

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE  
MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PRESENTA:**

**ITZEL ETHELVINA CRUZ PÉREZ**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. JULIO CÉSAR OLVERA GARCÍA**

**TOLUCA, MÉXICO**

**NOVIEMBRE 2013**

*A mi familia por ser el pilar más importante en mi vida,  
por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.*

*Al Dr. Julio Olvera, quien me orientó en todo momento para  
la realización de este trabajo, agradezco de forma sincera  
su valioso apoyo.*

## **Índice**

	Pág.
<b>Introducción</b>	1
<b>I. Marco Teórico</b>	
1.1. Elementos de la Teoría General de Sistemas	6
1.2. Características Básicas de la Organización como un Sistema	10
1.3. Componentes de los Sistemas	15
1.4 Contexto Mundial y Nacional en Materia de Cooperación Internacional	17
<b>II. La Función de Cooperación Internacional en la UAEM</b>	
2.1 Bosquejo Histórico de la UAEM	24
2.2. Marco Jurídico	32
2.3 Situación Actual de la Función de Cooperación Internacional en la UAEM	36
2.4. La Cooperación Internacional en otras Instituciones de Educación Superior	43
<b>III. Desarrollo de la Propuesta</b>	
3.1. Planeación y Justificación Técnica-Administrativa	54
3.2. Desarrollo de la Propuesta	59
<b>IV. Conclusiones</b>	84
<b>Bibliografía</b>	89
<b>Anexos</b>	90

## **Introducción**

Como toda entidad social pública formalmente constituida, la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), requiere de una estructura de organización que atienda y responda, de manera oportuna y adecuada, a todos y cada uno de los requerimientos que sus entornos interno y externo esperan y demanda de ella. Aunado a esto, debe estar atenta a la complejidad que, por la propia dinámica que su universo a servir le exige, le marcan sus tareas de carácter estratégico, táctico y operativo en aras no sólo de cumplir las actuales sino, también, de asumir nuevas y profundas responsabilidades en la que todos sus integrantes, además de estar inmersos, cumplan con las expectativas que su contexto histórico y social exigen.

De esta manera, resulta necesario redefinir, e inclusive, redescubrir una arista universitaria fundamental que si bien es desarrollada de alguna manera en la institución objeto de estudio, ésta denota duplicidades, omisiones y traslapes en todo lo que implica el proceso administrativo, a saber, la cooperación internacional.

Así, y tratando de interiorizarnos en dicha arista, en el contexto actual, la universidad pública en México tiene que propiciar, impulsar y formar sociedades de conocimiento que se enfoquen en la atención inmediata e impostergable de las problemáticas que matizan a comunidades que conforman el espacio nacional e internacional y, al mismo tiempo, recuperen el espacio de reflexión, diálogo y procuración de justicia, así como de libertad en las sociedades contemporáneas. En este sentido nociones como conocimiento, cooperación e internacionalización adquieren un nuevo significado, puesto que se insertan dentro de un proceso de transformación social, vinculado a la responsabilidad del Estado, donde una educación de calidad internacional implique recuperar el desarrollo del ser, como humano, como individuo.

Por ello, para la UAEM, resulta necesario redimensionar la labor universitaria en materia de Cooperación Internacional, considerando a la comunidad universitaria en su conjunto y en sus diferencias inherentes, donde la diversidad y la pluralidad sean parte del patrimonio universitario, se requiere necesariamente considerar a la comunidad humana en su dimensión humana, psicoafectiva y social, lo que nos lleva hablar no solamente de desarrollo profesional, sino más fuerte aún de desarrollo humano integral.

Podemos afirmar que, con base en la investigación que aquí se presenta, y como ya se había mencionado en líneas anteriores, actualmente la UAEM no cuenta con un órgano especializado encargado exclusivamente de la *cooperación e internacionalización universitaria*, cuyo objetivo sea la integración de la dimensión internacional e intercultural de las funciones sustantivas por medio de políticas de desarrollo institucional universitarias (Gacel, 2000) que identifiquen a la UAEM a través del diseño, instrumentación, control y evaluación de políticas y programas efectivos (eficientes y eficaces) de desarrollo institucional, es decir, que el repensar y redefinir la internacionalización del quehacer de la UAEM, implica, en primer lugar saber dónde estamos parados ante ella, por así decirlo, qué y cómo lo estamos haciendo y qué debemos y podemos hacer para estar verdaderamente inmersos en el tema. Una vez, reflexionada esta trilogía de cuestionamientos, entonces estaremos hablando ya de que podemos arribar a un verdadero proceso de internacionalización, e inclusive un poco más de forma integral, esto es, conjuntar el binomio académico cooperación e internacionalización.

Para ello, resultó necesario, en la medida de nuestros conocimientos y experiencia, detectar, reconocer y asumir nuestras debilidades y fortalezas en la materia, tarea nada fácil, por supuesto. Sin embargo, para la hechura de esta investigación y propuesta, resulta justo y necesario acotar que una de esas debilidades, muy probablemente la que más detenía la posibilidad de la existencia de un claro y objetivo programa en materia de cooperación internacional, era la ausencia de voluntad política de las autoridades universitarias no sólo para pensarla

correctamente sino, acaso más, para desarrollarla. Esta debilidad, por tanto, desaparece al anunciar el titular de la presente gestión universitaria, aunado a esto, la conveniencia, la urgencia, la factibilidad económica y la viabilidad técnica para hacerla posible. Y es, precisamente en esta viabilidad que emerge la concepción de este trabajo de investigación.

Con base en lo anterior, durante el proceso de planeación para el desarrollo de este trabajo se plasmó, de manera inicial, el objetivo del mismo: diseñar y proponer un modelo de estructura orgánico-funcional para apoyar el desarrollo de las actividades que en materia de cooperación internacional sean pertinentes para la UAEM, a través de la detección real de sus insumos económicos, humanos, académicos y técnicos actuales, de las condiciones del entorno externo, de los valores y potencialidades de la propia institución.

En este orden de ideas, esta investigación se circunscribe o limita a la revisión y análisis de la función de cooperación internacional de la UAEM, obviamente sin perder de vista el derrotero mundial que la naturaleza de la misma observa. Asimismo, y en aras de tratar de conocer el estado del arte de dicha función, valga la expresión, fue necesaria la consulta documental hacia otras instituciones educativas de educación superior nacionales e internacionales.

Una de los elementos fundamentales que caracterizan a una investigación vestida de tesis para aspirar a la obtención del grado académico de licenciatura es la hipótesis. Para efectos de este trabajo, fue planteada de tal manera que no fue objeto de modificación alguna durante el proceso de desarrollo del mismo: *En el momento actual se observan acciones y esfuerzos dispersos en materia de cooperación e internacionalización de diversas actividades que se realizan en la UAEM, lo cual repercute en una construcción parcial de lo que implica una política pertinente y clara en el proceso de colocar a la institución en un contexto verdaderamente internacional.*

También, resultó fundamental haber determinado una metodología que en verdad apoyara y fundamentara, con el rigor académico necesario para este tipo de estudios, la pretensión establecida tanto en el objetivo como en la propia hipótesis.

De esta manera, la metodología que se empleó fue el estructural-funcionalismo, que tiene como núcleo argumental el hecho de que las estructuras sociales surgen de manera natural y que, por ende, tienen de la misma forma determinadas funciones.

Como método de esta corriente de estudio se considera a la Teoría General de Sistemas como el medio y/o mecanismo ad hoc para la realización de análisis de tipo administrativo y organizacional.

Asimismo, se requerirá de investigación de tipo documental e histórica tanto nacional como internacional que apoyen la viabilidad y factibilidad del proyecto a desarrollarse.

Con base en todo lo anterior, dentro del primer capítulo, se consideran aquellos elementos teóricos de carácter administrativo básicos, que han contribuido a que se cuente con los criterios requeridos a fin de llevar un análisis claro y preciso en el terreno de lo organizacional; de igual manera, nos permiten, también de forma contundente, bosquejar la creación de estructuras orgánico-funcionales que, de manera obvia y material, no existían.

El segundo capítulo considera el estado actual de la función de cooperación internacional en la UAEM, partiendo de un breve recuento histórico de la propia Institución, del marco jurídico que determina y justifica la existencia y obligatoriedad de la misma, así como una descripción de la función objeto de estudio que se llevaba a cabo hasta la finalización de la administración universitaria que concluyó en mayo de 2013. Aunado a ello, se incorpora una visión global de cómo es considerada y como se ejecuta la función que nos ocupa en otras universidades nacionales.

La propuesta de creación de una estructura orgánico-funcional para contar con una Secretaría de Cooperación Internacional para la UAEM, se presenta, explica y desglosa sus programas, objetivos y funciones en el tercer capítulo de este trabajo profesional.

Por su parte, el cuarto capítulo considera aquellas conclusiones generales a las que se arribó y que, de alguna manera, subrayan aquellos puntos que resultan ser cruciales como resultados de lo revisado, observado, analizado e, inclusive, de lo que se propone.

Finalmente se presenta el material bibliográfico que fue consultado para orientar y basar la propia investigación, así como de los anexos que nos permiten dilucidar, con un poco de mayor profundidad, algunos aspectos considerados en el propio cuerpo del trabajo.



## **I. Marco Teórico**

### **1.1 Elementos de la Teoría General de Sistemas**

Para analizar adecuadamente los fenómenos administrativos, se requiere contar con técnicas y herramientas formales necesarias que garanticen, entre otros aspectos, la oportuna detección de fallas y/o desviaciones en el desarrollo cotidiano de las actividades que una organización realiza.

La complejidad en el funcionamiento de las organizaciones, aparejada con la creciente demanda de atención por parte de sus usuarios, reclama de dichas técnicas y herramientas para adaptarse a las condiciones que el propio entorno le indica. Así, en el campo de la administración, la Teoría General de Sistemas (TGS), por ejemplo, cubre cabalmente las expectativas para realizar un estudio de carácter técnico-administrativo confiable y transparente, oportuno y profundo. Empero, debemos reconocer que existen severas críticas en torno al carácter acrítico que la TGS observa, sobre todo cuando es empleada para el estudio de fenómenos de carácter social y político, dado que, como sostienen sus detractores, resulta ser una teoría que soslaya las relaciones sociales de producción, así como tópicos históricos referentes a la lucha de clases, es decir, a la lucha por el poder. Sin embargo, para efectos de análisis de carácter técnico administrativos y organizacionales, resulta ser una Teoría que ha aportado bastante para ello.

Aunado a los anterior, la revisión periódica y exhaustiva del cómo se están ejecutando las cosas, han hecho de la TGS el método *ad hoc* para la realización de estudios que tiendan hacia el mejoramiento del estado actual de un objeto de estudio administrativo determinado.

En este trabajo profesional, se trata de aplicar tanto la filosofía como los postulados básicos de la TGS en dos vertientes: la primera, se busca elaborar un diagnóstico con base en el análisis técnico de la función de la Cooperación Internacional en la Universidad Autónoma del Estado de México, tal y como actualmente ejecuta sus tareas y, la segunda, contar con los elementos fundamentales para edificar una propuesta de reorganización de su estructura orgánica-funcional, en la materia.

La presente investigación presenta, en primer término, los postulados teóricos sobre los que se basa el análisis de la situación actual que presenta la estructura organizacional de la UAEM en el tema de Cooperación Internacional. Posteriormente, se destaca la explicación e interpretación del análisis efectuado.

En la primera mitad del siglo XX surge la llamada Teoría General de Sistemas. Esta teoría, parte de lo que es un sistema, a saber, "...un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo unitario o complejo" (Johnson,1989:14) ... "Todos los que definen el término sistemas están de acuerdo en que se trata de un conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas" (Churchman, 1989:47); ... "Conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, que forman una unidad o un todo coherente, y que tiene un objetivo común o cumplen la misma función" (Velasco, 1987: 24).

El propio Churchman presenta cinco consideraciones básicas que el investigador debe considerar cuando razone sobre el significado de un sistema:

- Los objetivos del sistema considerado como un todo.
- El medio ambiente del sistema.
- Los recursos del sistema.
- Los componentes del sistema, sus actividades, metas y medidas de actuación.
- La administración del sistema (Churchman, 1989: 47-48).

La Teoría General de Sistemas, propone que se pueden buscar principios aplicables a sistemas en general, sin importar su naturaleza; es decir, que éstos pueden ser biológicos, sociológicos, físicos, entre otros; su intención es hallar modelos, principios y leyes que se apliquen a los sistemas en general, sin importar su género, elementos o fuerzas participantes.

En sentido amplio la TGS, se refiere "... a una colección de conceptos generales, principios, instrumentos, problemas, métodos y técnicas relacionados con los sistemas. Aunque el significado de la palabra 'sistema' no es el mismo en toda circunstancia y para todo el mundo, generalmente se aplica a una disposición de componentes interrelacionados para formar un todo. A los distintos tipos de componentes e interrelaciones para formar un todo. A los distintos tipos de componentes e interrelaciones corresponden distintos sistemas" (Bertalanffy, 1976:64).

Bertalanffy agrega que "...existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases, sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o 'fuerzas' que imperen entre ellos. Parece legítimo pedir una teoría no ya de sistemas de clase más o menos especial, sino de principios universales aplicables a los sistemas en general... de aquí que adelantemos una nueva disciplina llamada Teoría General de Sistemas. Su tema es la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los 'sistemas' en general" (Bertalanffy, 1976: 32).

La TGS, describe teóricamente la construcción de modelos matemáticos que nos permitan entender las relaciones entre las diferentes partes que forman un todo y entre éste y su entorno.

Estas son las metas principales de la Teoría General de Sistemas que destaca Bertalanffy:

- Hay una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias, naturales y sociales.
- Tal integración parece girar en torno a una Teoría General de los Sistemas.
- Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.
- Al elaborar principios unificadores que corren “verticalmente” por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia.
- Esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta, en la instrucción científica.

Por otro lado, la Teoría General de Sistemas, ha merecido diversas críticas y objeciones: “...la TGS no es otra cosa que el hecho trivial de que similares procedimientos matemáticos, o de otro tipo, son aplicables a diferentes problemáticas...una objeción...no tan fácilmente refutable...es la de que la TGS lleva a analogías sin sentido...otras dos objeciones mucho más profundas y de carácter ideológico, son las que se refieren a la pérdida de la visión conflictual y al afán controlador de la sociedad que la TGS puede implicar” (Emmerich, 1984: 88-89).

Lo novedoso de esta teoría, es que sus principios, conceptos, modelos, son válidos para todos los sistemas. Empero hay quienes sostienen que no existe una auténtica teoría general de los sistemas a pesar que le reconocen su importancia, sobre todo en el campo de la administración, ya que su enfoque multidisciplinario pretende solucionar los problemas, y la concepción que las organizaciones sociales son sistemas abiertos que están en una dinámica interacción con su entorno.

## **1.2 Características Básicas de la Organización como un Sistema**

Existe similitud entre los conceptos genéricos de una organización y de sistema, ya que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, que forman una unidad o un todo coherente, y que tienen un objetivo común, y por el otro lado, la organización es una agrupación, una unidad o ente social, cuyos integrantes se relacionan y coordinan sus esfuerzos para el logro de objetivos y metas comunes, de esto podemos decir que no es muy difícil caracterizar a las organizaciones como sistemas, las cuales están formadas por varios subsistemas relacionados y a su vez pertenecen a un sistema mayor o medio ambiente, en el que se desenvuelven e interactúan. Etzioni define a la organización como una “unidad social debidamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos” (Etzioni, 1979)

Si se considera a las organizaciones como sistemas debemos analizar los supuestos que sustentan esta concepción:

- Todo sistema, puede ser adecuadamente descrito en términos de sus entradas o emisión de recursos (insumos) y de la producción de objetos y servicios (resultados) los cuales se logran a través de una unidad o proceso de conversión (procesamientos). Además los sistemas, por medio de la realimentación, se autocontrolan, o sea que existe un mecanismo de regulación que permite analizar y comparar los resultados y tomar las medidas correctivas, si es necesario, para asegurar el logro de los objetivos propuestos. A estos modelos de sistemas, se les conoce como sistemas de entrada/salida.
- Las organizaciones como los sistemas, son un conjunto de partes independientes, o sea que cada componente de la organización contribuye con algo al todo y a la vez recibe algo de él; o sea todo depende de todo; el

cambio o modificación de uno de los elementos, de sus atributos o de sus relaciones, repercute e influye en los demás y afecta la conducta y resultados del sistema total, por lo que un cambio en el sistema total también afecta la conducta de cada uno de los integrantes del mismo. Por lo tanto, el proceso por medio del cual las partes se relacionan deben ser la principal área de estudio. La TGS se dedica básicamente a problemas de relaciones, de estructura e interdependencia y no a los atributos constantes de los objetos.

- Las organizaciones como sistemas sociales, deben satisfacer una serie de necesidades para poder sobrevivir, adaptarse y crecer. La organización es un sistema que tiene múltiples objetivos por cumplir y diversas necesidades por satisfacer, tanto considerada como un todo como para cada uno de sus integrantes, y de analizar la forma en que utiliza sus insumos o recursos disponibles para el cumplimiento y la satisfacción de los mismos.
- Las organizaciones al considerarlas como un sistema tienen una conducta propia y diferente a la de sus integrantes, por lo que es posible atribuir acciones tanto a las organizaciones como a sus miembros. La organización tiene una conducta diferente y produce efectos totales mayores que la actividad de sus miembros o componentes.

Las características básicas de las organizaciones, consideradas como sistemas son las siguientes (Velasco, 1987:133):

- Sistemas abiertos, en estrecha relación con su medio ambiente, el cual le proporciona los insumos y es el receptor o destino de sus productos y resultados.
- Como sistemas abiertos, las organizaciones importan energía, materia y/o información del entorno, para procesarlos o transformarlos, y aportan algún producto al ambiente que puede ser también energía, materia y/o

información. Las organizaciones toman renovada provisión de insumos de otras entidades, de la gente o del ambiente físico, ya que ninguna estructura social es autosuficiente.

- La parte medular del sistema, lo integra el conjunto de actividades desempeñadas por sus integrantes, caracterizado tanto por su coordinación consciente como por su racionalidad.
- Toda organización, como todo sistema, contiene otros sistemas menores (subsistemas) y a la vez pertenece a otros sistemas mayores (suprasistemas). En el caso de organizaciones con estructura tradicional, son sistemas jerárquicos.
- Desarrollan una acción anti-entrópica, puesto que transforma energía y recursos del medio ambiente y son capaces de adaptarse a él, de subsistir y crecer, para vencer así a la entropía.
- Son sistemas creados, imaginados, diseñados, planteados, y hechos por el hombre, por lo que pueden evolucionar y cambiar sus: objetivos, estructuras, procesos y demás, de acuerdo con las necesidades o requerimientos del propio hombre.
- Al ser sistemas abiertos, sus limitantes, sus fronteras no son fáciles de definir, de establecer, estas fronteras por lo tanto son flexibles, permeables y cambiantes. Para fines de análisis las fronteras deben definirse en forma clara y ésta depende de las necesidades del investigador.
- Las organizaciones son sistemas que tienden hacia un estado estable o un equilibrio dinámico (homeóstasis).

- Para mantener el equilibrio dinámico, necesita de ciertos mecanismos, sensores y sistemas de retroalimentación (sistemas de información), que le proporcionen información sobre sus resultados o de las condiciones ambientales, lo que le permite detectar desviaciones en sus objetivos y/o variaciones en el medio para tomar medidas correctivas y así conservar su estado de homeóstasis.
- Para cumplir con los objetivos, las organizaciones tienen diversos tipos de subsistemas o procesos: sustantivos u operativos, auxiliares, de dirección, de mantenimiento o de apoyo y de adaptación.
- Los sistemas cerrados sujetos a las leyes de la Física, se mueven hacia la entropía. Las organizaciones abiertas hacia niveles altos de especialización.
- Las organizaciones como sistemas abiertos, están caracterizadas por el principio de equifinalidad<sup>1</sup>.
- La actividad dentro de las organizaciones está sujeta a un ciclo de acontecimientos, ya que el intercambio de insumos/resultados tiene un carácter cíclico.
- Las organizaciones no sólo son sistemas abiertos sino dinámicas, sujetas a una transición o cambio de estados. Tiene un ciclo de vida cuyas etapas son: fase conceptual, fase de definición, fase de adquisición o producción, fase de operación, fase de declinación o transformación a otro sistema diferente.

---

<sup>1</sup> El Principio de Equifinalidad significa que idénticos resultados pueden tener orígenes distintos, porque lo decisivo es la naturaleza de la organización. Así mismo, diferentes resultados pueden ser producidos por las mismas "causas" ([http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_terap\\_famil\\_2.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_terap_famil_2.htm))



- El enfoque de sistemas no sólo enfatiza la integración e interrelación de las actividades y elementos, sino destaca la importancia que estas actividades vayan dirigidas hacia el logro de los objetivos totales del sistema, y no a objetivos parciales.

### **1.3 Componentes de los Sistemas**

Por otro lado, y como complemento las características que debe reunir una organización concebida como sistema, es lo referente a sus componentes, mismos que se desglosarán, para el caso que aquí nos ocupa, en los puntos siguientes de este mismo capitulado, tan sólo anotamos que dichos componentes son:

- Insumos, Entradas o Input's: Los insumos, también conocidos e identificados como entradas o input's, son todo aquello que ingresa al sistema para ser transformado en un producto o resultado. Asimismo, los insumos son materia, energía e información.
  
- Proceso de Conversión, "Caja Negra" o Transformador: Este procesador o "caja negra", también es conocido como transformador, dado que, en efecto, va a transformar los insumos en resultados, lo que significa que es aquí precisamente, donde convergen todas y cada una de las unidades administrativas, funciones y actividades que integran a una organización desde una perspectiva sistemática, esto es, donde se muestra la interrelación, la interdependencia y la interacción de cada uno de los elementos mencionados, cumpliendo con una función específica en el curso de una totalidad y de una configuración de subsistemas, es decir, que a cada uno de dicho elementos le corresponderá una clasificación en un subsistema determinado de acuerdo a la naturaleza de ella mismo y del propio subsistema (Velasco, 1987:135).

De esta manera, para toda organización pueden existir determinado número de subsistemas (Olvera, 1999:41-42) según su complejidad y cobertura poblacional; para efectos de este análisis se han valorado la existencia de los siguientes y que con base en ellos se analiza y determina la orientación de cada función o unidad administrativa que integra a determinada organización:

- **Regulación**, que es el responsable de la toma de decisiones, definición y establecimiento de objetivos, planes, políticas, presupuestos y metas;
- **Adjetivo**, que proporciona los requerimientos en materia de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos;
- **Operativo**, que cumple con la razón de ser de la organización, al mismo tiempo que transforma los insumos en resultados;
- **Relacionamiento**, que interrelaciona al sistema con su entorno o medio ambiente externo;
- **Adaptación**, que procura adaptar a la organización a los cambios de su entorno y asumir tareas de asesoría y consultoría;
- **Información**, que considera las acciones en materia de tratamiento (informática), destino y custodia de la documentación e información de carácter institucional.

Una vez, que interactúan estos subsistemas, se obtienen una serie de resultados, salidas, output's o productos, que son los insumos ya transformados. Es el resultado "final" del sistema y son ratificados y/o eliminados a través de un proceso de evaluación, mismo que se da a través de lo que se conoce como retroalimentación.

Finalmente, se destaca el medio ambiente, que está conformado por los factores sociales, políticos, económicos y culturales que se registran en el seno de la comunidad a la que sirve la organización.

## **1.4 Contexto Mundial y Nacional en Materia de Cooperación Internacional**

La cooperación internacional es una alternativa que surge con el fin de la II Guerra Mundial y las urgentes necesidades de reconstrucción, organización política, económica y social de varios países en el mundo. Desde sus orígenes ha estado marcada por la Guerra Fría y las relaciones bilaterales que EEUU asume con terceros países para atraerlos a su esfera de influencia política y económica; y por otro lado, el impulso de las políticas oficiales de cooperación bilateral que Europa basó y orientó principalmente hacia sus ex colonias. Como parte de estos hechos, a partir de los años 60, se destaca una expansión también de la cooperación multilateral, con la creación de Bancos Regionales de Desarrollo.

Actualmente, a nivel mundial la cooperación internacional es reconocida como un factor necesario para consolidar y fortalecer los ejes de Ciencia, Tecnología e Innovación de las naciones, a fin de lograr sus metas de desarrollo, sustentabilidad, competitividad y bienestar. (Sánchez, 2013)

Desde sus orígenes, la Cooperación Internacional para el desarrollo ha sido un instrumento central tanto en las agendas de los organismos multilaterales y agencias bilaterales de cooperación, como de los propios países. La evolución de la cooperación internacional ha estado indiscutiblemente establecida por la visión estratégica del desarrollo prevaleciente en cada momento histórico.

En una primera etapa se privilegió el crecimiento económico al que se consideraba como sinónimo de desarrollo, desde esta perspectiva, se asignaba a la cooperación internacional la función de transferir recursos con el propósito de aumentar la capacidad productiva y de inversión de los países. En una segunda etapa, el concepto de desarrollo fue enriquecido con el de modernización. Desde entonces,

la creación de una capacidad científica en los países y la regulación de los procesos de transferencia e incorporación de tecnología ocuparon un lugar central.

En una tercera etapa el enfoque se centra hacia una sociedad del conocimiento, paradigma hacia el que están encaminándose las diversas políticas y estrategias de los países en materia de ciencia, tecnología e innovación y, por supuesto, un paradigma que incide directamente en las acciones y políticas de la cooperación internacional en las diversas modalidades que ésta contiene (Sánchez, 2013).

México reconoce la relevancia del desarrollo de investigación científica y tecnológica en la transformación económica, social, política y cultural de los países, ya que es el motor renovador de los sistemas productivos para consolidar una sociedad del conocimiento; la herramienta para elevar las condiciones de vida de los ciudadanos, promover la cohesión social y la gobernanza democrática.

Pero, en este propósito, la visión del Estado mexicano sobre la Cooperación Internacional ha sido limitada. Si bien el Programa Especial en Ciencia, Tecnología e Innovación 2007-2012 reconoció a la Cooperación para el desarrollo como una fuente alternativa de financiamiento para la ciencia, la tecnología y la innovación, y por tanto se planteó como objetivo fomentarla, no valora su poder para ampliar las capacidades mexicanas en la materia.

A partir de la creación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en 1970, se creó y consolidó una serie de centros de investigación, y se institucionalizaron políticas en ciencia y tecnología en las diversas instituciones de educación superior del país, actualmente, es el organismo encargado de proveer y administrar las becas de posgrado, nacionales e internacionales (Didou, 2010). En concordancia, en 1984 se creó el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) con el propósito de promover el desarrollo de las actividades relacionadas con la investigación a fin de fortalecer su calidad, desempeño y eficiencia.

En los años noventa, el fenómeno de la globalización y la firma del Tratado de Libre Comercio vinieron a dar un nuevo impulso a la cooperación internacional y han obligado a las instituciones a pensar en las formas de ampliar sus flujos de movilidad académica y estudiantil, así como todo tipo de actividades internacionales. Y es apenas hacia finales de los años noventa que el tema de la internacionalización empieza a ser mencionado como prioridad en las agendas de las políticas educativas nacionales e institucionales.

Las estrategias de cooperación internacional orientadas al intercambio de conocimiento y transferencia de ciencia y tecnología, han sido un factor relevante para el desarrollo mismo de las capacidades científico-tecnológicas nacionales. En México, ha habido varios esfuerzos al respecto, de hecho, los antecedentes mismos de la cooperación internacional del país se ubican, hacia mediados del siglo XX, en la procuración de la transferencia de conocimientos técnicos y científicos que sirvieran al proceso de modernización del país durante la década de 1940 a 1960 (Sánchez, 2013).

Sin embargo, tanto las recientes buenas experiencias de Cooperación Internacional en las que se ha involucrado México, como los desafíos nacionales y globales imperantes, han promovido una nueva mirada a la Cooperación Internacional, que la re-significa.

Si bien México tiene una experiencia de Cooperación Internacional de larga cuenta, sólo en las últimas décadas ha obtenido mayor relevancia, fuerza e institucionalidad. Esto se debe tanto a la propia naturaleza de internacionalización del conocimiento, que se ha visto favorecida por la globalización y ha evolucionado con el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), como por los procesos de integración.

La cooperación ahora comporta una multiplicidad de actores y territorios, que desde sus espacios de actuación, tienen intereses, expectativas y recursos para incidir y

(re)conducir las prioridades, los temas y las formas de realizar la cooperación internacional. En este sentido, la proliferación de la participación de las universidades, como espacios generadores de conocimiento, han transformado las dinámicas de la cooperación internacional y contribuido a la construcción de un nuevo modelo de asociación internacional para alcanzar el desarrollo.

El contexto actual de orientación hacia sociedades y economías basadas en el conocimiento, está marcado por tendencias mundiales de gran movilidad de las fronteras de la ciencia, la tecnología y de internacionalización de los procesos de investigación e innovación. Es posible observar un incremento creciente en la colaboración académica y la movilidad de estudiantes e investigadores alrededor del mundo, así como una diversidad y evolución de los instrumentos de cooperación.

Ello explica que el impulso al desarrollo académico esté guiado por tendencias de cooperación e internacionalización como alternativa de desarrollo, expresada en actividades orientadas a dicho fin.

En el momento actual, el desarrollo de las universidades no se evalúa únicamente por sus potencialidades académicas y científicas, sino por su desempeño nacional e internacional acorde al comportamiento de la política internacional que rige a la comunidad científica internacional como indicador de referencia para el intercambio científico académico en el mundo.

El enfoque socio-cultural de la internacionalización educativa centra sus esfuerzos en el desarrollo holístico del individuo como ciudadano local, nacional e internacional por medio del reconocimiento a la diversidad cultural y étnica. Además, la cultura de la cooperación parece que garantiza mejor la equidad, cohesión e integración social. (Sebastián, 2000)

Desde su nacimiento, en la Edad Media europea, nuestro modelo actual de universidad fue concebido con una orientación universal (de aquí la palabra universidad).

La colaboración internacional se ha convertido en un elemento estratégico para elevar la calidad de la educación. Si bien la cooperación internacional para el desarrollo se sigue canalizando mayormente entre gobiernos y entre organismos públicos, otros actores que han adquirido gran importancia en el caso de la cooperación para la ciencia, la tecnología y la innovación son las universidades, los organismos de investigación y desarrollo, los institutos tecnológicos, los centros de investigación y el sector privado, que se convierten en actores clave para fortalecer los distintos ámbitos de acción de la ciencia, la ciencia aplicada, la instrumental, las ciencias sociales, económicas y de humanidades, así como del desarrollo tecnológico

A esta dinámica se han sumado las redes de cooperación y de intercambio de universidades y centros de investigación. Dichas redes y comunidades de investigación constituyen, sin duda, un rasgo distintivo de la cooperación en ciencia, tecnología e innovación en las que interactúan de manera inter y multidisciplinaria las ciencias naturales, las ingenierías, las ciencias biomédicas, las ciencias ambientales y las ciencias sociales.

En una valoración de las actuales expresiones de desarrollo socioeconómico en México, se identifica como potencial a explotar la cooperación internacional orientada al desarrollo sostenible desde los Centros de Educación Superior, a través de la aplicación de alternativas orientadas a dicho fin.

Desde décadas atrás, son las universidades europeas y anglosajonas las que han marcado la pauta en la materia, al igual que las universidades norteamericanas y de Canadá.



En el caso específico de América Latina, es precisamente Argentina quien desde la década de los ochentas del siglo pasado, incluye en varias de sus instituciones públicas de educación superior tanto la función como la parte organizacional en sus estructuras administrativas; situación que, del mismo modo, acontece en Brasil.

Para el caso específico de nuestro país, Universidades públicas como la UNAM, el Instituto Politécnico Nacional, la Autónoma de Nuevo León, la Autónoma de Puebla e Instituciones privadas como el ITAM, el Tecnológico de Monterrey y la Universidades de Las Américas, consideran en sus estructuras de organización, áreas específicas responsables de las tareas de cooperación internacional.

Ante este panorama surge la necesidad de analizar cuáles son las acciones promovidas por la UAEM en la materia, es decir, poder hacer un análisis profundo de las acciones emprendidas por la universidad para favorecer la cooperación e internacionalización en sectores estratégicos.

Los términos de cooperación e internacionalización está mencionado con frecuencia e insistencia en los discursos de las autoridades universitarias, pero, vemos que las acciones efectuadas por la UAEM son actividades aisladas, por lo que es necesario la definición de prioridades a impulsar desde una estrategia más profunda en la materia que permita, entre otras cosas, impactar de mejor forma las acciones llevadas a cabo en materia de cooperación e Internacionalización y asumir un papel competitivo global de la UAEM.

En concordancia con las prioridades de los ejes estratégicos de la Universidad Autónoma del Estado de México la Cooperación Internacional deben tener como fin último impulsar y fomentar la presencia de nuestra universidad en el contexto internacional, en aras de posicionar los resultados y productos sustantivos que emanan de nuestra máxima casa de estudios; así mismo estaremos en posibilidades reales de obtener más y mejores recursos para el desarrollo de

proyectos e investigaciones conjuntas, movilidad estudiantil internacional, formación y participación en redes de cooperación académicas.

Para ser viable el proceso de internacionalización debe ser parte integral y central de las políticas de desarrollo institucional y tener como objetivo la integración de la dimensión internacional en la misión, en las políticas generales y en las funciones sustantivas.

## **II. La Función de Cooperación Internacional en la UAEM**

### **2.1 Bosquejo histórico de la UAEM**

La Universidad Autónoma del Estado de México a lo largo del tiempo, se ha consolidado como la Máxima Casa de Estudios por excelencia en nuestra entidad federativa. Se erigió como tal, a través de la ley que entró en vigor el 21 de marzo de 1956, en la cual se definió como “organismo público y descentralizado, dotado de plena personalidad jurídica y autónoma en sus aspectos económico, técnico y administrativo (...) que tiene por fines difundir la cultura superior en todos sus aspectos; impartir, organizar y fomentar las educaciones media y superior; organizar e impulsar la investigación científica y disciplinas filosóficas en sus diversas ramas y fomentar las manifestaciones artísticas; y otorgar grados y títulos que correspondan a la enseñanza que imparte” (Ley de la UAEM, 1956).

Esta ley fue lograda merced a la suma de los esfuerzos realizados desde 1828, año en el que José María Luis Mora, Lorenzo de Zabala y otros distinguidos liberales, inauguraron oficialmente las cátedras del Instituto Literario del Estado de México (antecedente la UAEM).

En 1846, el gobernador del Estado de México, Francisco Modesto de Olaguíbel, expidió el decreto que restablecía el Instituto Literario con fondos públicos. Cinco años más tarde, durante el gobierno del licenciado Mariano Riva Palacio, se promulgó la primera Ley Orgánica y entró en vigor el Reglamento Interno, instrumentos que darían base al Instituto para ordenar sus actividades.

Es hasta 1943 cuando se expidió una nueva ley orgánica que otorga autonomía al colegio, denominado entonces Instituto Científico y Literario Autónomo (ICLA) y, como ya se mencionó párrafos arriba.

La Ciudad Universitaria de Toluca se inauguró oficialmente el día 5 de noviembre de 1964, con las facultades de Ingeniería, Derecho y el Estadio Universitario.

En el terreno administrativo, una de las reformas más significativas, fue la desaparición de la Secretaría General a finales de los años setenta, y a partir de los ochentas, se generan algunos ajustes a la estructura orgánica funcional, entre los que destacan la reestructuración de la hoy Secretaría de Docencia, la creación de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional y la división de la función de Difusión Cultural y Extensión Universitaria, que anteriormente se congregaban en una sola Secretaría.

En el año de 1984 el H. Consejo Universitario aprobó el Programa de Desconcentración de la Educación Superior, ese mismo año se creó la Unidad Académica Profesional de Atlacomulco. Desde entonces a la fecha, se han creado unidades profesionales en Amecameca, Valle de Chalco, Zumpango, Texcoco, Ecatepec, Chimalhuacán, Nezahualcóyotl, Cuautitlán Izcalli, Teotihuacán, Temascaltepec, Tenancingo, Huehuetoca, Valle de México y Santiago Tianguistenco.

Se acota que a partir de esta época, se denota un singular repunte, no sólo en el asunto de la construcción, sino en el aspecto académico, dado que inicia una cultura de evaluación en el contexto nacional, como es el caso de la certificación ante pares académicos (Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior –CIEES-).

En abril de 2009, la LVI Legislatura Estatal aprobó elevar a rango constitucional a la Universidad Autónoma del Estado de México, como organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, dotado de plena autonomía en su régimen interior en todo lo concerniente a sus aspectos académicos, técnicos, de gobierno, administrativos y económicos.

Desde su surgimiento como Instituto Literario del Estado de México, hasta nuestros días, es reconocida como una universidad de calidad educativa.

En la actualidad existe una población estudiantil de más de 65 mil estudiantes en sus tres niveles educativos y si se consideran las escuelas incorporadas, se ofrecen 47 carreras profesionales, y 65 programas de posgrado en 21 escuelas y facultades, además de que existen 12 centros de investigación.

La UAEM ha llevado a cabo diversas estrategias que le han permitido alcanzar una serie de logros en los ámbitos académicos, de investigación, de vinculación, artísticos, culturales y deportivos, entre otros. En materia de cooperación internacional, las actividades no han sido muchas, entre las principales acciones se destacan las siguientes:

En el año de 1993 se crea la Dirección de Cooperación Académica Nacional e Internacional (DCANI) de la Universidad Autónoma del Estado de México, la cual, tiene como antecedente a la Dirección de Intercambio Académico (DIA) que surge en el año de 1993 y que en aquel entonces era dependiente de la Secretaría Académica, sin embargo en el 2001 la DIA fue transferida a la Dirección General de Extensión y Vinculación Universitaria.

En 1997 la creación del Programa de Estrategias para la Investigación y la Cooperación Internacional (PEICI) tuvo por objeto la proyección de la imagen universitaria y el intercambio de relaciones con diversas universidades e institutos de educación superior nacionales y del extranjero, estando a cargo de la Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados.

A través de las acciones desarrolladas por la Dirección de Intercambio Académico, y por el PEICI, la Universidad comenzó a establecer vínculos formales con instituciones homólogas y a firmar convenios de colaboración.

En el periodo 2001-2005 se incorpora a la Coordinación de Orientación Educativa (COE) al proyecto de investigación del Programa Multicultural de Internacionalización y Cooperación Internacional para la Comunidad Universitaria, en el que en una primera etapa se realizó un diagnóstico sobre las dificultades de interacción en el mundo global de los académicos y estudiantes, a fin de proponer en una siguiente etapa las bondades de colaboración e internacionalización de la UAEM y permear a todos los sectores y actividades de la Universidad innovando programas en el intercambio de experiencias y conocimientos entre la comunidad universitaria en general.

Además de crear el proyecto de Apertura Universitaria el Programa de Internacionalización de la Universidad, como alternativa de apoyo a la calidad educativa de la Institución, el cual tenía como objetivo desarrollar los mecanismos necesarios para la apertura de la universidad al libre tránsito de estudiantes de otros países y de la propia universidad, facilitando con esto la movilidad estudiantil.

Posteriormente con el fin de colaborar y reforzar el PEICI, en 2001, se creó como Departamento para formar y establecer acciones correspondientes a las de intercambio académico para fusionarse en 2003 con la Dirección de Intercambio Académico, constituyéndose como un gestor de los trámites de intercambio con otras IES nacionales e internacionales, y dando lugar a la Dirección de Cooperación Académica Nacional e Internacional (DCANI), que en primera instancia fue dependiente de la Secretaría de Investigación y Estudios Avanzados, en donde se llevó a cabo la cooperación académica interinstitucional. Su actividad específica era que las Instituciones de Educación Superior pudieran acceder al desarrollo educativo, permitiendo a la comunidad estudiantil, el intercambio de experiencias académicas, formas de vida y modelos de aprendizaje.

En Octubre de 2010, la DCANI dependiente de la Secretaría de Investigación y Estudios Avanzados y su Departamento de Cooperación Académica para Preparatoria y Licenciatura, se desincorporan de dicha Secretaría y se transfirieron

a la estructura orgánico-funcional de la Secretaría de Docencia. En Febrero de 2011, el Departamento de Convenios de Cooperación Académica y Proyectos Internacionales es reincorporado a la DCANI.

En materia nacional e internacional la Universidad Autónoma del Estado de México, ha generado nuevas expectativas en sus programas, lo que se reconoce en posicionamiento respecto a otras Universidades, por ejemplo:

- Recientemente, la Universidad Autónoma del Estado de México se distinguió como la primera institución de educación superior pública del país en obtener la Certificación como mejor institución para trabajar en México, otorgada por el Instituto de Investigación y Consultoría Internacional Great Place to Work Institute.
- La Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc) ha sido reconocida como el 5° repositorio en línea más importante del mundo (Informe de actividades 4to Informe de Actividades 2012, UAEM, Administración 2009-2012), además de que a través de esta Red se ha logrado dar a conocer investigaciones científicas de la UAEM, en otras partes del mundo.
- En el 2010 la UAEM fue sede del Colegio de las Américas para la Región.
- Se crearon nuevos programas para la cobertura de becas en el ámbito internacional, a través de CuMex y Programas Iberoamericana, Santander Universidades.
- 79 Convenios internacionales de cooperación académica con 56 instituciones de educación superior de 19 países del mundo.

- 11 profesores impartieron unidades de aprendizaje correspondientes al cuarto semestre de la Maestría en Ciencias Ambientales (Calidad Ambiental) en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León.
- Visita de 5 becarios provenientes de El Salvador, Honduras, Nicaragua y República Dominicana, para estudiar las maestrías de Alta Dirección y Sistemas de Información, en Diseño, en Estudios Visuales y en Humanidades.
- Red de 12 incubadoras de empresas, de las cuales 10 están certificadas bajo el modelo Small Business Development Centers (SBDC)
- Reconocimiento de la Red Científica en Sistema Agroalimentario Localizado por el Fondo de Cooperación Internacional en Ciencia y Tecnología UE-México, por el desempeño y contribución al desarrollo de la tecnología y por el fortalecimiento de las relaciones entre México y la Unión Europea.
- Acceso a revistas científicas de alto impacto, así como libros especializados, destacando las publicaciones periódicas completas de Elsevier, Springer, Taylor & Francis, American Society for Microbiology, Association for Computing Machinery y American Society of Mechanical Engineers.
- Adquisición completa de la base de datos Proquest Dissertations and Theses de la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos, que permite el acceso en línea a textos completos de las tesis doctorales de las universidades más importantes del mundo.
- Presencia de dos unidades del Centro Internacional de Lengua y Cultura (CILC) en el extranjero: Departamento de Historia del Arte de la Facultad de Artes y Letras de la Universidad de La Habana en Cuba y en la Universidad Estatal de Omsk F.M Dostoyevski en Rusia.



- Presencia de dos programas de estudios avanzados en cooperación internacional: la Maestría de Enseñanza del Inglés con la Universidad del Norte de Texas (UNT), en Denton, Estados Unidos, y la Maestría en Administración con la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Certificación internacional de las licenciaturas en Turismo y Gastronomía de la Facultad de Turismo y Gastronomía, otorgada por la Organización Mundial de Turismo (OMT), por la calidad de los programas en aspectos de ética, responsabilidad social y sustentabilidad.
- Los Fondos Semilla para la Investigación han generado 9 proyectos con la Universidad del Norte de Texas —3 de ellos con el Health and Science Center— y 5 con la Universidad Austral de Chile; e impulsado el intercambio de alumnos y profesores en el área de medicina, enfermería, odontología y otras disciplinas de las ciencias médicas.
- En 2011 se consiguió que el 66% de la matrícula de alumnos contaran con beca, y durante el 2012 participaron 518 alumnos en programas de intercambio y movilidad, 392 en el extranjero y 126 en el ámbito nacional. De igual manera, 48 asistentes (29 alumnos y 19 integrantes del personal académico y administrativo) aprobaron el programa “Intensive English Inmersión” en la Universidad del Norte de Texas (UNT), Denton.
- Se han impulsado los procesos de movilidad nacional e internacional con instituciones reconocidas de Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, España, Polonia y Rusia, a través de la firma de 20 nuevos instrumentos legales de cooperación académica, 18 internacionales, dos para miembros de la ANUIES.

- Se otorgaron cuatro doctorados Honoris Causa, a Susumu Miyata presidente del Consejo de Administración de las universidades japonesas de Mekai y Asahi, por la contribución a la vinculación y movilidad académica internacional, a Héctor Fix Zamudio eminente pensador jurista, Ruy Pérez Tamayo investigador y divulgador de la ciencia, y a José Yurrieta Valdés por su labor como docente, investigador, servidor público, escritor y humanista.
  
- Además se confirió el Rectorado Honoris Causa, por el apoyo a la UAEM a Warren Burggren vicepresidente de la Universidad del Norte de Texas y a Francisco Javier Barona Mariscal por su altruismo y compromiso con la educación.

## **2.2. Marco Jurídico**

En lo que corresponde a la legislación universitaria que regula a la Universidad Autónoma del Estado de México, tiene su origen en el artículo 3° fracción VII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual establece que “Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas”

Para su funcionamiento, la Universidad Autónoma del Estado de México cuenta con diversos instrumentos legales, jerárquicamente se encuentran:

- Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México
- Estatuto Universitario
- Reglamentos Ordinarios
- Reglamentos Específicos
- Reglamentos Administrativos
- Decretos, Acuerdos, Lineamientos
- Disposiciones Administrativas

La Ley de la UAEM establece los objetivos, fines, atribuciones y formas de organización y funcionamiento de sus diferentes áreas. Ésta fue aprobada el 27 de febrero de 1992 por Decreto número 62 de la H. LI Legislatura del Estado de México y entró en vigor ese mismo año. Posteriormente fue reformada el 15 de noviembre de 2005.

En su Artículo 1° establece que “La Universidad Autónoma del Estado de México es un organismo público descentralizado del Estado de México, (...) dotada de plena autonomía en su régimen interior en todo lo concerniente a sus aspectos académico, técnico, de gobierno, administrativo y económico”.

Según lo establecido en el artículo 2° “La Universidad tiene por objeto generar, estudiar, preservar, transmitir y extender el conocimiento universal y estar al servicio de la sociedad, a fin de contribuir al logro de nuevas y mejores formas de existencia y convivencia humanas, promoviendo una conciencia universal, humanista, libre, nacional, justa y democrática. Asimismo, son fines de la Universidad impartir la educación media superior y superior; llevar a cabo la investigación humanística, científica y tecnológica; y difundir y extender los avances del humanismo, la ciencia, la tecnología, el arte y otras manifestaciones de la cultura.” Identificando a través de este artículo la tarea necesaria de extender el conocimiento universal, que engloba principalmente el hecho de que la dimensión internacional ha estado siempre presente en la educación superior y constituye un elemento fundamental de la propia naturaleza de las universidades.

La Universidad tiene las siguientes atribuciones:

...

II. Organizarse libremente para el cumplimiento de su objeto y fines, dentro de los términos de la presente Ley, el Estatuto Universitario y su reglamentación.

Asimismo, con lo que respecta a la organización, el artículo 6° establece que “Para el adecuado cumplimiento de su objeto y fines, la Universidad adoptará las formas y modalidades de organización y funcionamiento de su academia, gobierno y administración, que considere convenientes.

El Estatuto Universitario (...) determinará las bases y requisitos para establecer, transformar, fusionar o desaparecer las formas y modalidades de organización y funcionamiento mencionadas.

En el mismo Estatuto Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México menciona una parte importante para la estructura de la Secretaría de Cooperación Internacional, en el Título Quinto Capítulo II “De la Estructura y Gestión Administrativas” en el artículo 134 se establece que:

La Administración Central es la instancia de apoyo con que cuenta el Rector para la coordinación, dirección, seguimiento y evaluación de las actividades que coadyuvan al cumplimiento del objeto y fines institucionales.

Se integrará con Dependencias Administrativas que llevarán el nombre de Secretarías, Direcciones Generales y Abogado General, las cuales contarán con una jerarquía de niveles de delegación compuesta de Direcciones, Departamentos y Unidades

Asimismo en el artículo 136 menciona que las Dependencias Administrativas son unidades congruentes y coherentes de apoyo administrativo para ejecutar las decisiones, dictámenes, acuerdos y órdenes de los órganos de autoridad de quien dependen, despachando los asuntos de su competencia.

Estarán dotadas de facultades y funciones necesarias para el ejercicio a su cargo (...) al frente de cada una de ellas habrá un titular, nombrado por el Rector en la Administración Central y nombrado por éste a propuesta del Director correspondiente, en la Administración de Organismo Académico, Centro Universitario o de Plantel de la Escuela Preparatoria.

Con lo que respecta a contribuir en la mejora de la calidad y pertinencia de una de las funciones básicas universitarias, la investigación, se relaciona con la proyección internacional en la oferta y las capacidades docentes de investigación de la universidad. En el Capítulo II “De la Investigación Universitaria” El artículo 57 determina que la investigación universitaria se integra por el conjunto de procesos de indagación científica y búsqueda del conocimiento, y se orientará:

...

- III. A la creación de materiales, sistemas y procedimientos, que coadyuven al desarrollo científico y tecnológico de las actividades transformadoras.

IV. A desarrollar conocimientos vinculados con los problemas sociales; contribuir a elevar el nivel de vida política, económica y social de México; apoyar las manifestaciones de la cultura y, prever los escenarios que en el futuro adoptarán estos aspectos.

V. A mantener congruencia con la docencia, para ofrecer aportaciones que eleven la calidad y fortalezcan su desarrollo; así como, con la difusión y extensión universitarias, para poner los beneficios de los avances al alcance de la comunidad institucional y de la sociedad.

El artículo 58 hace mención sobre la organización y regulación de la investigación universitaria (...) se llevará a cabo en un área o ámbito del conocimiento; con una orientación básica, aplicada o tecnológica; con un enfoque disciplinario, multidisciplinario, interdisciplinario o transdisciplinario; y de manera individual o colectiva; y, preferentemente en cuerpos académicos reconocidos, atendiendo las prioridades institucionales, nacionales e internacionales.

VI. Las definiciones, características, indicadores y demás elementos necesarios para la valoración y cualificación de la investigación y por la calidad y pertinencia de sus procesos y resultados, serán determinados en la legislación y disposiciones que para tal efecto se expidan, tomando en cuenta previsiones similares de observancia nacional e internacional, así como la opinión de investigadores que cuenten con proyectos registrados en la Universidad.

XI. La Universidad está obligada a socializar el conocimiento resultante de la investigación universitaria, por los medios que resulten conducentes.

## **2.3 Situación Actual de la Función de Cooperación Internacional en la UAEM.**

Durante el rectorado de 1977 a 1981, se promovieron reformas a la ley y al funcionamiento administrativo de la universidad. La Administración Central de la institución adoptó una organización con base en secretarías: Académica, Administrativa, de Rectoría, y una Coordinación General de Difusión Cultural y Extensión Universitaria.

Para el adecuado desempeño de sus tareas, la Institución cuenta con una Administración Universitaria integrada por la Administración Central y Administraciones de Organismos Académicos y Planteles de la Escuela Preparatoria, esto es, se rige bajo la dualidad concentración y desconcentración.

La Administración Central es la instancia de apoyo con que cuenta el Rector para la coordinación, dirección, seguimiento y evaluación de las actividades que coadyuvan al cumplimiento del objeto y fines institucionales.

En la estructura organizacional de la UAEM (2009-2013) existen varias áreas que se ocupan, de alguna manera, de procesos de cooperación y de internacionalización, y que se presentan en el cuadro siguiente producto de una revisión del Manual General de Organización de la Institución, mostrando las actividades en que concurren que para lograr la planeación y operatividad entre las ellas mismas:

<b>Actividades de Cooperación e Internacionalización en la UAEM</b>	<b>Secretaría a la que corresponde</b>
Analizar indicadores y tendencias actuales a nivel internacional que permitan generar proyecciones para mejorar la calidad en la UAEM	Docencia Investigación y Estudios Avanzados. Difusión Cultural
Seguimiento a concursos internacionales donde participen alumnos o proyectos de la UAEM	Docencia. Investigación y Estudios Avanzados. Difusión Cultural
Promover la participación de alumnos y docentes en eventos internacionales	Docencia. Investigación y Estudios Avanzados. Difusión Cultural Extensión y Vinculación
Establecer mecanismos que permitan la vinculación con instituciones internacionales	Docencia. Investigación y Estudios Avanzados. Difusión Cultural Extensión y Vinculación
Desarrollar trabajo colaborativo con otras instituciones y organizaciones internacionales	Docencia. Investigación y Estudios Avanzados. Difusión Cultural Extensión y Vinculación Planeación y Desarrollo Institucional
Coadyuvar en la cooperación académica de la Universidad con otras Instituciones de Educación Superior (IES) a nivel Internacional.	Docencia. Investigación y Estudios Avanzados. Difusión Cultural Extensión y Vinculación
Supervisar y verificar la vigencia de convenios entre las diferentes IES Internacionales.	Docencia. Extensión y Vinculación
Explorar la posibilidad de nuevos convenios de cooperación.	Docencia. Investigación y Estudios Avanzados. Difusión Cultural Extensión y Vinculación
Gestionar el financiamiento necesario para la realización de la Movilidad Estudiantil	Docencia Extensión y Vinculación



<b>Actividades de Cooperación e Internacionalización en la UAEM</b>	<b>Secretaría a la que corresponde</b>
Analizar propuestas recibidas por Instituciones Externas para establecer vínculos de cooperación.	Docencia. Investigación y Estudios Avanzados Extensión y Vinculación
Gestionar la validación de los créditos de cursos realizados en el extranjero por alumnos de la UAEM	Docencia
Gestionar la movilidad estudiantil y/o académica para fortalecer los lazos de cooperación.	Docencia. Investigación y Estudios Avanzados. Difusión Cultural
Promover la internacionalización de la UAEM mediante el establecimiento, mantenimiento y operación de los convenios	Docencia Extensión y Vinculación Oficina del Abogado General
Promover la cooperación en investigaciones conjuntas con otras IES internacionales	Investigación y Estudios Avanzados Docencia
Promover y aplicar planes, proyectos y programas internacionales.	Docencia Difusión Cultural Investigación Y Estudios Avanzados Extensión y Vinculación
Promover la edición de revistas, publicaciones o artículos a nivel internacional	Investigación y Estudios Avanzados Difusión Cultural
Difundir convocatorias para la obtención de becas emitidas por instituciones internacionales	Docencia Difusión Cultural Investigación Y Estudios Avanzados Extensión y Vinculación

Cuadro No. 1. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, varias Secretarías y la Oficina del Abogado General de la UAEM se encargan de procesos de cooperación e internacionalización, y por lo tanto, no son concurrentes en su operación, y en la práctica, no quedan claros los mecanismos de interrelación e interdependencia entre ellas, inclusive, en ningún momento aparece de manera formal en la Manual correspondiente, la coordinación interinstitucional que necesariamente debe

exigirse para aspirar a un efectividad real en los resultados que con estos esfuerzos se pueden y deben de esperarse.

En un intento por acercarnos a conocer las condiciones en que se desarrolla la función de cooperación internacional, se presenta enseguida, el quehacer actual que cada área administrativa mantiene en los documentos formales que existen en la institución y que le obligan a desarrollar:

**Secretaría de Extensión y Vinculación:** Promueve, a través del aparato burocrático que la integra, los procesos de cooperación internacional de la UAEM mediante el establecimiento, mantenimiento y operación de convenios en la materia, así como establecer los mecanismos para la administración de becas en sus diferentes modalidades.

**Secretaría de Difusión Cultural:** Esta Secretaría realiza diversas actividades en la materia, objeto de estudio, de especial importancia, como impulsar las actividades culturales, producciones de publicaciones, participación en ferias de libros y divulgación científica al interior y al exterior de la UAEM.

**Secretaría de Investigación y Estudios Avanzados:** Fomenta la participación de investigadores en eventos académicos internacionales, además de gestionar convenios de cooperación académica, proyectos internacionales y redes de cooperación.

**Secretaría de Docencia:** Es la Secretaría que cuenta con mayor actividad en materia de Cooperación e Internacionalización, ya que tiene a su cargo una de las áreas de más importancia en la Universidad para la realización de estos procesos, la Dirección de Cooperación Académica Nacional e Internacional.

**Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional:** Asume la verificación que todas las tareas que se determinen realizar, se apeguen a los postulados contenidos en los planes de desarrollo de la Institución, lo que garantiza su pertinencia.

**Oficina del Abogado General:** Sus tareas se restringen al apoyo, asesoría, seguimiento y consulta permanente en la pertinencia y celebración de acuerdos y convenios con instituciones educativas, sociales y gubernamentales.

A partir del análisis las actividades referidas en el cuadro número uno, se puede distinguir que los procesos de Cooperación Internacional se han situado, en mayor parte, sólo en la movilidad de estudiantes. Se debe de considerar que la movilidad no constituye un fin en sí mismo para la cooperación, sino un medio para la mejora de la formación de estudiantes desde el punto de vista académico y de formación de valores y referentes como el de la interculturalidad y la internacionalización.

En primera instancia, resulta necesario dejar por sentado que debido al momento que esta propuesta fue conceptualizada, no fue posible llevar a cabo entrevistas de campo, debido a que no existía la Secretaría de Cooperación Internacional como tal y que la dispersión de los procesos y actividades que podrían ubicarse como propios de la naturaleza del área que aquí nos ocupa, además de ser desarrollados por diversas áreas, no se encontraban claramente orientados hacia la naturaleza misma de la función objeto de estudio de esta investigación.

Así, de acuerdo con el cuadro ya referido, y con base en la revisión y análisis de las funciones que realizan las Secretarías mencionadas en relación a las tareas propias de cooperación internacional, plasmadas en el Manual General de Organización de la UAEM (2001), podemos destacar los siguientes comentarios:

De manera clara y precisa, se definen algunas funciones (que no programas) en la materia objeto de estudio para la Secretaría de Docencia, a través del Departamento de Convenios de Cooperación Académica y Proyectos Internacionales, en donde se

plasman actividades encaminadas a la promoción de la internacionalización de la Institución, por medio de la celebración y operación de convenios académicos, de creación y desarrollo de redes de cooperación, entre otros tópicos y, prácticamente todo ello sólo está relacionado con la movilidad estudiantil. Además, esta acción no está regulada cabalmente debido a que su operatividad, en cada espacio académico, se lleva a cabo de manera discrecional, al criterio de los propios titulares.

Aunado a lo anterior, no existe una evaluación real de lo que se hace, sólo se presentan ciertos resultados ante la autoridad correspondiente, pero se denota más como un ejercicio de autocomplacencia y no de retroalimentación efectiva.

Por su parte, a la Secretaría de Investigación y Estudios Avanzados, también se le adjudica formalmente, actividades en materia de cooperación internacional, específicamente a través del Departamento de Coordinación, Cooperación y Seguimiento de Desarrollo Académico y de la Dirección de Enlace Académico UNT-UAEM, esta última sólo ejecuta algunas acciones específicas de interrelación con la Universidad del Norte de Texas en materia deportiva, movilidad estudiantil, entre otras.

En el primero, se observan sólo dos funciones relativas al análisis, promoción y evaluación de convenios de cooperación académica nacional e internacional.

Evidentemente sobresale la existencia de una marcada duplicidad de funciones entre la Secretaría de Docencia, con la Secretaría de Extensión y Vinculación y con la Oficina del Abogado General, situación que, entre otros rubros, implica un uso no racional de recursos técnicos, de capital humano, de orientación institucional y, ante todo, la clara ausencia de una efectiva evaluación de resultados, situación que desemboca no sólo en la mencionada duplicidad, sino en uno de los efectos más perniciosos que ésta produce, por así decirlo, que es la omisión de determinada

responsabilidad cuando no se logran los resultados esperados, pues es común no asumir lo planeado o, peor aún, evadir responsabilidades.

Se observa, al mismo tiempo, que al momento de la ejecución de la función objeto de estudio, al existir tanto la duplicidad como la omisión, se diluye o se extingue, la oportunidad real de potencializar y escudriñar las bondades de la propia función en aras de posicionar contundentemente a la Institución en el espacio internacional.

En este orden de ideas, y lo que da paso a la existencia de un proceso entrópico no deseado derivado de lo enunciado en los párrafos anteriores, es que no se aprecia un trabajo colectivo, coordinado, interrelacionado e interdependiente entre las áreas organizacionales que asumen tareas afines a lo que en realidad debe considerarse como la función de cooperación internacional. Inclusive, se puede afirmar, que las tareas que actualmente se desarrollan, no observan ese derrotero, es decir, no parece permear la idea de que se está en la posibilidad de configurar, de que se está inmerso, de alguna manera, en la función que aquí nos ocupa.

Esto se afirma porque las áreas institucionales que aparecen en el cuadro número uno, tienen a su cargo, de manera indistinta, la ejecución de actividades orientadas tanto para la vertiente nacional como para la internacional, así como más cargadas hacia lo que es la movilidad estudiantil, esto significa que sólo se trata de ejecutar por ejecutar sin que se asome la clara posibilidad de impregnar un tratamiento diferente, y a la vez concurrente, entre ambos ámbitos.

Podemos añadir, por tanto, que parece ser que las tareas en materia de movilidad estudiantil, creación de redes académicas, celebración y operación de convenios y demás tareas que aparecen el cuadro número uno, se orientan más a la necesidad de contar con elementos de intercambio sin ninguna mira a futuro, sin medir a ciencia cierta, las tendencias que reclama un verdadero quehacer institucional en la materia y que, de manera obvia, no proponen o no proporcionan elementos certeros

capaces de construir un andamiaje que tienda hacia un efectivo posicionamiento de la UAEM en el mundo.

Por otro lado, podemos considerar que, como universitarios preocupados por tratar de conocer y reflexionar sobre el devenir histórico administrativo de nuestra Institución, no podemos dejar a un lado la posibilidad real de que el no contar, como ya se mencionó en la parte introductoria de este trabajo, con una voluntad política y visión universitaria impregnada de futuro por parte de los responsables directos de la gestión de la UAEM, es posible que suceda, como en todo campo de acción pública, que en específico los programas y acciones que puedan impulsar hacia un mejor posicionamiento en el contexto internacional a la UAEM, se conviertan en tareas rutinarias y sin mayor trascendencia. Por ello, la creación de la Secretaría de Cooperación Internacional, emerge como una demanda, como una expectativa urgente y legítima para aspirar y arribar a mejores y mayores estadios, a impulsar no sólo un fin en sí mismo o una tratar erróneamente de observarla como una ocurrencia y como una tendencia hacia configurar un aparato burocrático obeso y anacrónico.

Precisamente, es por todo lo anterior, que nuestra participación en las acciones de creación de esta Secretaría se matizan dentro de un rumbo perfectamente delineado y que obedece a apoyar, promover y fortalecer los objetivos sustantivos a los que busca responder la UAEM de manera expedita, efectiva, congruente, oportuna y precisa.

## **2.4 La Cooperación Internacional en otras Instituciones de Educación Superior**

Actualmente la internacionalización en el ámbito de la educación superior es un fenómeno que tiene una creciente importancia y visibilidad, hecho que se ha dado en gran parte por las nuevas formas de comunicación y vinculación que facilitan a las universidades el impulso del intercambio académico, el establecimiento de proyectos conjuntos, el fortalecimiento institucional, elaboración de convenios, proyectos de investigación y académicos conjuntos, participación en redes y consorcios, así como publicaciones multilaterales y la ampliación de los recursos financieros, a partir de la generación de espacios de cooperación académica en áreas vitales para el desarrollo educativo, como la extensión, la investigación y la difusión de la cultura, en marcos más amplios de colaboración (Sebastián, 2004).

Lo anterior ha marcado una gran tendencia sobre las instituciones de nivel superior para implementar en sus políticas procesos de cooperación e internacionalización, generando una cultura de cooperación internacional a gran escala, presentando nuevos retos y nuevas funciones, buscando como fin el desarrollo en las capacidades de docencia e investigación de la educación superior para lograr ser un agente de cambio en las sociedades contemporáneas a través de la articulación de sistemas de innovación y ejecución de técnicas para contribuir en la cooperación institucional con diversas IES.

La UNESCO en 1998 en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, hace énfasis que la educación superior debe hacer frente a los retos que suponen las nuevas oportunidades que abren las tecnologías al intercambio de conocimientos, la cooperación internacional en la educación superior a través de la diversificación de la misma y tomar una mayor conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural y

económico y para la construcción del futuro(Declaración Mundial Sobre la Educación, 1998).

En el estudio “Tendencias de la Universidad 2020” que se llevó a cabo con la participación de expertos europeos y latinoamericanos, se planteó que la universidad del futuro se caracterizará por la movilidad de los estudiantes, profesores, investigadores y directivos y que el futuro modelo de investigación se basará en la cooperación y se apoyará en redes y sistemas abiertos de gestión del conocimiento (OCU, 2010).

Ante este panorama, son muchas las universidades que han enfatizado en la implementación de mecanismos que permitan su visibilidad en el mundo y al mismo tiempo buscar mejores formas de cooperación que coadyuven en el progreso la investigación, la extensión y la difusión de la cultura.

En latinoamericana la cooperación internacional en las universidades se ha intensificado notablemente en los últimos años a través de diferentes acciones que posibilitan su desarrollo universitario teniendo como eje central la creación de redes de cooperación.

Las principales universidades que han implementado procesos de cooperación e internacionalización en América Latina son:

#### **UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES (ARGENTINA):**

Cuenta con un Área de Cooperación Internacional, que depende directamente de la Subsecretaría de Relaciones Internacionales e Institucionales, sus principales funciones consisten en planificar, coordinar, controlar y asesorar al nivel superior en todo lo referido a convenios celebrados con instituciones académicas extranjeras, competencias interuniversitarias, becas internacionales (para grado, posgrado, docencia e investigación), al mismo tiempo se ocupa de las redes temáticas de



estudio a nivel regional e internacional, programas con universidades del exterior e intercambio académico docente y estudiantil con centros extranjeros de prestigio. (<http://www.uba.ar/internacionales/>)

#### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA (ARGENTINA):**

A través de la Oficina de Relaciones Internacionales, específicamente en la Unidad de Relaciones Internacionales Universitarias, se llevan a cabo estrategias de cooperación universitaria; entre las cuales se destacan: la participación en membresías; formación y desarrollo de redes internacionales; presentación, ejecución y asesoramiento en programas bilaterales y multilaterales. (<http://www.unlp.edu.ar/cooperacionint>)

#### **UNIVERSIDAD DEL TOLIMA (COLOMBIA):**

También cuenta con una Oficina de Relaciones que contribuye en la internacionalización de la Universidad para el mejoramiento de su calidad académica, cultural, científica y tecnológica, mediante el desarrollo de estrategias de interacción frente al entorno nacional e internacional y la prestación de los servicios, que desde esta instancia se ofrecen, para los estudiantes, docentes, personal administrativo y en general, toda la comunidad académica.

([http://desarrollo.ut.edu.co/tolima/hermesoft/portal/home\\_1/hm/cont0.jsp?rec=not\\_6359.jsp](http://desarrollo.ut.edu.co/tolima/hermesoft/portal/home_1/hm/cont0.jsp?rec=not_6359.jsp))

#### **UNIVERSIDAD DE COSTA RICA:**

Esta universidad cuenta con la Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa (OAICE) que es la dependencia de la Rectoría encargada de promover el desarrollo académico de la institución a partir de los beneficios y de las posibilidades que ofrece la internacionalización de la educación superior en el mundo. Promueve la movilidad, en todas sus formas, de profesores y estudiantes, incentiva la

cooperación internacional e integra la participación de la Universidad en programas y convenios de cooperación. (<http://www.oaice.ucr.ac.cr/>)

### **UNIVERSIDAD DE SAO PAULO (BRASIL):**

Cuenta con la Vicerrectoría Ejecutiva de Relaciones Internacionales (VRERI) que tiene como objetivo la formulación de la política de internacionalización de la institución, para promover la revitalización y expansión de sus operaciones internacionales, asesorar al decano en asuntos de su competencia, así como de los órganos y las unidades centrales la enseñanza y la investigación en el ámbito de la cooperación académica internacional.

Un aspecto importante es que la universidad mantiene enlace con el Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil, así como embajadas, consulados, organizaciones e instituciones internacionales, lo que promueve más acciones encaminadas a dar mayor visibilidad a la Universidad en la escena internacional.  
(<http://www5.usp.br/institucional/cooperacao-internacional/>)

Partiendo de esta corta descripción de las Universidades en América del Sur podemos detectar que a nivel internacional se reconoce a la cooperación internacional como un factor necesario para consolidar y fortalecer a las universidades, a fin de lograr sus metas de desarrollo, mejoramiento de calidad educativa, investigación y generación de una cultura de internacionalización. Además de poder acceder a nuevas fuentes de financiamiento para impulsar las actividades de cooperación e internacionalización.

La cooperación internacional universitaria permite una mayor interacción entre las instituciones y sus comunidades académicas, se aprovechan mejor las capacidades con que cuenta cada una logrando potenciar las fortalezas individuales, se establecen nuevas formas de integración y de articulación, al tiempo que se promueve el trabajo en redes. (Zarur, 2008)

En dicha cooperación entre países de América Latina el crecimiento se basa en la movilidad de estudiantes y profesores, en los convenios internacionales de cooperación, en la búsqueda de apoyo material y de financiación para la obtención de tecnologías de información y comunicación, para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza, para apoyar la ejecución de proyectos de investigación, el desarrollo de maestrías y doctorados, los programas cortos, las licenciaturas, las redes, eventos, talleres y equivalencia de títulos, la cooperación internacional como concepto, tiene la característica principal de relacionar dos o más actores interesados en intercambiar conocimientos, tecnologías y experiencias, con el ánimo de colaborar en la búsqueda de soluciones mutuamente favorables<sup>2</sup>. Por lo tanto, la cooperación deja de ser un acto individual para convertirse en un encuentro de instituciones que tiene repercusión en el ámbito nacional e internacional (Jaramillo, 2006)

En el caso de México las universidades que han establecido formas de cooperación internacional destacan:

### **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM):**

Dentro de su organización cuenta con la Dirección General de Cooperación e Internacionalización, que está integrada por un Consejo de Cooperación e Internacionalización, la Dirección General de Cooperación e Internacionalización, Dirección de la Oficina de Fomento a la Internacionalización y una Dirección de Cooperación Académica. La misión de ésta Dirección General es la de fortalecer de manera integral, estratégica e innovadora el proceso de internacionalización de la UNAM en sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura para coadyuvar a la equidad, calidad y pertinencia académica, incidiendo en el fortalecimiento de la formación de alumnos, profesores e investigadores capaces de adaptarse y actuar con eficacia en la nueva realidad global.

---

<sup>2</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia. El Concepto Actual de Cooperación Internacional.

Promueven diversas modalidades de cooperación que tienen como fin coadyuvar a la formación académica y cultural de la comunidad universitaria, por medio de la movilidad estudiantil, la movilidad académica, el desarrollo de proyectos de investigación y publicaciones conjuntas, entre otras actividades.

(<http://www.global.unam.mx/es/cu/index.html>)

### **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN (UANL):**

Esta Universidad cuenta con la Secretaría de Relaciones Internacionales que tiene dos Direcciones; una de Acreditación y Evaluación Internacional y otra de Intercambio Académico, también tienen un Centro de Estudios Asiáticos y un Centro de Estudios y Certificación de Lenguas Extranjeras. Su misión consiste en establecer alianzas y relaciones de cooperación académica estratégicas con organismos e instituciones internacionales, mediante la gestión, asesoría de fases operativas y establecimiento de lineamientos institucionales en el proceso de internacionalización de la UANL.

(<http://www.uanl.mx/universidad/organigramas.html>)

### **UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA (UDG):**

A través de la Coordinación General de Cooperación e Internacionalización, dependencia de la Vicerrectoría Ejecutiva, es impulsada la política de internacionalización de la Red Universitaria para incorporar una dimensión internacional en las funciones de docencia, investigación y extensión de la Universidad de Guadalajara.

Esta área es la responsable de fomentar, en coordinación con las diversas entidades de la Red, el desarrollo de actividades académicas de cooperación e internacionalización con otras organizaciones educativas, científicas y culturales del país y del extranjero. Entre estas actividades se encuentran la movilidad académica

de estudiantes, profesores, investigadores y personal administrativo, el desarrollo de proyectos de investigación en colaboración, la creación o consolidación de redes, el desarrollo de programas educativos conjuntos, el aprendizaje de idiomas extranjeros, entre otras.

Cuenta con una Secretaría, la Unidad de Fomento a la Internacionalización, Unidad de Organismos Internacionales y la Unidad de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales, además de tener un Área específica para la realización de Acuerdos y Convenios. (<http://www.cgci.udg.mx/acerca>)

### **INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL (IPN):**

El IPN cuenta con la dependencia de Coordinación de Cooperación, que se encarga de impulsar la política de internacionalización para incorporar una dimensión internacional en las funciones de docencia, investigación y extensión, además, es responsable de fomentar, en coordinación con las diversas instancias del IPN, el desarrollo de actividades académicas de cooperación e internacionalización.

El Instituto cuenta con una larga tradición de colaboración con instituciones de diversos países en el mundo y, a través de la Coordinación de Cooperación Académica, continúa con su labor de búsqueda y acercamiento con instituciones educativas de otros países, para establecer alianzas estratégicas que se traduzcan en acciones formativas, de investigación y de extensión; asegurando de esta manera la constante mejora en la calidad de sus planes y programas de estudio, en la docencia y en la investigación.

En cuanto a su organización, está integrado por un Comité Interno de Proyectos, un Encargado de Acuerdos, una División de Gestión de Cooperación y una División de Relaciones Nacionales e Internacionales. (<http://www.cca.ipn.mx/cca/cca/cca.html>)

## **UNIVERSIDAD DE COLIMA (UCOL):**

El área encargada de promover una cultura para la internacionalización en las funciones sustantivas de la universidad es la Dirección General de Relaciones Internacionales y Cooperación Académica (DGRICA), la cual surge con una visión prospectiva de 25 años, en los que la Universidad busca transitar hacia un modelo educativo que responda a las necesidades de desarrollo sostenible del país en su relación con las problemáticas mundiales.

Para el 2030 la DGRICA busca aportar a la comunidad universitaria políticas, mecanismos y estrategias de cooperación viables y flexibles que ayuden a la institución en su tránsito hacia estándares internacionales de calidad en los procesos y productos de sus funciones sustantivas.

Entre sus principales actividades que promueven están: Movilidad de licenciatura, posgrado y de profesores, generación de redes y proyectos de cooperación. Además, la Universidad de Colima desarrolla proyectos de investigación o docencia conjuntos con pares académicos en el extranjero con el propósito de incrementar la calidad de los aportes tanto de académicos como de las instituciones involucradas al compartir sus fortalezas. (<http://www.ucol.mx/srica/>)

## **INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO (ITAM):**

Cuenta con un Departamento de Estudios Internacionales, que tiene como principal función poner a disposición de los alumnos profesores de alta calidad. El Departamento fomenta, a su vez, que los profesores sigan adelante con sus programas de investigación y que apoyen a aquellos del ITAM, como: el Centro de Estudios y Programas Interamericanos (CEPI), el Instituto de Estudios de la Integración Europea (IEIE), Programa de Estudios de Asia Pacífico (PEAP y el Programa de Estudios Canadienses (PEC)

El Departamento mantiene un compromiso sólido con la reflexión constante de temas de interés nacional e internacional. Es por esto que organiza regularmente conferencias y seminarios para académicos, políticos y estudiantes. (<http://internacionales.itam.mx/>)

### **INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM):**

A través de la Vicerrectoría de Relaciones e Internacionalización promueven la competitividad internacional y el desarrollo de programas empresariales, el Tecnológico de Monterrey fomenta la movilidad estudiantil y la internacionalización de su profesorado, además de las acreditaciones internacionales de sus programas académicos, las alianzas y las becas de cooperación internacional entre otras universidades del mundo. Dentro de sus funciones se encuentran la planeación Institucional, la coordinación de las oficinas internacionales de enlace y el establecimiento de relaciones internacionales estratégicas con universidades y empresas para la realización de proyectos conjuntos y de relevancia para el Tecnológico de Monterrey.

(<http://www.itesm.edu/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Nosotros/Administracion/Vicerectorias/>)

### **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA (IBERO):**

Cuenta con una Dirección de Cooperación Académica, que depende de la Vicerrectoría Académica, que se encarga de los Convenios y Acuerdos de Cooperación Académica e Intercambio, los cuales son instrumentos de la Universidad Iberoamericana (UIA) para fortalecer sus funciones sustantivas: Docencia, Investigación, Extensión, Difusión, y Servicios Educativo-Universitarios. Es política de la UIA registrar todos los Convenios y Acuerdos que celebran sus dependencias académicas y administrativas a través de la Dirección de Cooperación Académica, responsable de asegurar y gestionar el vínculo de las

unidades académicas con otras instituciones de educación superior e investigación; con los sectores público, privado y social; así como con organismos internacionales, fundaciones y agencias de apoyo a la educación, a través de convenios y acuerdos de colaboración e intercambio y proyectos de cooperación. (<http://www.uia.mx/web/site/tpINivel2.php?menu=mgIntercombinacion&seccion=iaCooperacion>)

Con lo anterior podemos apreciar principalmente que las funciones de cooperación internacional en las universidades en México no son nuevas, es decir, desde tiempo atrás se han implementado dentro de sus estructuras organizacionales áreas específicas para desempeñar actividades que logren fomentar vínculos internacionales y lograr con ello dar impulso a las acciones en materia de cooperación académica, investigación, movilidad estudiantil y de profesores, a través de la elaboración de convenios o fomentando su participación en redes institucionales.

También se destaca que cada universidad desarrolla la función de cooperación e internacionalización con una estructura de organización acorde a su dinámica, a sus objetivos y, especialmente, con base en su cultura organizacional, puesto que se distinguen diferentes denominaciones y ubicación jerárquica de dicha área para cada universidad.



### **III. Desarrollo de la Propuesta**

#### **3.1. Planeación y Justificación Técnica-Administrativa**

Durante el inicio de las jornadas de promoción para presentar ante la comunidad universitaria su propuesta de programa de trabajo (marzo 2013), el actual Rector de la UAEM propuso, en aras de lograr la pertinencia de posicionamiento de la Institución en el ámbito académico y social mundial, la creación de la Secretaría de Cooperación Internacional (SCI), para lo cual invitó a algunos académicos de nuestra Universidad para el diseño, elaboración e instrumentación de los trabajos técnico administrativos que concluyeran en contar con una estructura de organización que garantizase desarrollar programas y actividades para lograr materializar dicha pretensión, por demás muy legítima, impostergable y factible.

Así, quien esto escribe y estando dentro de ese reducido equipo de trabajo, es como se obtuvieron los conocimientos mínimos necesarios para apoyar, en buena medida, a edificar una propuesta, misma que una vez instrumentada, se tiene actualmente la oportunidad de laborar ya dentro de esa Secretaría. Además, es importante hacer mención que desde el inicio de los trabajos correspondientes, el actual Rector autorizó, que parte de ellos, precisamente, se consideran como hechura para este trabajo de tesis.

Una vez analizada y reflexionada la dimensión de lo que se pretendía, se procedió a establecer los tiempos y método de investigación a emplear para la construcción de la creación de la Secretaría en cuestión.

Como ya se ha plasmado en el desarrollo del primer capítulo de la presente investigación, la aplicación de los postulados básicos de la Teoría General de Sistemas –TGS-, además de constituirse en un método, también es una filosofía, un modo de pensar, de idear, de construir, puesto que al trasladar sus fundamentos

teóricos a la praxis administrativa, permite concretizar y, del mismo modo, comprobar los postulados teórico metodológicos que dicho enfoque propone.

Con base en lo anterior, se buscó aplicar la propuesta y los elementos que brinda la TGS para llevar a cabo, con éxito, un análisis organizacional debidamente fundamentado teóricamente y viable técnicamente. Sin embargo, cabe aclarar, que tanto esta teoría, como libros y trabajos de tesis consultados, casi en todos los casos que se revisaron, se hacen propuestas con base en una organización o área administrativa ya definida, esto es, ya existente, y prácticamente existen recomendaciones y sugerencias aisladas para cuando se trata de crear, por primera vez, un área administrativa. De tal suerte, que se optó por apoyarnos en parte de la propuesta que hace de la tesis que para optar por el grado de maestro presentó, en su momento, Julio C. Olvera en nuestra Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. En ella se vierten los postulados precisos que nos proporciona la pauta para definir establecer los cimientos que dan paso a la creación de la Secretaría de Cooperación Internacional.

Del referido trabajo de Olvera, se adaptó el formato denominado “Análisis Funcional” a través de cual se integran diversos componentes de la TGS y que conducen a conocer la situación organizacional de una estructura en operación. Para el caso que nos ocupa, se adaptó de tal suerte que nos permitiera contar con una herramienta auxiliar no para analizar algo que ya existe, se reitera esto, sino para justificar algo que puede crearse.

La composición del formato (Ver anexo No. 1) parte del hecho que una organización, como sistema que es, debe considerar y cumplir con determinados subsistemas que sean capaces de desarrollar un proceso organizacional efectivo y que, además, le permita contar con una perspectiva de racionalidad en el uso de recursos disponibles. Dichos subsistemas son los referentes a la regulación, adaptación, adjetivas, de relacionamiento, información y las operativas.

En el formato referido, se advierte el nombre de la unidad administrativa (nombre genérico dado que identifica a cualquier área integrada a la organización) que se encuentra en revisión:

---

### **Análisis Funcional**

---

Unidad Administrativa:

---

En seguida aparecen los espacios donde se enuncia cada función que se analiza en relación a su interacción con el subsistema al que pertenece y en nuestro caso, se subraya, se anotan las funciones que se idearon para cada una de las unidades administrativas que integran la propuesta de creación:

---

### **Análisis Funcional**

---

Unidad Administrativa:

---

No.	Función

---

Una de las partes más importantes que integran al formato de análisis, la constituye la definición de las responsabilidades que se determinaron para cada subsistema y a las que, una vez identificada la interrelación con el subsistema correspondiente, debe responder cada función.

En el primer capítulo, se presentó la definición de los subsistemas que deben integrar a una organización, en este caso, se respeta la propuesta teórica de contemplar los seis que la TGS y diversos autores proponen y sólo se agregan aquellas acciones que se identifican y ajustan a los requerimientos propios de la investigación. Así, cada subsistema queda integrado de la siguiente manera:

**Subsistema de regulación:** Coordinación, mando y representación.

**Subsistema Adaptativo:** Asesoría, planeación y consulta.

**Subsistema Adjetivo:** Administración, logística/apoyo y servicios.

**Subsistema de Información:** Documentación y TIC's.

**Subsistema de Relacionamento:** Difusión y relaciones públicas.

**Subsistema Operativo:** Ejecución.

Y quedan integrados en el formato de análisis de un color que busca identificar la interrelación que se observa con la función que se propone:

REGULACION:	ADAPTATIVO:	ADJETIVO:	RELACIONAMIENTO:	INFORMACION:	SUSTANTIVO:
- Coordinación	- Asesoría	- Administración	- Difusión	- Documentación	- Ejecución
- Mando	- Planeación	- Logística/Apoyo	- Relac. Públicas	- TIC's	
- Representativa	- Consulta	- Servicios	- Relac. Interinst.	- Automatización	

Aunado a lo anterior, para cada subsistema y para efectos de lograr una mayor precisión en el análisis correspondiente, a cada uno de estos se escudriña el carácter o momento de su ejecución, lo que implica acotar que toda función, para cualquier organización, demanda un plazo perentorio para lograrla, y que de acuerdo a los especialistas en la materia, pueden ser de carácter estratégico (largo plazo), táctico (mediano plazo) y operativas (acción mediata o inmediata).

El criterio que aquí se determinó, con base en la propuesta ya referida de Olvera, se estipula que las estratégicas tienen un derrotero de 4 a 8 años, según lo que determina el Plan General de Desarrollo Institucional 2009 - 2021, así como lo que se vislumbra podrá establecer el siguiente Plan Rector de Desarrollo Institucional 2013 -2017. Por su parte, las tácticas tendrán un plazo de cumplimiento que podrá ser de uno a 4 años, sin dejar de lado la posibilidad latente de que, según las vicisitudes que se presenten dentro de la Institución y en particular de la SCI, estas podrán ser aplicadas en cualquier momento. Finalmente las operativas, como su propio nombre lo indica, adquieren el matiz de ejecución inmediata.

Este plazo es medido a través de la concurrencia de veces que una función es focalizada en el tiempo que debe ser realizada, de lo que se obtiene un porcentaje

que nos indica, de manera confiable y veraz, su pertenencia adecuada en el subsistema indicado.

REGULACION:				ADAPTATIVO:				ADJETIVO:				RELACIONAMIENTO:				INFORMACION:				SUSTANTIVO:			
- Coordinación				- Asesoría				- Administración				- Difusión				- Documentación				- Ejecución			
- Mando				- Planeación				- Logística/Apoyo				- Relac. Públicas				- TIC's							
- Representativa				- Consulta				- Servicios				- Relac. Interstit.				- Automatización							
E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%

Finalmente, se contempla la existencia de un espacio destinado a mostrar el número de veces que una función impacta en determinado subsistema, lo que facilitó la interpretación en la fase de análisis.

El propio formato utilizado nos orientó, mostrando una ventaja más, en precisar no sólo la descripción de la función, sino también la precisión de que sea el área indicada la que la deba realizar, lo que queda reflejado en el Anexo no. 2.

### **3.2. Desarrollo de la Propuesta**

En la parte introductoria de este trabajo de investigación se dejó claro que no se pretende la creación de la SCI como algo que tenga que ver con el fenómeno administrativo conocido como crecimiento por agregación, que surge en una afán de engrosar el aparato burocrático universitario, por el contrario, consideramos que esta propuesta rebasa esta situación, y que se sitúa, como tantas veces lo hemos referido, a una seria intención de posesionar a la Institución en el contexto internacional.

Es necesario recalcar y destacar el hecho, que toda estructura de organización debe delinearse y definirse con base tanto en el objeto de su creación establecido en el instrumento jurídico correspondiente, como en los programas que habrán de cristalizarse. En el caso de la SCI existe esa figura jurídica ya, y por lo que respecta al asunto de los programas, si bien se cuenta con el bosquejo de algunos de ellos, prácticamente se encuentran en vías de una definición más precisa, por lo que la estructura que aquí se propone se basa en el siguiente abordaje programático: movilidad docente y estudiantil; creación y participación en redes académicas y de investigación; celebración e instrumentación de convenios y acuerdos institucionales; participación en foros, eventos de promoción académica y de investigación; promoción de participación de docentes para realizar instancias postdoctorales en el extranjero; difusión de la producción académica editorial de la UAEM, entre las más relevantes.

En su hechura se contó, como en toda organización, con algunos topes de carácter financiero; no obstante a ello, y previo al análisis de tipo salarial, se pudo determinar como base para la creación de esta Secretaría los niveles jerárquicos de Secretaria (1), Dirección de Área (3), Jefaturas de Departamento (9), Unidad de Apoyo Administrativo (1) y Secretaría Particular (1). Situación que no daña las finanzas universitarias y que comulga con una idea clara de racionalidad administrativa. La

propuesta de número de unidades administrativas en relación con las demás Secretarías que componen a la UAEM, se puede apreciar en el Anexo No. 3.

De esta manera, a continuación se presenta el objetivo y funciones que cada unidad administrativa deberá desarrollar dentro de la propuesta de creación de SCI y el organigrama correspondiente, se presenta en el Anexo No. 4.

## **SECRETARÍA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

### **Objetivo:**

Fortalecer y fomentar de manera integral el desarrollo de actividades de cooperación e internacionalización en materia de docencia, investigación y extensión de la cultura de la UAEM, a través de la promoción y generación de redes académicas que brinden una formación analítica, crítica y humanista de alumnos y profesores ante el contexto mundial.

### **Funciones:**

- Acceder a círculos internacionales de producción, transmisión y aplicación del conocimiento.
- Fomentar la cooperación interinstitucional en la educación universitaria y de posgrado; así como en la formación y desarrollo docente, promoviendo la integración académica nacional y mundial.
- Propiciar una formación de estudiantes y profesores desde una perspectiva internacional de la educación universitaria, la cultura, la ciencia y la tecnología, con una visión solidaria que se traduzca en beneficio del desarrollo nacional, ante las exigencias que plantea la globalidad.

- Promover la internacionalización de la UAEM mediante el establecimiento, mantenimiento y operación de convenios, así como de la gestión de nuevos vínculos con organismos nacionales e internacionales.
- Promover la creación y desarrollo de redes de cooperación internacional a través de convenios que promuevan la movilidad estudiantil y académica.
- Incorporar progresivamente en lo proceso de generación de conocimientos, desarrollo de tecnologías e innovación una visión global, a través de los instrumentos necesarios para dicho fin.
- Promover los recursos específicos (humanos, de capital, de conocimiento e infraestructura) suficientes y de calidad para lograr los objetivos de la Secretaría.
- Promover que revistas, libros o artículos sean difundidos mediante los mecanismos pertinentes para que sean vistos en otras latitudes.
- Promover y fortalecer el establecimiento y funcionamiento de oficinas regionales de Cooperación Internacional en universidades de Estados Unidos (San Antonio Texas), España (Santiago de Compostela) y Argentina (en la Plata) para poder establecer comunicación directa con diversos actores y abrir espacios para la cooperación.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



## **SECRETARIA PARTICULAR**

### **Objetivo:**

Auxiliar en la organización y ejecución de las actividades del titular de la Secretaría de Cooperación Internacional, para lograr atender eficientemente todas las actividades inherentes a las funciones que le competen.

### **Funciones:**

- Dar seguimiento permanente a las actividades de la agenda del Secretario, al mismo tiempo mantenerlo informado sobre eventos, reuniones de trabajo y noticias que traten de asuntos de su interés.
- Revisar y tramitar la firma de los documentos correspondientes a las acciones desarrolladas por la Secretaría de Cooperación Internacional
- Preparar en tiempo y forma la documentación necesaria, en forma oportuna para las reuniones de trabajo internas y externas en que participe el titular de la Secretaría.
- Apoyar en la logística de los eventos realizados por la Secretaría, asegurando su correcta realización.
- Acordar convocatorias de reuniones de trabajo con los responsables de las diferentes áreas que integran la Secretaría de Cooperación Internacional.
- Coordinar acciones con los responsables de las áreas de la Secretaría para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- Ordenar, sistematizar y canalizar los comunicados del titular tanto al interior como al exterior de la Secretaría.
- Coordinar el proceso de entrega-recepción de la Secretaría.
- Presentar en tiempo y forma los informes solicitados por la Secretaría de Cooperación Internacional.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

## **UNIDAD DE APOYO ADMINISTRATIVO**

### **Objetivo:**

Coordinar y controlar el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, que permitan el logro de los objetivos de la Secretaría de Cooperación Internacional, así como brindar asistencia y apoyo técnico en las acciones necesarias para alcanzar tales objetivos.

### **Funciones:**

- Apoyar los procesos de planificación, administración y seguimiento de las acciones realizadas para el cumplimiento de los fines de la Secretaría.
- Brindar apoyo en los procesos de formulación y ejecución del presupuesto.
- Mantener actualizados los registros contables y análisis de cuentas de los estados financieros.
- Programar, tramitar y procesar la adquisición de materiales y bienes destinados al funcionamiento de la Secretaría.
- Brindar apoyo logístico a las direcciones en las diversas actividades que se desarrollen.
- Participar y apoyar a las direcciones en la elaboración de los diversos informes de actividades.
- Coordinar acciones de enlace y mensajería entre las direcciones, departamentos y niveles desconcentrados de la Secretaría.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

## **DIRECCIÓN DE COOPERACIÓN**

### **Objetivo:**

Planear, diseñar, promover y fortalecer la creación y funcionamiento de redes universitarias de cooperación para alumnos, docentes e investigadores, a través de un constante diagnóstico de las oportunidades en las que la Institución deba participar a nivel mundial.

### **Funciones:**

- Gestionar ante las instancias correspondientes el financiamiento necesario para la realización de los proyectos de vinculación de carácter internacional.
- Concertar la validación de los créditos académicos de cursos realizados por los alumnos de la UAEM en las instituciones destino, ante los Órganos Colegiados de los espacios académicos para su posterior reconocimiento por la Dirección de Control Escolar.
- Apoyar la formación de investigadores y académicos de alto nivel con una visión global, cuyos resultados y productos impacten en el contexto internacional.
- Impulsar programas bilingües para el fortalecimiento de un efectivo proceso de internacionalización.
- Posibilitar la transdisciplinariedad, colaborando a la internacionalización en diversas áreas del conocimiento para generar una visión mundial.

- Integrar y controlar todos los expedientes tanto de alumnos y personal académico y de investigación de la UAEM como de los foráneos que participen en los proyectos de Cooperación Internacional.
- Gestionar ante los espacios académicos de la UAEM las cartas de aceptación de los alumnos o académicos foráneos que participen en los proyectos de la propia Institución.
- Presentar en tiempo y forma los informes solicitados por la Secretaría de Cooperación Internacional.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

## **DEPARTAMENTO DE ACUERDOS Y CONVENIOS**

### **Objetivo:**

Gestionar la inserción de sectores estratégicos de la UAEM en las diversas asociaciones, redes académicas, consorcios y ferias culturales de diversas naciones para fortalecer de manera integral el proceso de internacionalización, a través de la celebración y seguimiento de acuerdos y convenios.

### **Funciones:**

- Gestionar y fortalecer la participación de la UAEM en asociaciones, redes académicas, consorcios, organismos, foros, y demás eventos de carácter académico que representen objetivamente un beneficio a la comunidad.
- Realizar el análisis y evaluación de acuerdos o convenios de la UAEM en materia de cooperación e internacionalización en estrecha coordinación con la oficina del Abogado General de nuestra Institución.
- Revisar permanentemente la factibilidad, viabilidad y operatividad de los convenios de cooperación académica para la movilidad estudiantil, a efecto de determinar su posible renovación.
- Apoyar la creación y desarrollo de redes de cooperación a través de convenios que promuevan la movilidad estudiantil y académica.
- Elaborar informes sobre el texto de los convenios y/o acuerdos que se celebren con instituciones internacionales.

- Elaborar y mantener actualizado el registro de acuerdos y convenios internacionales que haya celebrado la UAEM.
- Analizar y poner a la consideración de las autoridades correspondientes, las propuestas recibidas por instituciones externas para establecer vínculos de cooperación académica.
- Integrar estadísticas de convenios de cooperación académica y proyectos internacionales, así como los reportes solicitados por las instancias internas y externas a la UAEM.
- Proponer las directrices y orientaciones de las acciones de cooperación e internacionalización y elaborar los documentos de planificación correspondientes así como los informes de seguimiento de los mismos.
- Coordinar la elaboración de los planes de gestión internos y de los informes de seguimiento de los mismos.
- Implementar una eficiente coordinación de planes estratégicos y actuaciones con las distintas áreas de la Secretaría.
- Generar y presentar a la Secretaría los informes que las actividades que desarrolla, cuando así se le requiera.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

## **DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN**

### **Objetivo:**

Lograr la articulación de diversos actores (universidades, institutos, organismos, etc.) internacionales con la UAEM, desarrollando progresivamente instrumentos óptimos para lograr la generación de proyectos conjuntos que permitan su fortalecimiento institucional.

### **Funciones:**

- Construir espacios para la cooperación en los que se garanticen las interacciones y actividades conjuntas con los diversos actores internacionales.
- Favorecer la participación de la UAEM en redes de colaboración académica, desarrollando proyectos conjuntos y que se logren resultados tangibles como publicaciones internacionales.
- Elaborar los planes de acción para generar una vinculación de coparticipación y corresponsabilidad de cada uno de los actores internacionales con los que la Institución se relaciona.
- Generar proyectos donde las interacciones, colaboraciones y transferencias entre actores generen resultados que favorezcan la investigación, la docencia y la difusión cultural de la UAEM.
- Definir proyectos internacionales para el logro de objetivos en los diferentes niveles académicos que contempla la Institución.



- Crear redes académicas de cooperación a través de la concreción de objetivos y de los correspondientes apoyos financieros.
- Generar y presentar a la Secretaría un informe de las actividades desarrolladas por el Departamento, cuando así se le requiera.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

## **DIRECCIÓN DE IMPULSO A LA INTERNACIONALIZACIÓN**

### **Objetivo:**

Coordinar, supervisar, apoyar e impulsar las actividades de internacionalización en la UAEM, facilitando información a alumnos y académicos para lograr su participación activa en consorcios, programas de cooperación, ferias culturales, foros y redes académicas a nivel internacional.

### **Funciones:**

- Diseñar y administrar diversos programas de apoyo directo a las tareas que contribuyan al desarrollo de proyectos de excelencia que fortalezcan la cooperación y la internacionalización.
- Desarrollo, implementación y puesta en marcha de proyectos que contribuyan al impulso de la cooperación internacional de la UAEM.
- Apoyar, orientar y asesorar a alumnos, académicos o investigadores emprendedores en aras de consolidar sus proyectos de cooperación innovadores.
- Impulsar, promover y facilitar la inserción de más actores de la comunidad universitaria a las acciones académicas que emprenda la Institución en el extranjero.
- Promover la realización de ferias, talleres, exposiciones y consorcios sobre diversos temas internaciones dentro y fuera de la UAEM.
- Presentar en tiempo y forma los informes solicitados por la Secretaría de Cooperación Internacional.

- Coordinar las actividades de organización, desarrollo e impulso que ayuden a lograr los objetivos de internacionalización, de acuerdo con el Plan Rector de la UAEM.
  
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

## **DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN, APOYO E INFORMACIÓN**

### **Objetivo:**

Coadyuvar en la divulgación y promoción de actividades y programas de cooperación e internacionalización en los diferentes sectores que conforman a la UAEM, al mismo tiempo brindar la información y el asesoramiento que sea pertinente.

### **Funciones:**

- Facilitar y difundir permanentemente la información necesaria a todos los sectores de la UAEM sobre los programas de cooperación e internacionalización.
- Establecer y desarrollar los sistemas y procedimientos para el manejo de la información, a través de procesos sistematizados y actualizados.
- Diseñar y distribuir oportunamente todo aquel material impreso que se requiera para lograr una efectiva promoción de los eventos académicos y de investigación de carácter internacional dentro de la institución.
- Promover y pulsar permanentemente la información de las acciones que en materia de desarrollo académico realice la Institución en el extranjero.
- Promover y apoyar programas y proyectos de investigación, culturales, artísticos, con instituciones de educación superior y académicas a nivel internacional.

- Establecer un sistema de información y consulta con temas de investigación y estudios avanzados para estudiantes, académicos e investigadores en materia de cooperación internacional.
- Asesorar y proporcionar la información necesaria a estudiantes y académicos extranjeros que estén interesados en participar en algún proyecto o programa con la UAEM.
- Generar y presentar a la Secretaría un informe de las actividades desarrolladas por el Departamento, cuando así le sea requerido.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

## **DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE LA MOVILIDAD ACADÉMICA Y ESTUDIANTIL**

### **Objetivo:**

Instrumentar, promover y fortalecer la movilidad e intercambio académico y estudiantil, con el propósito de coadyuvar en la consolidación de la cooperación entre diversas instituciones educativas internacionales con la UAEM.

### **Funciones:**

- Diseñar los instrumentos para asegurar el cumplimiento del objetivo principal de este departamento mediante la aplicación de la normatividad jurídica, académica y financiera de la UAEM.
- Establecer los procedimientos específicos para los casos de intercambio, estadía y cooperación académica en el ámbito académico y estudiantil.
- Promover el estableciendo de vínculos entre instituciones de alto nivel que ya tienen participación en acciones similares para dar más opciones de experiencias educativas alternas hacia el interior de la comunidad de la UAEM.
- Promover la realización de estancias de investigación en trabajos de titulación, maestría o doctorado, al mismo tiempo, promover el intercambio de conocimiento científico y cultural.
- Promover la cultura del aprendizaje continuo por medio de experiencias educativas en escenarios globales.

- Ofrecer becas de movilidad y estancias que beneficien a los estudiantes y profesores de la UAEM.
- Promover y gestionar las convocatorias para la obtención de becas emitidas por instituciones de carácter internacional.
- Integrar estadísticas de movilidad estudiantil y académica a través de reportes solicitados por las diferentes instancias de la UAEM.
- Dar seguimiento a los proyectos en materia de movilidad estudiantil y académica.
- Promover becas con especial atención a alumnos o académicos que promuevan la investigación a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

## **DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO**

### **Objetivo:**

Apoyar y asesorar en materia de planeación y del uso de tecnologías, a las distintas áreas que integran a la Secretaría, así como garantizar el oportuno y adecuado seguimiento a los alumnos y académicos que participen en los programas establecidos.

### **Funciones:**

- Apoyar en la instrumentación de iniciativas para promover la participación de académicos y estudiantes en los programas implementados para la cooperación e internacionalización.
- Asesorar e informar a los diferentes sectores los métodos, formas y procedimientos de cooperación y asuntos internacionales, a fin de facilitar su participación en otros países y foros internacionales.
- Apoyar tecnológicamente la difusión, al interior y exterior de la UAEM, los resultados derivados de la participación de los diferentes actores de la universidad en los países y foros internacionales.
- Presentar en tiempo y forma los informes solicitados por la Secretaría de Cooperación Internacional, cuando así se le requiera.
- Colaborar con la Unidad de Apoyo Administrativo para el manejo eficiente los recursos humanos, financieros y materiales requeridos por la Secretaría de Cooperación Internacional, para garantizar la operatividad de la misma, conforme al presupuesto asignado.



- Analizar indicadores y tendencias actuales que permitan generar proyecciones que coadyuven al eficiente cumplimiento de los fines de la Secretaría.
- Implementar el proceso de planeación y seguimiento de proyectos y acciones relacionadas con las actividades que se desarrollan en la Secretaría
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

## **DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y AGENDA INTERNACIONAL**

### **Objetivo:**

Realizar la agenda de vinculación institucional para lograr establecer comunicación favorable y directa con los diversos actores nacionales y extranjeros que participen con la UAEM.

### **Funciones:**

- Desarrollar estrategias de carácter tecnológico, para coordinar la participación en actividades internacionales de la UAEM.
- Coordinar, integrar y dar seguimiento a la agenda internacional de cooperación, así como a los programas y acciones derivados de ésta.
- Sistematizar la información resultante de las acciones de cooperación, asistencia técnica y participación en foros internacionales para tener un seguimiento real.
- Establecer una comunicación tecnológica con las diferentes instituciones, universidades y diversos actores nacionales e internacionales relacionados con las actividades de la Secretaría.
- Recibir y distribuir la información en tiempo y forma sobre las estrategias de planeación para mantener procesos permanentes de cooperación en todas las áreas.
- Generar y presentar a la Secretaría un informe de las actividades desarrolladas por el Departamento, cuando así se le requiera.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

## **DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

### **Objetivo:**

Generar información sistemática sobre los procesos de cooperación e internacionalización, que permita medir costos y resultados de los programas implementados, generar perspectivas más amplias de eficiencia los programa; así como administrar y controlar el uso de las tecnologías de la información y comunicación, asesorando y atendiendo las necesidades de actualización, mantenimiento y desarrollo de las mismas de acuerdo a las necesidades de la Secretaría.

### **Funciones:**

- Realizar el acopio, análisis y procesamiento de lo información estadística requerida para la definición de indicadores útiles que den cuenta del estado y desarrollo de la Secretaría.
- Desarrollar las actividades de seguimiento y evaluación de los programas y acciones que le sean encomendados a la Secretaría.
- Apoyar en materia de tecnologías de la información y comunicación a las diferentes áreas de la Secretaría.
- Desarrollar, actualizar y mejorar las aplicaciones de las TIC para que cumplan con las necesidades de las diferentes áreas de la Secretaría.
- Implementar mecanismos de seguridad y operatividad de los sistemas informáticos de la Secretaría.

- Dar un seguimiento antes, durante y después a los alumnos y académicos que participen en programas de movilidad o estancias en el extranjero.
- Proveer del soporte técnico necesario a todas las áreas que integran la Secretaría y proporcionar mantenimiento preventivo y/o correctivo al equipo de cómputo.
- Proveer los recursos y servicios que en materia de informática sean requeridos por las diferentes áreas de la Secretaria.
- Mantener información actualizada la página web.
- Responsable del desarrollo y construcción de instrumentos que permitan evaluar de forma clara las acciones llevadas a cabo en la Secretaría para elevar su calidad.
- Determinar causas de dificultades y problemas que pudieran surgir dentro de la Secretaría.
- Coordinar e integrar informes que den cuenta de las acciones de cada uno de los programas que estén insertos en la Secretaría de Cooperación e Internacionalización.
- Generar y presentar a la Secretaría un informe de las actividades desarrolladas por el Departamento, cuando así se le requiera.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

## **OFICINAS INTERNACIONALES**

### **Objetivo:**

Establecer y operar alianzas y acuerdos estratégicos con instituciones y organismos académicos en la zona geográfica del ámbito geográfico que le corresponda, con el fin de definir, concretar e instrumentar acciones y tareas conjuntas en materia de cooperación internacional con la Universidad Autónoma del Estado de México.

### **Funciones:**

- Fungir como enlace directo de los procesos de internacionalización de la UAEM, dando a conocer los diferentes proyectos a la comunidad universitaria de su competencia.
- Promover de manera intensiva y permanente, los programas académicos que ofrece la UAEM, así como las acciones que en materia de internacionalización puede participar la propia Institución.
- Difundir oportunamente toda aquella información que atañe al desarrollo y estancia de los integrantes de la UAEM en la zona geográfica de su competencia.
- Promover la movilidad estudiantil, la movilidad académica, la convergencia y reconocimiento de los estudios que oferta la UAEM, así como la información que en otros países puede interesar a nuestra institución.
- Promover la participación de la UAEM en asociaciones, consorcios, redes académicas y ferias educativas internacionales en la zona geográfica de su competencia.

- Gestionar la gestión e instrumentación de convenios de colaboración educativa.
- Apoyar, asesorar y orientar de manera oportuna y adecuada, a los estudiantes y profesores de la UAEM que se encuentren realizando actividades académicas en los diversos centros y organismos educativos que se ubiquen en el área geográfica de su competencia.
- Mantener una estrecha comunicación con la Secretaría de Cooperación Internacional de la UAEM e informar oportunamente de cualquier incidencia que afecte la presencia de la Institución en el extranjero.
- Administrar eficientemente los recursos logísticos, humanos y financieros de la oficina desconcentrada, destinados al cumplimiento de las metas establecidas por la Secretaria de Cooperación Internacional.
- Ejecutar estrategias de gestión interinstitucional, fortaleciendo las relaciones con universidades de la localidad y promoviendo su participación conjunta con la UAEM.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

## **IV. Conclusiones**

Las conclusiones que a continuación se presentan, son aquellas que de alguna manera, nos manifiestan una visión global de lo más representativo que se pudo conocer, observar y analizar durante todo el proceso de investigación y hechura de este trabajo de tesis. Además con la finalidad de redimensionar la labor universitaria en materia de Cooperación Internacional en la UAEM, son escritas con el más amplio sentido y responsabilidad universitaria, así como con un espíritu totalmente crítico, reflexivo y propositivo.

En primer término, podemos afirmar de manera contundente, que los preceptos fundamentales de la Teoría General de Sistemas como método, como filosofía, como teoría, continúan teniendo una indudable vigencia, pues se constituye como una singular herramienta para llevar a cabo estudios de corte técnico-administrativo, sobre todo en lo que se refiere a la revisión y análisis en materia organizacional. Podemos considerar y sugerir, por tanto, que las autoridades y los órganos colegiados de nuestra Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, rescaten este tipo de teorías vestidas de asignaturas, para que sus egresados, de cualquier nivel de estudios que ofrece la propia Institución, puedan contar con probados esquemas de análisis administrativo y de la organización.

Con base en el análisis de la información obtenida, resulta necesario generar una clara y verdadera cultura en materia de Cooperación Internacional, que involucre a todos y cada uno de los integrantes de nuestra Máxima Casa de Estudios en la entidad, de manera obvia, comenzando con sus autoridades, reconociendo al mismo tiempo, que el actual Rector ha asumido iniciar con este proceso. Ante esto, y para avanzar de manera seria, responsable y objetiva en la materia que aquí nos ocupa, es preciso superar la retórica a la acción en función de los objetivos y el contexto de la misma, a través de una adecuada combinación de políticas, instrumentos y capacidades de gestión que garanticen el proceso de internacionalización de la universidad.

Además, como se mencionó a lo largo de buena parte de la presente investigación, se concluye que si bien es cierto que existen actividades en la materia, éstas se encuentran dispersas y no logran visualizar un camino claro y preciso que logre incorporar la cooperación internacional en el proceso del desarrollo institucional, esto significa, en última instancia que, si bien los ejecutores de la función realizan actividades en nuestra materia objeto de estudio, no se cuenta con la visión y comprensión perfectamente definida de que se trata de encauzar lo que hace para procurar y lograr, en un momento dado el posicionamiento de la UAEM en el contexto académico y social mundial.

La especificidad de la dimensión internacional requiere la existencia de un área altamente especializada dentro de la UAEM que se encargue de la vinculación internacional y colaboración interinstitucional, dentro de un marco de búsqueda de la competencia, entendida en sus valores de calidad, eficacia, eficiencia y pertinencia, es por eso, que en este trabajo de tesis se plantea la propuesta de creación de la Secretaría de Cooperación en la UAEM.

Para la creación de la Secretaría de Cooperación Internacional se requiere incluir un escenario presupuestario claro y suficiente a través de la cuantificación de los recursos financieros necesarios para creación y las actividades iniciales que ésta realizará, es necesario contemplar los recursos propios para financiar dichas actividades, pero es importante señalar que uno de los beneficios de la Cooperación Internacional, en un mediano o largo plazo, es la posibilidad de captación de recursos externos para la universidad, recursos que se invierten en actividades de Cooperación Internacional, es decir, la UAEM puede buscar fuentes de financiación, como pueden ser organismos internacionales, gobiernos de países extranjeros, el gobierno nacional y otras instituciones de educación superior.

A través de la Secretaría que se propone, se buscará la generación de propuestas, estrategias y planes de acción que logren que los objetivos sean adecuadamente alcanzados y potenciados en los marcos y objetivos institucionales lo que, sin duda alguna, podrá evitar una dispersión en la consecución de la pretendida cooperación



internacional, a través de garantizar, en su concepción y diseño, su pertinencia institucional.

Adicional a lo anterior, deberá procurarse la organización de foros y talleres sobre la internacionalización en cada espacio académico de la UAEM y dirigidos a toda la comunidad universitaria, haciendo especial énfasis en lo que el proceso referido significa, sus bondades, sus retos, sus beneficios y especialmente, propiciando la participación de alumnos, profesores e investigadores para su inclusión en consorcios y redes internacionales.

En lo que respecta a la movilidad estudiantil debe de responder como una actividad asociada al proceso formativo, tanto desde el punto de vista académico como una actividad de formación de procesos como el de la interculturalidad y la internacionalización, pero no debe de quedarse enmarcada en la movilidad para estudiantes en sí misma; es necesario extender mejores y mayores apoyos (fundamentalmente de carácter económico y de orientación) para los profesores e investigadores que deseen realizar actividades en instituciones reconocidas de educación superior en el extranjero, lo que favorece, impulsa y fortalece la extensión de la dimensión internacional en la docencia y la investigación.

Si bien la Cooperación Internacional se fundamenta en la necesidad de la complementación de las capacidades, se debe de buscar intercambios de información con otras universidades, a través de proyectos conjuntos, el incremento en artículos científicos multilaterales, cooperación en el posgrado, reconocimiento de un doble título, entre otros aspectos. Al mismo tiempo, la internacionalización implica el acercamiento a otras culturas y, en consecuencia, a otros idiomas. La falta de dominio de un segundo o tercer idioma limita el aprovechamiento de oportunidades de cooperación y programas de becas e intercambios con instituciones extranjeras (Gacel, 2000)

Así mismo, se resalta la idea de que, dentro de un plazo perentorio, se tenga la capacidad y apoyo financiero necesario para generar programas propios de cooperación, ya que son los que mejor se adecuan a los objetivos institucionales;

para el diseño y circulación mundial de mecanismos que den la UAEM una verdadera proyección internacional, tales como la publicación de un Boletín mensual con información específica y actualizada sobre la dimensión internacional de la UAEM, elaboración de materiales en papel con información sobre la universidad en diferentes idiomas, elaboración de una base de datos actualizada sobre actividades de internacionalización y cooperación internacional de la universidad para ser publicada en la página de internet de la Secretaría.

Finalmente, se reconoce la voluntad política del actual Rector de nuestra Máxima Casa de Estudios para crear e instrumentar, con miras verdaderas a un nuevo y prometedor porvenir, la Secretaría de Cooperación Internacional, y asumiendo que es un reto, entonces, sumarnos a ello y convencernos, a pesar de las adversidades a los que nos podamos enfrentar, que el orgullo de pertenencia a una universidad pública como la nuestra, sólo será tal cuando se responda de manera cabal a las expectativas de quien a fin de cuentas debemos nuestra existencia: la sociedad.

## Bibliografía

Bertalanffy, Ludwig V. (1976) "Teoría General de los Sistemas". Fondo de Cultura Económica. México D.F.

Churchman, West. C. (1989) "El enfoque de Sistemas". Editorial Diana. México.

Didou, Sylvie. (2010) "México: políticas gubernamentales de salida y retorno para la formación de recursos humanos altamente calificados". Observatorio Sobre Movilidades Académicas y Científicas en América Latina. ENLACES. pp. 1-72.

Emmerich, Gustavo E. (1984) "Teoría General de Sistemas. UNAM. México.

Etzioni, Amitai (1979) "Organizaciones Modernas". Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana. México.

Gacel, Jocelyne. (2000) "La dimensión internacional de las universidades mexicanas". Educación Superior y Sociedad Civil. México

Jaramillo, Isabel (2006) "Las redes como herramienta para el fortalecimiento de la Cooperación Internacional". PIHE Network-EULAC Partnerships for Internationalisation. Corrientes, Argentina.

Johnson, Richard A. (1966) "Teoría, Integración y Administración de Sistemas". Limusa-Wiley. México.

Olvera García, Julio. (1999) "Análisis Sistémico Organizacional de la FCP y AP de la UAEM. Estudio de Caso". Tesis de Maestría. UAEM.

Sánchez, Gabriela, (Coord.) (2013) "Lineamientos para una política en Cooperación Internacional en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación". Instituto Mora. CONACYT.

Sebastián, Jesús. (2004) "Cooperación e Internacionalización de las Universidades". Colección Educación y Sociedad. Editorial: Biblios. pp.167.

Sebastián, Jesús (2000) “Las Redes de Cooperación como Modelo Organizativo y Funcional para la I-D”. Redes. Universidad Nacional de Quilmes. Argentina. pp: 97-111

Sebastián, Jesús (2000) “La cultura de la Cooperación en la I+D+I”. Espacios. Fundación Polar. Venezuela.

Velasco, Santiago G. (1987) “Nuevas Estructuras Organizacionales para la Administración Pública.” Gobierno del Estado de México y Universidad Autónoma del Estado de México.

Zarur Miranda, Xiomara (2008) “Integración Regional e Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Capítulo 6. En Tendencias de la Educación Superior. IESALC – UNESCO.

Documentos de la Universidad Autónoma del Estado de México:

Manual de Organización (2011) Dirección de Cooperación Académica Nacional e Internacional. Toluca, Estado de México

Programa de Trabajo para la UAEM (2013) Toluca, Estado de México.

UAEM (2005). Agenda Estadística 2005. México: UAEM.

UAEM (2005) Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México. Gaceta de Gobierno del Estado de México. Tomo CLXXX No. 104. 26 de

UAEM (2011). Agenda Estadística 2011. México: UAEM.

UAEM (2011). Tercer Informe 2011. Toluca, Estado de México: UAEM.

UAEM (2012). Cuarto Informe 2012. Toluca, Estado de México: UAEM.

# **Anexos**





No.	Función	REGULACION:				ADAPTATIVO:				ADJETIVO:				RELACIONAMIENTO:				INFORMACION:				SUSTANTIVO:			
		- Coordinación - Mando - Representativa				- Asesoría - Planeación - Consulta				- Administración - Logística/Apoyo - Servicios				- Difusión - Relac. Públicas. - Relac. Interinstit.				- Documentación - TIC's - Automatización				- Ejecución			
		E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%
8	Promover que revistas, libros o artículos sean difundidos mediante los mecanismos pertinentes para que sean vistos en otras latitudes.																								
9	Promover y fortalecer el establecimiento y funcionamiento de oficinas regionales de Cooperación Internacional en universidades de Estados Unidos (San Antonio Texas), España (Santiago de Compostela) y Argentina (en la Plata) para poder establecer comunicación directa con diversos actores y abrir espacios para la cooperación.																								
<b>Totales:</b>										1			11	1	3	1	56					2	1		33

E: Estratégica T: Táctica O: Operativa



## Análisis Funcional

Unidad Administrativa: Secretaría Particular

No.	Función	REGULACION. - Coordinación - Mando - Representativa				ADAPTATIVO: - Asesoría - Planeación - Consulta				ADJETIVO: - Administración - Logística/Apoyo - Servicios				RELACIONAMIENTO: - Difusión - Relac. Públicas - Relac. Interinst.				INFORMACION: - Documentación - TIC's - Automatización				OPERATIVO: - Ejecución			
		E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%
1	Dar seguimiento permanente a las actividades de la agenda del Secretario, al mismo tiempo mantenerlo informado sobre eventos, reuniones de trabajo y noticias que traten de asuntos de su interés.																								
2	Revisar y tramitar la firma de los documentos correspondientes a las acciones desarrolladas por la Secretaría de Cooperación Internacional																								
3	Preparar en tiempo y forma la documentación necesaria, en forma oportuna para las reuniones de trabajo internas y externas en que participe el titular de la Secretaría.																								
4	Apoyar en la logística de los eventos realizados por la Secretaría, asegurando su correcta realización.																								
5	Acordar convocatorias de reuniones de trabajo con los responsables de las diferentes áreas que integran la Secretaría de Cooperación Internacional.																								
6	Coordinar acciones con los responsables de las áreas de la Secretaría para el cumplimiento de los objetivos establecidos.																								
7	Ordenar, sistematizar y canalizar los comunicados del titular tanto al interior como al exterior de la Secretaría.																								
8	Coordinar el proceso de entrega-recepción de la Secretaría.																								
9	Presentar en tiempo y forma los informes solicitados por la Secretaría de Cooperación Internacional.																								
<b>Totales:</b>										6	67			1	11			2	22						

E: Estratégica T: Táctica O: Operativa

## Análisis Funcional

Unidad Administrativa: Unidad de Apoyo Administrativo

No.	Función	REGULACION. - Coordinación - Mando - Representativa				ADAPTATIVO: - Asesoría - Planeación - Consulta				ADJETIVO: - Administración - Logística/Apoyo - Servicios				RELACIONAMIENTO: - Difusión - Relac. Públicas - Relac. Interinst.				INFORMACION: - Documentación - TIC's - Automatización				OPERATIVO: - Ejecución			
		E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%
1	Apoyar los procesos de planificación, administración y seguimiento de las acciones realizadas para el cumplimiento de los fines de la Secretaría.																								
2	Brindar apoyo en los procesos de formulación y ejecución del presupuesto.																								
3	Mantener actualizados los registros contables y análisis de cuentas de los estados financieros.																								
4	Programar, tramitar y procesar la adquisición de materiales y bienes destinados al funcionamiento de la Secretaría.																								
5	Brindar apoyo logístico a las direcciones en las diversas actividades que se desarrollen.																								
6	Participar y apoyar a las direcciones en la elaboración de los diversos informes de actividades.																								
7	Coordinar acciones de enlace y mensajería entre las direcciones, departamentos y niveles desconcentrados de la Secretaría.																								
Totales:										6		88								1	12				

E: Estratégica T: Táctica O: Operativa

## Análisis Funcional

Unidad Administrativa: Dirección de Cooperación.

No.	Función	REGULACION.				ADAPTATIVO:				ADJETIVO:				RELACIONAMIENTO:				INFORMACION:				OPERATIVO:			
		- Coordinación - Mando - Representativa				- Asesoría - Planeación - Consulta				- Administración - Logística/Apoyo - Servicios				- Difusión - Relac. Públicas - Relac. Interinstit.				- Documentación - TIC's - Automatización				- Ejecución			
		E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%
1	Gestionar ante las instancias correspondientes el financiamiento necesario para la realización de los proyectos de vinculación de carácter internacional.																								
2	Concertar la validación de los créditos académicos de cursos realizados por los alumnos UAEM en las instituciones destino, ante los Órganos Colegiados de los espacios académicos para su posterior reconocimiento por la Dirección de Control Escolar.																								
3	Apoyar la formación de investigadores y académicos de alto nivel y con una visión global, cuyos resultados y productos impacten en el contexto internacional.																								
4	Impulsar programas bilingües para el fortalecimiento de un efectivo proceso de internacionalización.																								
5	Posibilitar la transdisciplinariedad, colaborando a la internacionalización en diversas áreas del conocimiento para generar una visión mundial.																								
6	Integrar y controlar todos los expedientes tanto de alumnos y personal académico y de investigación de la UAEM como de los foráneos que participen en los proyectos de Cooperación Internacional.																								
7	Gestionar ante los espacios académicos de la UAEM las cartas de aceptación de los alumnos o académicos foráneos que participen en los proyectos de la propia Institución.																								
8	Presentar en tiempo y forma los informes solicitados por la Secretaría de Cooperación Internacional.																								
<b>Totales:</b>																						2	25	6	75

E: Estratégica T: Táctica O: Operativa



No.	Función	REGULACION:				ADAPTATIVO:				ADJETIVO:				RELACIONAMIENTO:				INFORMACION:				SUSTANTIVO:							
		- Coordinación - Mando - Representativa				- Asesoría - Planeación - Consulta				- Administración - Logística/Apoyo - Servicios				- Difusión - Relac. Públicas. - Relac. Interinstit.				- Documentación - TIC's - Automatización				- Ejecución							
		E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%				
9	Proponer las directrices y orientaciones de las acciones de internacionalización e internacionalización y elaborar los documentos de planificación correspondientes así como los informes de seguimiento de los mismos.																												
10	Coordinar la elaboración de los planes de gestión internos y de los informes de seguimiento de los mismos.																												
11	Implementar una eficiente coordinación de planes estratégicos y actuaciones con las distintas áreas de la Secretaría.																												
12	Generar y presentar a la Secretaría los informes que las actividades que desarrolla, cuando así se le requiera.																												
<b>Totales:</b>						2	1		25					2	1		25					3			25	3			25

E: Estratégica T: Táctica O: Operativa

## Análisis Funcional

Unidad Administrativa: Departamento de Estrategias de Cooperación.

No.	Función	REGULACION. - Coordinación - Mando - Representativa				ADAPTATIVO: - Asesoría - Planeación - Consulta				ADJETIVO: - Administración - Logística/Apoyo - Servicios				RELACIONAMIENTO: - Difusión - Relac. Públicas - Relac. Interinst.				INFORMACION: - Documentación - TIC's - Automatización				OPERATIVO: - Ejecución							
		E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%				
1	Construir espacios para la cooperación en los que se garanticen las interacciones y actividades conjuntas con los diversos actores internacionales.																												
2	Favorecer la participación de la UAEM en redes de colaboración académica, desarrollando proyectos conjuntos y que se logren resultados tangibles como publicaciones internacionales.																												
3	Elaborar los planes de acción para generar una vinculación de coparticipación y corresponsabilidad de cada uno de los actores internacionales con los que la Institución se relaciona en materia de cooperación internacional																												
4	Generar proyectos donde las interacciones, colaboraciones y transferencias entre actores generen resultados que favorezcan la investigación, la docencia y la difusión cultural de la UAEM.																												
5	Definir proyectos internacionales para el logro de objetivos en los diferentes niveles académicos que contempla la Institución.																												
6	Impulsar la creación de redes académicas de cooperación a través de la concreción de objetivos y de los correspondientes apoyos financieros.																												
7	Generar y presentar a la Secretaría un informe de las actividades desarrolladas por el Departamento, cuando así se le requiera.																												
<b>Totales:</b>																													
							1		14						1	1	29						1		14		3		43

E: Estratégica T: Táctica O: Operativa

## Análisis Funcional

Unidad Administrativa: Dirección de Impulso a la Internacionalización

No.	Función	REGULACION. - Coordinación - Mando - Representativa				ADAPTATIVO: - Asesoría - Planeación - Consulta				ADJETIVO: - Administración - Logística/Apoyo - Servicios				RELACIONAMIENTO: - Difusión - Relac. Públicas - Relac. Interinstit.				INFORMACION: - Documentación - TIC's - Automatización				OPERATIVO: - Ejecución							
		E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%				
1	Diseñar y administrar diversos programas de apoyo directo a las tareas que contribuyan al desarrollo de proyectos de excelencia que fortalezcan la cooperación y la internacionalización.																												
2	Desarrollo, implementación y puesta en marcha de proyectos que contribuyan al impulso de la cooperación internacional de la UAEM.																												
3	Apoyar, orientar y asesorar a alumnos, académicos o investigadores emprendedores en aras de consolidar sus proyectos de cooperación innovadores.																												
4	Impulsar, promover y facilitar la inserción de más actores de la comunidad universitaria a las acciones académicas que emprenda la Institución en el extranjero.																												
5	Promover la realización de ferias, talleres, exposiciones, etc., sobre diversos temas internaciones dentro y fuera de la UAEM.																												
6	Presentar en tiempo y forma los informes solicitados por la Secretaría de Cooperación Internacional.																												
7	Coordinar las actividades de organización, desarrollo e impulso que ayuden a lograr los objetivos de internacionalización, de acuerdo con el Plan Rector de la UAEM.																												
Totales:										1	14			3	43			1	14			1	1	29					

E: Estratégica T: Táctica O: Operativa

## Análisis Funcional

Unidad Administrativa: Departamento de Promoción, Apoyo e Información.

No.	Función	REGULACION. - Coordinación - Mando - Representativa				ADAPTATIVO: - Asesoría - Planeación - Consulta				ADJETIVO: - Administración - Logística/Apoyo - Servicios				RELACIONAMIENTO: - Difusión - Relac. Públicas - Relac. Interinst.				INFORMACION: - Documentación - TIC's - Automatización				OPERATIVO: - Ejecución							
		E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%				
1	Facilitar y difundir permanentemente la información necesaria a todos los sectores de la UAEM sobre los programas de cooperación e internacionalización.																												
2	Establecer y desarrollar los sistemas y procedimientos para el manejo de la información, a través de procesos sistematizados y actualizados.																												
3	Diseñar y distribuir oportunamente todo aquel material impreso que se requiera para lograr una efectiva promoción de los eventos académicos y de investigación de carácter internacional dentro de la institución.																												
4	Promover e impulsar permanentemente la información de las acciones que en materia de desarrollo académico realice la Institución en el extranjero.																												
5	Promover y apoyar programas y proyectos de investigación, culturales, artísticos, con instituciones de educación superior y académicas a nivel internacional.																												
6	Establecer un sistema de información y consulta con temas de investigación y estudios avanzados para estudiantes, académicos e investigadores en materia de cooperación internacional.																												
7	Asesorar y proporcionar la información necesaria a estudiantes y académicos extranjeros que estén interesados en participar en algún proyecto o programa con la UAEM.																												
8	Generar y presentar a la Secretaría un informe de las actividades desarrolladas por el Departamento, cuando así le sea requerido.																												
<b>Totales:</b>														2	3	63						3	37						

E: Estratégica T: Táctica O: Operativa





No.	Función	REGULACION:				ADAPTATIVO:				ADJETIVO:				RELACIONAMIENTO:				INFORMACION:				SUSTANTIVO:											
		- Coordinación - Mando - Representativa				- Asesoría - Planeación - Consulta				- Administración - Logística/Apoyo - Servicios				- Difusión - Relac. Públicas. - Relac. Interinst.				- Documentación - TIC's - Automatización				- Ejecución											
		E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%				
10	Promover becas con especial atención a alumnos o académicos que promuevan la investigación a nivel nacional e internacional.																																
Totales:														3 30				1 10				4 2 60											

E: Estratégica T: Táctica O: Operativa

## Análisis Funcional

Unidad Administrativa: Dirección de Planeación y Seguimiento

No.	Función	REGULACION. - Coordinación - Mando - Representativa				ADAPTATIVO: - Asesoría - Planeación - Consulta				ADJETIVO: - Administración - Logística/Apoyo - Servicios				RELACIONAMIENTO: - Difusión - Relac. Públicas - Relac. Interinstit.				INFORMACION: - Documentación - TIC's - Automatización				OPERATIVO: - Ejecución							
		E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%				
1	Apoyar en la instrumentación de iniciativas para promover la participación de académicos y estudiantes en los programas implementados para la cooperación e internacionalización.																												
2	Asesorar e informar a los diferentes sectores los métodos, formas y procedimientos de cooperación y asuntos internacionales, a fin de facilitar su participación en países y foros internacionales.																												
3	Apoyar tecnológicamente la difusión, al interior y exterior de la UAEM, los resultados derivados de la participación de los diferentes actores de la universidad en los países y foros internacionales.																												
4	Presentar en tiempo y forma los informes solicitados por la Secretaría de Cooperación Internacional, cuando así se le requieran.																												
5	Colaborar con la Unidad de Apoyo Administrativo para el manejo eficiente los recursos humanos, financieros y materiales requeridos por la Secretaría de Cooperación Internacional, para garantizar la operatividad de la misma, conforme al presupuesto asignado.																												
6	Analizar indicadores y tendencias actuales que permitan generar proyecciones que coadyuven al eficiente cumplimiento de los fines de la Secretaría.																												
7	Implementar el proceso de planeación y seguimiento de proyectos y acciones relacionadas con las actividades que se desarrollan en la Secretaría																												
<b>Totales:</b>						2			29					1	14			4	57										

E: Estratégica T: Táctica O: Operativa

## Análisis Funcional

Unidad Administrativa: Departamento de Planeación y Agenda Internacional.

No.	Función	REGULACION.				ADAPTATIVO:				ADJETIVO:				RELACIONAMIENTO:				INFORMACION:				OPERATIVO:							
		E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%				
1	Desarrollar estrategias de carácter tecnológico, para coordinar la participación en actividades internacionales de la UAEM																												
2	Coordinar, integrar y dar seguimiento a la agenda internacional de cooperación, así como a los programas y acciones derivados de ésta.																												
3	Sistematizar la información resultante de las acciones de cooperación, asistencia técnica y participación en foros internacionales para tener un seguimiento real.																												
4	Establecer una comunicación tecnológica con las diferentes instituciones, universidades y diversos actores nacionales e internacionales relacionados con las actividades de la Secretaría.																												
5	Recibir y distribuir la información en tiempo y forma sobre las estrategias de planeación para la mantener procesos permanentes de cooperación en todas las áreas.																												
6	Generar y presentar a la Secretaría un informe de las actividades desarrolladas por el Departamento, cuando así se le requiera																												
<b>Totales:</b>																													

E: Estratégica T: Táctica O: Operativa



No.	Función	REGULACION:				ADAPTATIVO:				ADJETIVO:				RELACIONAMIENTO:				INFORMACION:				SUSTANTIVO:			
		- Coordinación - Mando - Representativa				- Asesoría - Planeación - Consulta				- Administración - Logística/Apoyo - Servicios				- Difusión - Relac. Públicas. - Relac. Interinstit.				- Documentación - TIC's - Automatización				- Ejecución			
		E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%
11	Coordinar e integrar informes que den cuenta de las acciones de cada uno de los programas que estén insertos en la Secretaría de Cooperación e Internacionalización.																								
12	Generar y presentar a la Secretaría un informe de las actividades desarrolladas por el Departamento, cuando así se le requiera.																								
Totales:																		2	10	100					

E: Estratégica T: Táctica O: Operativa

## Análisis Funcional

Unidad Administrativa: Oficinas Internacionales

No.	Función	REGULACION.				ADAPTATIVO:				ADJETIVO:				RELACIONAMIENTO:				INFORMACION:				OPERATIVO:			
		E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%
1	Fungir como enlace directo de los procesos de internacionalización de la UAEM, dando a conocer los diferentes proyectos a la comunidad universitaria de su competencia.																								
2	Promover de manera intensiva y permanente, los programas académicos que ofrece la UAEM, así como las acciones que en materia de internacionalización puede participar la propia Institución.																								
3	Difundir oportunamente toda aquella información que atañe al desarrollo y estancia de los integrantes de la UAEM en la zona geográfica de su competencia.																								
4	Promover la movilidad estudiantil, la movilidad académica, la convergencia y reconocimiento de los estudios que oferta la UAEM, así como la que en otros países puede interesar a nuestra institución.																								
5	Promover la Participación de la UAEM en asociaciones, consorcios, redes académicas y ferias educativas internacionales en la zona geográfica de su competencia.																								
6	Gestionar conjuntamente con la Dirección de Cooperación Internacional de la UAEM, la gestión e instrumentación de convenios de colaboración educativa.																								
7	Apoyar, asesorar y orientar de manera oportuna y adecuada, a los estudiantes y profesores de la UAEM que se encuentren realizando actividades académicas en los diversos centros y organismos educativos que se ubiquen en su área geográfica de competencia.																								
8	Mantener una estrecha comunicación con la Secretaría de Cooperación Internacional de la UAEM e informar oportunamente de cualquier incidencia que afecte la presencia de la Institución en el extranjero.																								

E: Estratégica T: Táctica O: Operativa

No.	Función	REGULACION:				ADAPTATIVO:				ADJETIVO:				RELACIONAMIENTO:				INFORMACION:				SUSTANTIVO:			
		E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%	E	T	O	%
9	Administrar eficientemente los recursos logísticos, humanos y financieros de la oficina desconcentrada, destinados al cumplimiento de las metas establecidas por la Secretaría de Cooperación Internacional.																								
10	Ejecutar estrategias de gestión interinstitucional, fortaleciendo las relaciones con universidades de la región y promoviendo su participación conjunta con la UAEM.																								
<b>Totales:</b>		1 10				1 10								5 2 70								1 10			

E: Estratégica T: Táctica O: Operativa



## ANEXO 3

	SECRETARÍA	DIRECCIÓN GENERAL	DIRECCIÓN	UNIDADES	DEPARTAMENTO	COORDINACIÓN	GERENCIAS
RECTORÍA	7	4	15	19	33	0	0
SECRETARÍA DE DOCENCIA	0	0	11	32	33	0	0
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS	0	0	5	2	15	4	0
SECRETARÍA DE RECTORÍA	0	0	6	5	6	0	0
SECRETARÍA DE DIFUSIÓN CULTURAL	0	0	7	9	25	0	0
SECRETARÍA DE EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN	0	0	6	12	14	0	0
SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN	0	0	6	18	26	1	8
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	0	0	3	4	9	0	0
<b>SECRETARÍA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>62</b>	<b>102</b>	<b>170</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

