto Internacional en una Facultad.	1) Creación de un curso corto Internacional en dos Facultades.	1) Creación de un curso corto Internacional en tres Facultades.	1) Creación de un curso corto Internacional en cuatro Facultades.	1) Creación de un curso corto Internacional en cinco Facultades.
*Sub programa	• participación en congresos-ferias	1) Participación en 3 congreso o ferias Internacionales	1) Participación en 4 ferias Internacionales. 2) participación de un alumno por Facultad en un congreso.	1) Participación en 4 ferias Internacionales. 2) participación de dos alumnos por Facultad en un congreso.	1) Participación en 4 ferias Internacionales. 2) participación de tres alumnos por Facultad en un congreso.	1) Participación en 4 ferias Internacionales. 2) participación de cuatro alumnos por Facultad en un congreso.
I) Ecosistemas Internacionales		1) Creación de un programa internacional de PPP para una Facultad.	1) Creación de un programa internacional de PPP para dos Facultades.	1) Creación de un programa internacional de PPP para tres Facultades.	1) Creación de un programa internacional de PPP para cuatro Facultades.	1) Creación de un programa internacional de PPP para cinco Facultades.
*Sub programa	• Estancias de Investigación	1) Creación de un programa fijo como estancia de investigación para titulación para una Facultad.	1) Creación de un programa fijo como estancia de investigación para titulación para dos Facultades.	1) Creación de un programa fijo como estancia de investigación para titulación para tres Facultades.	1) Creación de un programa fijo como estancia de investigación para titulación para cuatro Facultades.	1) Creación de un programa fijo como estancia de investigación para titulación para cinco Facultades.
J) Programas de Financiación		1) Creación de un programa semestral de financiación.	1) Creación de dos programas semestrales de financiación. 2) Apoyo económico de parte de la Universidad por excelencia académica, deportiva, cultural, social a 1 alumno por facultad.	1) Creación de tres programas semestrales de financiación. 2) Apoyo económico de parte de la Universidad por excelencia académica, deportiva, cultural, social a 2 alumnos por facultad.	1) Creación de cuatro programas semestrales de financiación. Apoyo económico de parte de la Universidad por excelencia académica, deportiva, cultural, social a 3 alumnos por facultad.	2) Apoyo económico de parte de la Universidad por excelencia académica, deportiva, cultural, social a 6 alumnos por facultad.

Figura 29. Tareas de Internacionalización
Fuente: (UISEK, 2019)

15.7 Indicador de Gestión o KPI's

Sobre los objetivos estratégicos planteados por cada perspectiva se detalla en la tabla 28 los indicadores por medio de las 3M.

PERSPECTIVA	MATRIZ 3M					
	MEDIDA		META		MEDIO	
	KPI'S	ADN del KPI	METAS	TOMA DE DECISIÓN	PROYECTO	PLAN DE ACCIÓN
Usuario - Clientes	% 5 más de aceptación de imagen institucional	Ranking// Planificación //DRII	sobre la media de países latinoamericanos mejor rankiados	1. >5% 2. 2%<4,99% 3. <1,99%	Calificarnos con Ranking	Planificación
	% alumnos que realizan movilidad	Responsable: DRII Definición: Número de alumnos y docentes salientes // Número de alumnos y docentes entrantes. Frecuencia : estancias de corta y larga duración hasta máximo 365 días. Fuente: POA	incrementar del 10% corto plazo (semestral) o por programa de maestría	1. >10% 2. 5 <10 3. <5%	Plan de Internacionalización	Programas de movilidad
Procesos Internos	% de estudiantes y docentes en intercambio	Responsable: DRII Definición: Número de alumnos y docentes salientes en programas en curso // Número de alumnos y docentes entrantes en programas en curso. Frecuencia : estancias de corta y larga duración hasta máximo 365 días. Fuente: POA	95% de cumplimiento	1. >95% 2. 95 <85 3. <85	Planificación de Internacionalización	Campañas de Internacionalización
	Numero convenios internacionales ejecutados	Responsable: DRII Definición: Número de convenios efectivamente ejecutados. Frecuencia : semestral Fuente: POA	mayor que 2	1. >2 2. 2 <1 3. <0	Planificación de Internacionalización	Socialización Externa Proveedores Clientes
Aprendizaje y Crecimiento	Porcentaje de personal administrativo y docente capacitado	Responsable: DRII - Gerencia Financiera - Dirección de Planificación Definición: Número de personas capacitadas Frecuencia : semestral Fuente: POA	99% cumplimiento	1. >99% 2. 99 <95 3. <95	Optimizar el proceso de producción	Plan de Capacitación anual
Financiera	% de ejecución presupuestaria	Responsable: Gerencia Financiera Definición: % del presupuesto ejecutado Frecuencia : semestral Fuente: POA	mayor que 2	1. >2 2. 2 <1 3. <0	Plan de marketing	Socialización Externa Proveedores Clientes

Figura 30. Matriz 3M
Fuente: (UISEK, 2019)

Los indicadores por medio de las 3M permitirán evaluar cuantitativamente el alcance de los objetivos propuestos sobre el Plan Estratégico a cinco años para la Internacionalización de la UISEK con España.

15.8 Recursos Financieros costo estimado del Proyecto.

PERPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATEGICO	RESPONSABLES	PLAZO	PRESUPUESTO
FINANCIERA	Incrementar el porcentaje de becas para Internacionalización con España	Rectora	6 meses	\$ 3.000,00
		DRII	3 mese	\$ 3.000,00
		Dto. Financiero y Presupuestos	12 meses	
USUARIO - CLIENTES	Incrementar el número de alumnos inscritos en grado y posgrado que realicen internacionalización con España.	Decanos	12 meses	\$ 2.000,00
		Decanos/ Directora de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales.	1 año	\$ 15.000,00
	Incrementar el nivel de posicionamiento de la imagen de la Universidad a nivel Internacional	Gerencia Financiera / Rectorado / DRII	1 año	\$ 45.000,00
PROCESOS INTERNOS	estrechar lazos de cooperación por medio de convenios efectivos con España	DRII	6 meses	\$ 10.000,00
	promover programas de internacionalización con España	DRII	6 meses	\$ 10.000,00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la capacitación de Internacionalización en un 25%	DRII	12 meses	\$ 20.000,00
		DRII	3 meses	\$ 20.000,00
TOTAL PROYECTO				\$ 128.000,00

Figura 31. Presupuesto
Fuente: (UISEK, 2019)

El cuadro financiero basa su proyección de gastos a un análisis evaluativo efectuado sobre el presupuesto entregado en el 2018 para cumplimiento julio 2018 a julio 2019 de \$40.000, sobre el número de programas efectivos e impacto en el porcentaje de movilidad alcanzada. Al 2018, 60 alumnos y docentes realizaron internacionalización a España.

Sobre este análisis la DRII solicita incrementar su presupuesto a \$128.000 que contempla el crecimiento del porcentaje de internacionalización, creación de nuevos

programas con España, mejoramiento del posicionamiento de la UISEK en el ranking mundial y la capacitación del capital humano en Internacionalización. Este presupuesto será ejecutado en el periodo julio 2019 al julio 2020.

15.9 Responsables

PERPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATEGICO	RESPONSABLES
FINANCIERA	Incrementar el porcentaje de becas para Internacionalización con España	Rectora
		DRII
		Dto. Financiero y Presupuestos
USUARIO - CLIENTES	Incrementar el número de alumnos inscritos en grado y posgrado que realicen internacionalización con España.	Decanos
		Decanos/ Directora de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales.
	Incrementar el nivel de posicionamiento de la imagen de la Universidad a nivel Internacional	Gerencia Financiera / Rectorado / DRII
PROCESOS INTERNOS	estrechar lazos de cooperación por medio de convenios efectivos con España	DRII
	promover programas de internacionalización con España	DRII
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la capacitación de Internacionalización en un 25%	DRII
		DRII

Figura 32. Responsables
Fuente: (UISEK, 2019)

Sobre el BSC se ha detallado una serie de actores que son los responsables dentro de cada perspectiva; Financiera, Usuario – clientes, Procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

La UISEK al ser un Gobierno Corporativo, dicta que todo plan debe ser aprobado previamente por la Junta Directiva de la Universidad y el Dueño de las Instituciones SEK en lo que corresponde a asignación presupuestaria. Sobre el resto de proyectos son varias las áreas involucradas pero siempre se contará con el aval final de la Rectora.

16. Prospectiva

16.1. Descripción de las variables estratégicas

En la siguiente tabla, se ha determinado las variables internas y externas que afectan a al desarrollo de la Investigación. Con el uso de la herramienta de prospectiva MIC MAC se desarrollarán escenarios en base a valoración de matrices cruzadas.

VARIABLES			
Internas	Externas		
VI.1	Reglamento de Internacionalización	VE.1	Ranking de Universidades
VI.2	Becas de Internacionalización	VE.2	Competitividad Académica
VI.3	Programas de Internacionalización	VE.3	Interés como destino Académico
VI.4	Procesos Internos Administrativos	VE.4	Identidad País
VI.5	Procesos Internos Académicos	VE.5	Riesgo País
VI.6	Consejo de Internacionalización	VE.6	Subsistencia
VI.7	Convenios de Cooperación	VE.7	Capital Humano
VI.8	Accesibilidad a la Información	VE.8	Normativa Nacional (Educación)
VI.9	Normativa Legal	VE.9	Redes, ferias y empresas de Cooperación
VI.10	Planificación Estratégica		
VI.11	Internacionalización en casa: idioma, malla		

Figura 33. Variables de Internacionalización UISEK – España
Fuente: (UISEK, 2019)

Las variables estratégicas internas son factores medibles, cuantificables y calificables que nos permitirán elaborar escenarios de prospectiva. Se han delimitado 11 variables internas de acuerdo al estudio realizado UISEK – España. Por el otro lado, se han identificado 10 variables externas que pueden o no afectar a las internas en cada caso.

VARIABLES		DEFINICIÓN
INTERNAS		
1	Reglamento de Internacionalización	Son las reglas establecidas para la Internacionalización en la UISEK.
2	Becas de Internacionalización	Reglas establecidas por la UISEK para patrocinar la movilidad con España.
3	Programas de Internacionalización	Son los programas de Internacionalización que se le ofrecen al alumno y docente.
4	Procesos Internos Administrativos	Son los procesos llevados a cabo por los administrativos de la UISEK.
5	Procesos Internos Académicos	Son procesos establecidos en el reglamento de movilidad para el ingreso de estudiantes Españoles a la UISEK
6	Consejo de Internacionalización	Son las autoridades que evalúan los perfiles de los docentes y alumnos en Internacionalización.
7	Convenios de Cooperación	Instrumentos de Cooperación Internacional con Universidades Españolas.
8	Accesibilidad a la Información	Es el acceso rápido a información académica por parte de las Universidades Españolas.
9	Normativa Legal	Es el reglamento del país para el ingreso de estudiantes extranjeros.
10	Planificación Estratégica	Es la Dirección encargada de elaborar y controlar los procesos de la DRII y toda la Universidad.
11	Internacionalización en casa: idioma, malla	Es el proceso para capacitar y alinear el contenido académico con el de España.
EXTERNAS		
12	Ranking de Universidades	Es el posicionamiento de las Universidades a nivel local, latinoamericano e Internacional.
13	Competitividad Académica	Son las Universidades Categoría A y B del país y las Universidades Internacionales de renombre
14	Interés como destino Académico	Es vender al Ecuador como un destino académico interesante, que ofrece todas las comodidades y facilidades para venir a estudiar.
15	Identidad País	Es el logo, marca, que represente al Ecuador y España en el sector educativo.
16	Riesgo País	Situación en la que se encuentra el país consecuencia de factores como: estabilidad política, inversión extranjera, banca, gobierno.
17	Subsistencia	Es la cantidad económica entregada por agentes de cooperación para la realización de proyectos específicos de carácter científico.
18	Capital Humano	Es el personal encargado de preparar los programas y liderarlos.
19	Normativa Nacional (Educación)	Es el marco legal que estipula los derechos y obligaciones de la sociedad en nuestro país, en el sector educativo
20	Redes, ferias y empresas de Cooperación	Son redes de cooperación académica como: AUIP // REIES // AIESEC // PROECUADOR // NAFSA, para la internacionalización de la educación superior.

Figura 34. Descripción de las Variables
Fuente: (UISEK, 2019)

16.2. Matriz: MICMAC

Se ha determinado el sistema de Matriz cruzada MICMAC para establecer las principales variables y sobre ellas determinar escenarios de prospectiva. Esta encuesta

detallada en la Tabla fue realizada a 10 expertos en el tema durante la Feria NAFSA 2019 en Washington Estados Unidos.

MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS (MICMAC)

Pregunta: ¿Puede la variable de la fila cambiar la variable de la columna ? (ejemplo: fila 10 a la columna N)

Si = 1

No = 0

		Si = 1										No = 0									
		Reglamento de Internacionalización	Becas de Internacionalización	Programas de Internacionalización	Procesos Internos Administrativos	Procesos Internos Académicos	Consejo de Internacionalización	Convenios de Cooperación	Accesibilidad a la Información	Normativa Legal	Planificación Estratégica	Internacionalización en casa: idioma, malla	Ranking de Universidades	Competitividad Académica	Interés como destino Académico	Identidad País	Riesgo País	Subsistencia	Capital Humano	Normativa Nacional (Educación)	Redes, ferias y empresas de Cooperación
Nombres de las variables		VI1	VI2	VI3	VI4	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VI10	VI11	VE1	VE2	VE3	VE4	VE5	VE6	VE7	VE8	VE9
Reglamento de Internacionalización	VI.1-	0																			
Becas de Internacionalización	VI.2		0																		
Programas de Internacionalización	VI.3			0																	
Procesos Internos Administrativos	VI.4				0																
Procesos Internos Académicos	VI.5					0															
Consejo de Internacionalización	VI.6						0														
Convenios de Cooperación	VI.7							0													
Accesibilidad a la Información	VI.8								0												
Normativa Legal	VI.9									0											
Planificación Estratégica	VI.10										0										
Internacionalización en casa: idioma, malla	VI.11											0									
Ranking de Universidades	VE.1												0								
Competitividad Académica	VE.2													0							
Interés como destino Académico	VE.3														0						
Identidad País	VE.4															0					
Riesgo País	VE.5																0				
Subsistencia	VE.6																	0			
Capital Humano	VE.7																		0		
Normativa Nacional (Educación)	VE.8																			0	
Redes, ferias y empresas de Cooperación	VE.9																				0

Figura 35. Matriz cruzada
Fuente: (UISEK, 2019)

Connotación Gerencial

- La internacionalización es un factor decisivo para la calidad de las Universidades a nivel Internacional.
- Las Universidades encuestadas se identifican con las variables propuestas.
- Las Universidades subrayan al gobierno y su estabilidad como un factor clave a considerar en la Internacionalización.
- La educación se ha visto internacionalizada desde que las oficinas Internacionales crean programas conjuntos de movilidad.

16.3. Identificación de variables clave con el método – MICMAC

Para la calificación de las variables dependientes e influyentes se determinó que:

Si existe una relación entre la variable 1 horizontal con la variable 1 vertical se coloca el número 1, sino el número 0.

Si la respuesta fue 1 hay que determinar si esta relación de influencia directa es:

Tabla 6

Calificación de variables

- Débil (1)
- Mediana (2)
- Fuerte (3)

Fuente: Caja de Herramientas de Godet (2004)

Se propone esta valoración en base al libro de la Caja de Herramientas de Godet que valora la prospectiva desde la creación de escenarios apuesta.

Tabla 7
Identificación de Variables

Nombres de las variables	Reglamento de Internacionalización																			TOTAL	TOTAL PONDERADO			
	VI1	VI2	VI3	VI4	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VI10	VI11	VE1	VE2	VE3	VE4	VE5	VE6	VE7	VE8			VE9		
Reglamento de Internacionalización	X																				30	1,5		
Becas de Internacionalización		1 X																			24	1,2		
Programas de Internacionalización			2	0 X																	23	1,15		
Procesos Internos Administrativos			1	0	1 X																18	0,9		
Procesos Internos Académicos			0	0	0	0 X															3	0,15		
Consejo de Internacionalización			1	1	1	1	1 X														14	0,7		
Convenios de Cooperación			0	1	1	1	1	0 X													19	0,95		
Accesibilidad a la Información			0	2	2	0	0	0	0 X												11	0,55		
Normativa Legal			1	3	3	0	1	1	1	1 X											16	0,8		
Planificación Estratégica			1	2	3	1	2	3	0	3	X										25	1,25		
Internacionalización en casa: idioma, malla			3	3	3	0	3	1	2	0	3	X									32	1,6		
Ranking de Universidades			1	1	3	3	3	3	1	1	0	1	0 X								26	1,3		
Competitividad Académica			1	1	1	1	2	2	1	3	3		X								32	1,6		
Interés como destino Académico			1	1	0	0	2	1	1	1	0	0	0	1	1 X						12	0,6		
Identidad País			1	0	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0 X					19	0,95		
Riesgo País			1	3	3	3	1	1	1	1	1	2	0	2	0	0	1 X				21	1,05		
Subsistencia			0	1	1	1	2	0	0	1	1	0	0	0	2	1	1 X				14	0,7		
Capital Humano			1	1	1	2	3	0	0	0	1	1	2	1	2	1	2	1 X			20	1		
Normativa Nacional (Educación)			0	0	1	1	1	3	3	3	2	2	0	0	1	1	1	0	0 X		1	20	1	
Redes, ferias y empresas de Cooperación			0	0	0	1	1	3	0	0	1	1	1	0	0	3	2	1	1	1 X	16	0,8		
TOTAL			16	21	29	23	29	24	15	18	19	25	23	23	20	21	22	21	19	19	16	8	17,95455	0,897727273

Fuente: Matriz Cruzada de MIC MAC

Connotación Gerencial

Como se puede evidenciar en la tabla 7, el total ponderado fue de 0,89 lo que nos daría 13 de 20 variables sobre este valor a ser analizadas, sin embargo por observación y sugerencias de los expertos internacionales se trabajará con los puntuados sobre el 1 sin contar este dentro del grupo.

- La política interna de un país no es un factor que pueda ser cambiado por las oficinas de Relaciones Internacionales.
- La suscripción de convenios de cooperación solo son factores claves si de estos hay efectividad en programas de movilidad.

- El capital humano de las empresas debe estar primero capacitado para poder ser un factor clave en la Internacionalización.

Tabla 8*Priorización de las variables*

Nombres de las variables	TOTAL	TOTAL PONDERADO
Internacionalización en casa: idioma, malla	32	1,6
Competitividad Académica	32	1,6
Reglamento de Internacionalización	30	1,5
Ranking de Universidades	26	1,3
Planificación Estratégica	25	1,25
Becas de Internacionalización	24	1,2
Programas de Internacionalización	23	1,15
Riesgo País	21	1,05
Capital Humano	20	1
Normativa Nacional (Educación)	20	1
Convenios de Cooperación	19	0,95
Identidad País	19	0,95
Procesos Internos Administrativos	18	0,9
Normativa Legal	16	0,8
Redes, ferias y empresas de Cooperación	16	0,8
Subsistencia	14	0,7
Consejo de Internacionalización	14	0,7
Interés como destino Académico	12	0,6
Accesibilidad a la Información	11	0,55
Procesos Internos Académicos	3	0,15
TOTAL	17,9545455	0,897727273

Fuente: Matriz Cruzada de MIC MAC

Connotación Gerencial

- Los pares concuerdan que la competitividad académica es sin duda un factor decisivo para la suscripción de instrumentos de cooperación.
- La Universidad debe internacionalizarse en casa para internalizar sus programas.
- Los expertos concuerdan que son pocos los países que manejan modelos exitosos de Internacionalización, entre ellos se nombró a España.

- El riesgo país fue una variable a discutir con los expertos, al no tener incidencia en la misma optan por tomar estrategias evasivas. Ejemplo, Ecuador no permite estar en territorio Ecuatoriano por más de 90 días, por lo que los alumnos que deseen estudiar un semestre en Ecuador deben solicitar un tipo de visado especial que les permita estar legalmente en el Ecuador por 120 días.

Con las 8 variables seleccionadas se desarrolló el análisis de influencia entre sí, el nivel de influencia se evaluó de 0 a 3.

Tabla 9

Nivel de Influencia

• 0: Sin influencia
• 1: Débil
• 2: Media
• 3: Fuerte
• P: Potencial

Fuente: Caja de Herramientas de Godet (2004)

Con la finalidad de evaluar la incidencia sobre las variables sobre 1 en su total ponderado, se desarrolló una variación del 0 al 3 en números y a la letra P como potencial. Para cálculo se reemplaza la P con el número 4.

Tabla 10
Matriz de Influencia

MATRIZ DE INFLUENCIA										
DE :	INFLUENCIA EN:	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	Total
1	Internacionalización en casa: idioma, malla	0	1	2	2	0	3	2	1	11
2	Competitividad Académica	4	0	4	2	3	3	2	3	21
3	Reglamento de Internacionalización	2	1	0	2	0	4	2	0	11
4	Ranking de Universidades	2	0	2	0	0	3	2	0	9
5	Planificación Estratégica	2	3	4	3	0	3	3	2	20
6	Becas de Internacionalización	3	0	0	1	2	0	0	0	6
7	Programas de Internacionalización	3	1	0	1	2	2	0	0	9
8	Riesgo País	4	3	3	4	3	3	2	0	22
Total		20	9	15	15	10	21	13	11	

Fuente: Matriz Cruzada de MIC MAC

Connotación Gerencial

- El riesgo país fue la variable con mayor valor seguida de la competitividad académica.
- El riesgo país, representa la estabilidad política (cambios de gobierno), moneda, situación social y económica del país.
- Ecuador y España han cruzado por un cambio de mandatario el último año.
- Al mercado evaluar de la calidad de las Universidades se suman otras evaluadoras además del Ranking.

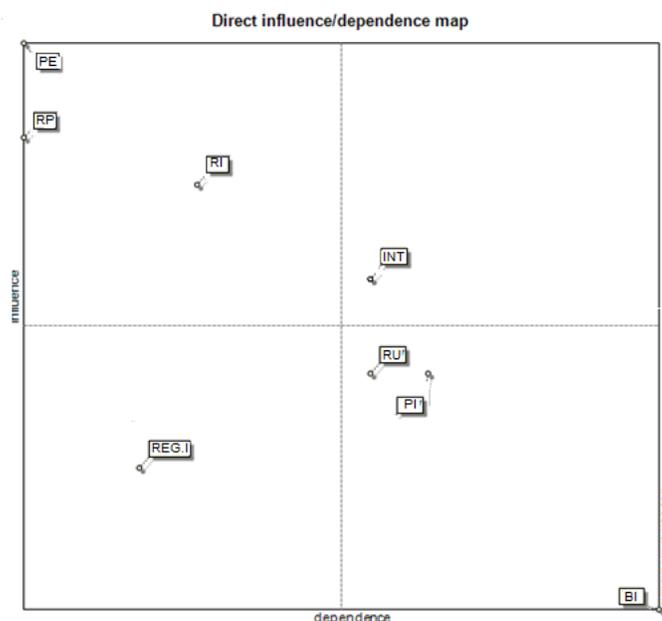


Figura 36. Plano de Influencias y Dependencias

En la figura 36 del plano de influencia indirecta, nos permite analizar la influencia de una variable sobre otra pero pasando por las demás variables. Se toman las 4 variables de los cuadrantes superiores, que son las que tienen mayor nivel de influencia.

- Planificación Estratégica (PE)
- Riesgo País (RP)
- Reglamento de Internacionalización (RI)
- Internacionalización en casa; idioma, malla (...)

Análisis Morfológico: Análisis de Influencia: Análisis Estructural: Plano Cartesiano dividido en cuatro cuadrantes, detallados a continuación.

Variables Influyentes	Desestabilizadoras
Independientes	Dependientes

Figura 37. Detalle de cuadrantes

Las variables influyentes como el nombre lo indica son variables con el más alto valor de afectación, estas se ubicarán en el cuadrante superior izquierdo.

Las variables Desestabilizadores son las variantes que traen consecuencias de las acciones, estas se ubican en el cuadrante superior derecho.

Las variables Independientes, estas no guardan relación con las otras variables, ubicándose en el cuadrante inferior izquierdo.

Las variables dependientes, lo contrario de las anteriores estas dependen unas de las otras y se las ubica en el cuadrante inferior derecho.

Se determinó que existen variables que tienen alta influencia (variables influyentes, mueven el sistema): Planificación Estratégica, Riesgo País y Reglamento de Internacionalización (Parte superior Izquierda). En el cuadrante superior derecho puede ver la variable Internacionalización en casa; malla, idioma (...) como la desestabilizadora. Se incorporó al análisis otra variable de alta dependencia que son: Ranking de Universidades, Programas de Internacionalización y Becas de Internacionalización, en el último cuadrante de independientes está el Reglamento de Internacionalización.

16.4 Diseño de escenarios

En la siguiente tabla se efectuará el Diseño de escenarios con la puesta de las 8 variables con sus estrategias propuestas.

VARIABLES	ESTRATEGIA
Internacionalización en casa: idioma, malla	<ul style="list-style-type: none"> . Ejecutar las tareas propuestas por la DRII . Estudios de mallas Españolas . Creación de Programas internacionales con 80% de convalidación.
Competitividad Académica	<ul style="list-style-type: none"> . Trabajar en planes de mejora para la acreditación 2019 . Vincular programas con Universidades Españolas acreditadas.
Reglamento de Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> . Reformas el reglamento de UISEK para globalizarlo con el de España
Ranking de Universidades	<ul style="list-style-type: none"> . Invertir en la calificación como Universidad Internacional. . Calificarnos con la normativa 21000 de educación
Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> . Trabajar sobre la PE propuesta para el 2019-2024.
Programas de Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> .Incrementar el número de programas de Internacionalización por facultad. . Crear programas de Internacionalización con España como parte de la malla.
Becas de Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> . Incrementar el % de becas por semestre. Crear programas de recaudación de fondos para becar por movilidad a la excelencia académica.
Riesgo País	<ul style="list-style-type: none"> . Elaborar políticas Universitarias que contrarresten la inestabilidad política. Resaltar lo favorable de la moneda oficial dólar con el euro,

Figura 38. Diseño de escenarios

En reiteradas ocasiones en este capítulo se ha mencionado a la variable Riesgo País como una variable que no puede ser controlada por las Oficinas de Relaciones Internacionales, inclusive causó debate entre los expertos que realizaron la matriz cruzada de MIC MAC. Sin embargo, como DRII se propone las siguientes estrategias que apoyaran a la UISEK en el proceso de Internacionalización.

16.5 Construcción de escenarios

Escenario tendencial

Sugiere la continuidad de la tendencia de los últimos años en materia de Internacionalización, siendo así la Universidad registrará un incremento de internacionalización en 2% más que el año pasado, el presupuesto se mantendrá en \$40.000 o se recortará gracias a la situación económica del país. Se integrará la Internacionalización, pero sin generar impacto y afectación al capital humano, lo que no representará una necesidad para las carreras.

Por la situación país la UISEK no podrá invertir en capacitación y mucho menos en la evaluación del posicionamiento de la Universidad frente al mundo.

Escenario futuro

Al 2019 el 100% de los alumnos de la UISEK realizarán algún tipo de internacionalización con España al menos una vez en todo su programa académico. El capital humano de la UISEK estará altamente capacitado en internacionalización, promoviéndolo y ejecutándolo a diario con el programa permanente de extranjero Español en casa. Los alumnos podrán estudiar semestre alternados Ecuador – España sin verse afectado su carrera de grado y posgrado. Lo que les permitirá graduarse con título conjunto.

Escenarios: Apuesta

En el 2024 el Ecuador habrá promovido su país como destino académico señalando sus ventajas frente al mundo, como la moneda, los laboratorios vivos como la Amazonia y Galápagos y su riqueza en fauna y flora en su costa y sierra. La UISEK será una universidad acreditada, certificada con la norma 21000 de la Educación y posicionada entre los 5000 puestos a nivel mundial, contara con una malla internacional semejante al 80% con las mallas Españolas, contara con una sección de extranjería para el apoyo de los estudiantes Españoles y una Dirección de Internacionalización con más personal.

Internamente cumplirá satisfactoriamente con el Plan Estratégico propuesto por la DRII, actualizará su reglamento de Internacionalización, incrementando su número de becas por movilidad, y adaptará las mallas en base al análisis efectuado con Universidades Españolas, creando oportunidades de Internacionalización. Cada facultad tendrá tres programas con España como parte de la malla académica y la DRII 5 programas abiertos; entre ellos el Summer School, Excavaciones Coca Segovia, Fund Jar, Fundación VIC y Vuelta académica a Europa.

La Universidad contará con personal altamente capacitado en atención Internacional y conocimiento del idioma inglés, una Dirección de extranjería para apoyo al alumno internacional y una cultura internacional.

16.6. Estrategias de alineamiento para integrar la tesis al Plan Estratégico

- Utilizar los resultados del estudio de Matrices cruzadas MIC MAC para fortalecer el Plan Estratégico de Internacionalización entre UISEK y España con indicadores.
- Promover la doble titulación con Master Oficiales con España, convalidando el 80% de la malla de grado y posgrado.
- Fomentar la cultura Internacional por medio de campañas continuas de Internacionalización con España.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

17. CONCLUSIONES

- Que los factores externos como; acreditación, evaluaciones de los órganos reguladores a las IES Ecuatorianas afecta el 25% de ejecución de programas de Internacionalización.
- Que los cambios de políticas y normativa actual en el Ecuador obligan a la UISEK a adaptar procesos en un 34% en un entorno que aún no reconoce la Internacionalización como un índice de calidad internacional.
- Los modelos en España de Internacionalización no se han visto afectados, esto se debe a que sus modelos son exitosos normados y ejecutados con un 82% y reconoce la Internacionalización como un factor determinante para la formación académica.
- La UISEK como parte de su modelo de educación y al ser de origen español con 125 años de fundación, en el 2019 reformó sus procesos y alineó a un 34% con los de sus partners españoles al PEDI 2019-2024.
- El BSC muestra la tendencia al crecimiento de Internacionalización en un 12% anual.
- La Universidad Española al estar posicionada entre los primeros 1000 puestos puede, encauzar con su metodología y procesos al posicionamiento de la UISEK en el mundo.

- En el Plan Estratégico propuesto de Internacionalización se evidencia la posibilidad de Internacionalizarse en un 75% con España en un plazo no mayor a cinco años y al 100% en 10 años.
- Se construyó como escenario futuro una Internacionalización permanente al 100% para la comunidad Universitaria.
- Que con el uso de la herramienta prospectiva MIC MAC, se permitió exponer 8 variables que no fueron consideradas indispensables para el análisis prospectivo, pero al contar con el criterio y evaluación por medio de una matriz cruzada, distintos expertos internacionales evidenciaron una realidad comparada y una solución viable.
- Que la Fundación de Real Madrid, auspiciada por la Universidad Internacional SEK es un referente de institución de carácter social.

18. RECOMENDACIONES

A la Junta Directiva y autoridades:

- Trabajar con la red de Internacionalización REIS.
- Solicitar a los órganos competentes la evaluación y reforma de la normativa sobre educación y migración estudiantil a España.
- Reformar el presupuesto para ejecutar los programas de Internacionalización

La Dirección de Planificación

- Evaluar semestralmente los procesos para garantizar el éxito en el cumplimiento de la meta trazada sobre el PEDI 2019-2024.

La Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales

- Acoger a estudiantes españoles.
- Ejecutar el Plan Estratégico desarrollado en el presente trabajo de Investigación.
- Internacionalizar la casa, implementando políticas de cambio, mejoramiento y adaptación al modelo de Educación Español.
- Las IES Ecuatorianas se deberán alinear a las Universidades Españolas para garantizar su Internacionalización.

La Dirección de Talento Humano

- Contratar recurso humano de acuerdo al organigrama propuesto por la Dirección.

19. BIBLIOGRAFÍA

(ESPE, 2016) Campus Day - Feria, (2016) Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE – Ecuador, recuperado de <http://urci.espe.edu.ec/es/>

(Francia, 2016) Campus France - Feria, (2016) Embajada de Francia, Quito- Ecuador

(CIBEI, 2018). (2018) Las teorías tradicionales de las Relaciones Internacionales. Recuperado de www.fundacioncibei.org/teorias-tradicionales-relaciones-internacionales/.

(CESLA, 2018) Centro de Estudios Latinoamericanos- CESLA, (2018) recuperado de <https://www.cesla.com/indicadores-coyunturales-ecuador.php>.

(Kahneman, 2014) Daniel Kahneman (2014). Mejora Competitiva Reinención Empresaria. Daniel Kahneman y la Teoría de las Perspectivas. Recuperado de: <https://www.mejoracompetitiva.es/2014/12/daniel-kahneman-y-la-toma-de-decisiones-con-incertumbre>

(NAFSA, 2017) *Diverse Voices, Shared Commitment*.(2017).NAFSA - Conferencia, Los Angeles- Estados Unidos.

(NAFSA, Global Leadership, Learning, and Change, 2019)- Conferencia, Washington DC- Estados Unidos.

(Andalucía, 2015) Diario *Las siete virtudes de la Internacionalización*, (2014), Diario de la Universidad Loyola Andalucía, recuperado de: [el Comercio, España y Ecuador conmemorarán en 2020 los 180 años de relaciones diplomáticas](http://www.elcomercio.com/actualidad/espana-ecuador-relaciones-diplomaticas-comemorar%C3%A1n-en-2020-los-180-a%C3%B1os-de-relaciones-diplom%C3%A1ticas), (2019) <https://www.elcomercio.com/actualidad/espana-ecuador-relaciones-diplomaticas-acuerdos.html>.

(Telegrafo, 2018) *La Ley de Educación Superior apoya la formación técnica* (2018), Diario el Telégrafo, recopilado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ley-educacion-superior-formacion-tecnica>

(SEK, 2018) Instituciones SEK, (2018) recuperado de <https://www.sek.net/es/historia>

Instituto Nacional de Evaluación Educativa, recopilado de <https://www.evaluacion.gob.ec/historia/>.

(INEC, 2016) Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), (16 enero 2019, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), diciembre 2018, recopilado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Diciembre-2018/Boletin%20tecnico%20de%20pobreza%20diciembre%202018.pdf>

(Porter, 2008) Michael Porter, (2008). Las cinco fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la Empresa, IE Business School, recopilado de: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

(ONU, 2019) Naciones Unidas, Ecuador (2019) Cartilla de Orientación para Organizaciones Políticas y Ciudadanía, Elecciones Seccionales Ecuador 2019, recuperado de: <http://pactolocalods.un.org.ec/public/docs/cartilla.pdf>

(REIES, 2019) Red Ecuatoriana de la Internacionalización de la Educación Superior. (REIES) (2017-2019). *Miembros*. Quito, Ecuador: REIES. Recuperado de <http://www.reies.edu.ec/index.php>

(Rojas, 2002) Rojas Enrique Jofre. Mayo 2002. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios, Serie Gestión N°35. Universidad de Chile, recopilado de: <http://dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges35.pdf>

(CACES, 2018) Consejo de Aseguramiento de la Educación Superior (CACES), (2018) recuperado de <https://www.caces.gob.ec/web/ceaaces/quienes-somos>

(CACES, 2018) CONSEJO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR (CACES), Política de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, AGOSTO 2018, Recuperado de: <https://www.caces.gob.ec/documents/20143/152061/POL%C3%8DTICA+DE+EVALUACI%C3%93N+INSTITUCIONAL+DE+UNIVERSIDADES+Y+ESCUELAS+POLIT%C3%89CNICAS+EN+EL+MARCO+DEL+SISTEMA+DE+ASEGURAMIENTO+DE+LA++CALIDAD+DE+LA+EDUCACI%C3%93N+SUPERIOR.pdf/f9bed3bd-ac9b-aedc-dd75-28291a014a33>

(Echenoque & Perez, 2014) Echenique Raúl Herrera y Pérez Rafael Alberto (2014) LIBRO NUEVA TEORIA ESTRATÉGICA: EL PARADIMA EMERGENTE PARA LA CO-CONSTRUCCIÓN DE LA RELIDAD, recopilado de: <http://www.fisecinternacional.com/libro-nueva-teoria-estrategica-el-paradima-emergente-para-la-co-construccion-de-la-realidad/>

(Ecuador, 2018) Listado de Universidades por Categoría al 2019, (2018), recuperado de <https://educarplus.com/2018/03/lista-de-universidades-del-ecuador-por.html>

(Godet, 2004) Michel Godet. La caja de Herramientas de Michael Godet, (2004)

(Ecuador O. E., 2018) Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ecuador, Las relaciones comerciales entre Ecuador y España con mayor alcance y

proyección. Análisis del comercio bilateral en el año 2018, recopilado de https://www.camaraofespanola.org/files/Descargas/COMERCIO_BILATERAL_ENTRE%20ES_Y_EC_2018.pdf

(REIES, 2019) Red Ecuatoriana de la Internacionalización de la Educación Superior. (2017-2019). *Miembros*. Quito, Ecuador: REIES. Recuperado de <http://www.reies.edu.ec/index.php>

(Dr. Donald R. Matthews, 2015) Sistema de Internacionalización Integral Institucional de Community Colleges for International Development, Inc. (2015). *ELEMENTOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN INSTITUCIONAL*. Dr. Donald R. Matthews, Jr. Coach de Internacionalización, recuperado de: http://usmexfusion.org/pdfs/Elementos_CI_Si3.pdf

(Silva, 2019) Silva, Francisco, presidente de la Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados de Petróleo del Ecuador (Camddepe), recopilado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/05/02/nota/7312529/precio-gasolina-super-sube-030-este-mes>.

(SEK U. I., 2019) Universidad Internacional SEK, (2019), recuperado de <https://www.uisek.edu.ec/es/uisek/nosotros/historia/>

(SEK U. I., 2019) Universidad Internacional SEK. *Reglamento de Internacionalización – Abril 2017*, recopilado de: [https://www.uisek.edu.ec/es/search-results/?search_field=internacionalizacion#Unipage, Universidad Particular Internacional SEK, recuperado de: https://www.unipage.net/en/3314/universidad_particular_internacional_sek](https://www.uisek.edu.ec/es/search-results/?search_field=internacionalizacion#Unipage,UniversidadParticularInternacionalSEK,recuperadode:https://www.unipage.net/en/3314/universidadparticularinternacionalsek)

(Knight, 1999)_Jane, Knight (1999), Padre de la Internacionalización, recuperado de: <http://www.ugto.mx/internacional/images/pdf/4>

