

La Universidad de Monterrey: una universidad local con una vocación internacional y en tránsito de la dimensión regional a la global

Juan José Ramírez Bonilla* y Sylvie Didou Aupetit**

La Universidad de Monterrey (UDEM) fue creada, [1] en 1969, “[2] como una universidad local,” [3] conformada “como una comunidad educativa de inspiración católica” y [4] es miembro de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), la Federación de Instituciones Mexicanas Privadas de Educación Superior (FIMPES) y [5] de la *Southern Association of Colleges and Schools* (SACS) de Estados Unidos (Buntru, 2012). Si nos enfocamos en la importancia de los puntos anteriores, en primer término, debemos ubicar al año 1969 como un momento clave en el desarrollo social, económico y político de México: el país experimentaba un acelerado crecimiento poblacional así como una rápida urbanización, y la apresurada expansión de los sectores juveniles de la población contrastaba con la apertura lenta de oportunidades para su inserción en el sistema socio-económico; por otro lado, el movimiento estudiantil del año anterior representó el malestar social y político resentido por jóvenes de las clases medias y acomodadas del país; en ese contexto, Nuevo León fue crisol de grupos armados, tendientes a buscar un cambio socio-institucional mediante la violencia.

En segundo término, sobresale la orientación religiosa de los fundadores de la UDEM. Sensibles a ese malestar social y a sus causas, el grupo de católicos fundador de dicha universidad se propuso “brindar una perspectiva humanística y una educación integral a sus estudiantes a través de un programa de estudios centrado en las artes liberales, que pretende desarrollar en sus estudiantes un alto grado de sensibilidad hacia los demás, un compromiso con la sociedad y la nación mexicana, y una visión global (*ibid*: 33)”. En consecuencia, el interés de los promotores de la UDEM también estuvo centrado en la preparación de estudiantes “que se conviertan en agentes del cambio tanto en México como en el mundo”.

* Profesor-Investigador del Centro de Estudios de Asia y África, El Colegio de México. Miembro fundador de la Red sobre Internacionalización y Movilidades Académicas y Científicas. Centro de Estudios de Asia y África. El Colegio de México.

** Investigadora del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados (CINVESTAV). Coordinadora de la Red sobre Internacionalización y Movilidades Académicas y Científicas (RIMAC), programa de Redes Temáticas del CONACYT.

Para los fines de nuestro estudio, interesa destacar las otras tres dimensiones espaciales del perfil institucional, en la medida en que conforman un continuo socio-espacial que va de la local a la internacional, pasando por la nacional. En la local, de acuerdo con las estadísticas de la ANUIES para el ciclo escolar 2016-2017, destaca la competencia que enfrenta la UDEM por parte de 121 Instituciones de Educación Superior (IES) neoleonesas; éstas, en efecto, atendieron la demanda de servicios educativos de 192 719 estudiantes de licenciatura, registrados durante el ciclo escolar 2016-2017. Así, si tenemos en consideración que la matrícula media por institución era de 1 593 estudiantes, podemos afirmar que la UDEM se encuentra en una excelente posición para enfrentar esa competencia. En efecto, de las 121 IES locales, tan sólo 15 registraron una matrícula superior al valor medio estatal de 1 593 estudiantes de licenciatura. Entre esas 15 IES, la UDEM ocupa el quinto lugar, con una matrícula de 7 786 estudiantes; se trata, en consecuencia, de una universidad de talla pequeña, si se la compara con la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), con 97 026 estudiantes; con el *campus* Monterrey del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), con 13 330 alumnos; o con la Universidad Metropolitana de Monterrey (UMM), con 12 066 estudiantes. Conviene señalar que Enseñanza e Investigación Superior A. C. (con 8 201 alumnos), es la única IES local en el rango de la UDEM.

Si, además, tenemos en cuenta el perfil de la demanda atendida por cada una de las 15 IES principales de Monterrey, podremos apreciar una característica distintiva de la UDEM: en efecto, de los 192 719 estudiantes matriculados en licenciatura en todo el estado de Nuevo León, 101 586 son hombres y 91 133 son mujeres; en consecuencia, la razón hombres/mujeres (H/M) en el nivel estatal es de 111.47 hombres por cada 100.00 mujeres inscritas en licenciatura; de las 15 IES más grandes, 11 detentan razones H/M con valores superiores a la media estatal y que van desde 124.09 (Centro de Estudios Universitarios Monterrey) hasta 312.08 (Universidad Tecnológica Gral. Mariano Escobedo). De las cuatro IES con una razón H/M inferior a la media estatal, dos registraron valores (111.32 y 108.30) favorables a los hombres; una registró una situación prácticamente de equilibrio entre hombres y mujeres (98.40). La UDEM, en contraste, destacó por ser la única con una matrícula compuesta por 3 266 hombres y 4 520 mujeres, con una razón H/M de 72.26.

Durante las entrevistas de campo, los funcionarios universitarios insistieron en que ésta es una característica genésica de la UDEM, creada para atender una demanda femenina sin cabida en el ITESM, la gran institución privada de Nuevo León especializada en carreras "masculinas". En nuestro trabajo, veremos cómo este rasgo específico de la UDEM se expresa en diferentes dimensiones institucionales y cómo puede ser utilizado como un factor de competitividad para intensificar las relaciones académicas con instituciones del Pacífico asiático.

En resumen, en el ámbito local, la UDEM enfrenta la competencia de la cuarta universidad pública más grande del país y del *campus* local del sistema privado de educación superior más importante del país; de ahí la necesidad de reforzar su presencia local mediante la proyección en los ámbitos socio-académicos nacional e internacional. En ese continuo local-nacional-internacional, la administración de

la UDEM ha logrado establecer un círculo virtuoso: por un lado, su posición como universidad local de excelencia es reforzada por su participación en asociaciones nacionales e internacionales; por el otro, esta participación es robustecida por su preeminencia local como universidad de excelencia.

En el plano nacional, la pertenencia a la ANUIES y a la FIMPES permite a la UDEM participar en los procesos en desarrollo en las instituciones públicas y privadas del país. En 2014, la ANUIES estaba conformada por 155 IES (Universidad Autónoma de Yucatán, 2014);¹ 89 integraban el Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (CUPIA) (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, s. f.) y 66 de ellas eran instituciones privadas; un hecho notable es que, con seis instituciones, Nuevo León figura, junto con Veracruz, en el segundo rango de las entidades federativas con más instituciones privadas afiliadas a la ANUIES, solo superados por Tamaulipas, con siete IES. Este hecho denota el esfuerzo de una parte exigua del amplio universo de IES privadas para participar en la Asociación nacional más importante. La UDEM ocupa localmente un lugar destacado y contribuye a la relevancia de la participación neolonesa en la ANUIES.

De acuerdo con Buntru (2012), la FIMPES, por otra parte, asocia 108 IES privadas (Federación de Instituciones Mexicanas Privadas de Educación Superior, s. f.). Es de notar el desbalance existente entre el amplio universo de instituciones privadas y la reducida cobertura de la FIMPES; este desbalance enuncia la poca importancia otorgada por la inmensa mayoría de las IES privadas a la coordinación del sector y al papel rector ejercido por esas 108 IES en el subsector privado de la educación superior. En la Federación destacan los sistemas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de México (ITESM) y de las universidades Iberoamericana, La Salle y Del Valle de México; como instituciones singulares sobresalen el ITAM así como las universidades de las Américas y de Monterrey.

Un rasgo común a los sistemas universitarios privados y a las instituciones privadas singulares sobresalientes es la pertenencia a asociaciones académicas internacionales; en el caso de la UDEM, destaca la pertenencia a la *Southern Association of Colleges and Schools* (SACS) de Estados Unidos; para el tema de la internacionalización que nos ocupa, esa pertenencia es un aspecto de primer orden que tiene repercusiones sobre las posiciones locales y nacionales de las IES privadas. En efecto, las asociaciones internacionales, por su propio carácter, mantienen exigencias académicas obligatorias para todos sus agremiados y la SACS no es una excepción. La Asociación ha tenido una influencia relevante sobre la estrategia de internacionalización diseñada y puesta en práctica por la UDEM: a partir de 2006, "como parte del proceso de re-acreditación ante la *Southern Association of Colleges and Schools* (SACS), la UDEM escogió el tema de los resultados de

¹ Universidad Autónoma de Yucatán, "Lista de Instituciones Afiliadas a ANUIES, 2014". Recuperado de: <http://www.saie.uady.mx/media/docs/pimes/Lista%20de%20Convenios%20de%20Movilidad%20con%20IES%20Nacionales-2014-PDF.pdf>

aprendizaje en la internacionalización como tópico central de su proyecto de mejora de calidad” (Buntru, *op. cit.*: 35-36). En el pasado reciente, los efectos de esa decisión sobre la estructura institucional y las actividades académicas han sido notorios.

Para los fines de nuestro trabajo, interesa destacar: primero, los efectos registrados en la estructura institucional para orientarla hacia la internacionalización; segundo, las particularidades de la planta docente dominada por profesores mexicanos con una tendencia a detentar diplomas de posgrado expedidos por instituciones internacionales; tercero, los programas de movilidad estudiantil marcados por una diversificación creciente tanto de los destinos y de los orígenes de los estudiantes participantes en los programas respectivos como en las áreas académicas donde se insertan cuando llegan a las IES anfitrionas o a la UDEM.

Una estructura institucional orientada hacia la internacionalización

Ante la inminencia de la firma y de la entrada en vigor del Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (ALCAN), en 1985, la administración de la UDEM decidió crear una licenciatura en Estudios Internacionales. El dominio del inglés fue establecido como un requisito para la graduación de los egresados; en 1992 el requisito fue extendido a todos los programas de licenciatura. En la actualidad, todos los egresados deben aprobar el *Test of English as Foreign Language* (TOEFL) con un mínimo de 550 puntos para graduarse (*Ibid*: 34).

En 1995, ante el interés de los estudiantes por participar en programas de intercambio académico, la UDEM decidió crear la Coordinación de Intercambio Estudiantil (CIE). Los informes oficiales apuntan un dato curioso: la coordinación estaba integrada por una sola persona, y esa persona estuvo abocada a la promoción del intercambio estudiantil y al desarrollo de un primer plan estratégico para la movilidad de los alumnos.

Como parte de ese plan, en 1999, la UDEM se incorporó a la asociación *International Student Exchange Programs* (ISEP). De acuerdo con las informaciones contenidas en la página electrónica de dicha Asociación, en la actualidad, cuenta con 333 IES afiliadas localizadas en 60 países, no obstante, las instituciones estadounidenses predominan con un total de 169 (50.75%) IES (*International Student Exchange Programs, s. f.*).² La incorporación de la UDEM a la ISEP reafirmó la tendencia hacia una internacionalización de los programas de intercambio estudiantil concentrada sobre Estados Unidos.

² “La ISEP fue creada en 1979, en la Universidad de George Town; en 1997, se separó de la universidad, en calidad de institución sin fines de lucro”. *International Students Exchange Programs, s. f., Member Institutions*. Recuperado de: <https://www.isepstudyabroad.org/member-universities/>

En todo caso, ante la inminencia de la intensificación de los intercambios estudiantiles, ese mismo año la administración institucional decidió contratar una asesora de estudios en el extranjero y una asesora de estudiantes extranjeros; nótese el género de las personas responsables de las dos áreas del intercambio estudiantil, pues, con el tiempo, devendría una de las peculiaridades de la instancia institucional responsable de los programas de internacionalización.

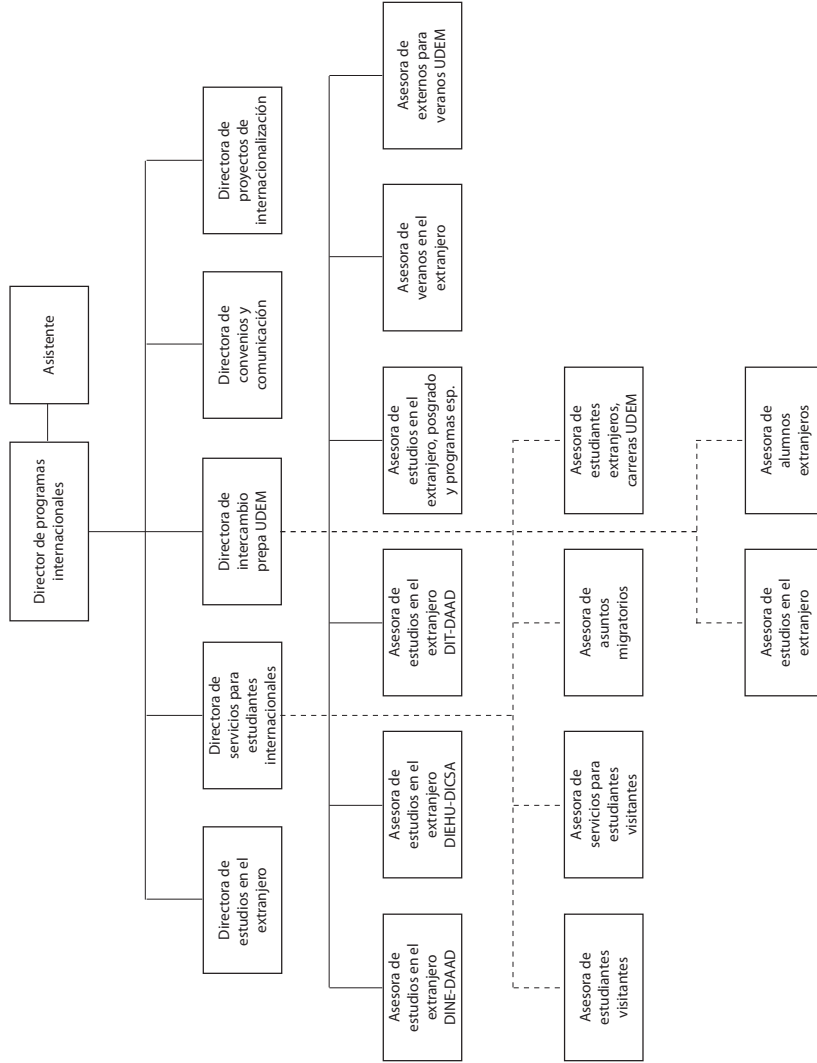
En 2002, la CIE ampliada elaboró un segundo plan estratégico, extendiendo la movilidad a los docentes y promoviendo la internacionalización del *curriculum*. Los progresos realizados fueron tan rápidos que, en 2004, la CIE fue transformada en la Dirección de Programas Internacionales (DPI). Bajo el nuevo estatuto, el director pasó a formar parte del Consejo de Decanos y Directores Divisionales de la UDEM y desde esa nueva posición redefinió la estrategia en materia de internacionalización, sentando las bases para un nuevo plan estratégico basado en un modelo multidimensional de la misma.

Debido a dos razones ligadas, 2006 fue crucial para la internacionalización de la UDEM: por un lado, con el fin de renovar la acreditación ante la SACS, la administración de la UDEM decidió, sobre la base del plan estratégico de 2004, organizar el Plan para el Mejoramiento de la Calidad (*Quality Enhancement Plan*) (QEP) alrededor del tema “los resultados de aprendizaje en la internacionalización”; por el otro, para poner en práctica dicho QEP, la administración universitaria reorganizó la Dirección de Programas Internacionales, instituyendo cinco direcciones especializadas en estudios en el extranjero, servicios para estudiantes internacionales, intercambio de estudiantes de preparatoria, convenios y comunicación así como proyectos de internacionalización.

Mediante el organigrama de la DPI (véase Figura 1), podemos apreciar lo siguiente:

- a) El orden de relevancia de cada una de las direcciones, reflejada en el número de asesoras para temas específicos de la internacionalización. En ese sentido, destacan las direcciones responsables de las movilizaciones estudiantiles saliente y entrante, para los niveles de licenciatura y de posgrado; debido al mayor peso de los flujos de estudiantes salientes en relación con los entrantes, la directora de estudios en el extranjero tiene el mayor número de asesoras y una de éstas tiene la responsabilidad de la movilidad estudiantil para los niveles de posgrado y para los programas especiales.
- b) El tercer rango ocupado por la dirección de intercambio de la preparatoria UDEM. Si bien se trata de un tercer rango con carácter formal, la importancia cualitativa de esta dirección es de primer orden, pues refleja una política institucional orientada hacia la extensión de la movilidad a los estudiantes de bachillerato. Si bien éste es un tema fuera del alcance del presente trabajo, vale la pena poner de realce este esfuerzo institucional por infundir el interés por la internacionalización, desde los estudios preuniversitarios.

Figura 1.
Organigrama de la Dirección de Programas Internacionales



Fuente: elaboración propia con información de la Dirección de Programas Internacionales, s. f., UDEM, recuperado en, <http://www.udem.edu.mx/Esp/Estudia-en-el-Extranjero/Pages/mision-carrera.aspx>

- c) En la figura 1 hemos mantenido el género de responsables de cada instancia formal de la DPI para resaltar el hecho de que, en el momento en que fueron realizadas las visitas de campo, con excepción del director de los programas internacionales, todas las funciones incluidas en el organigrama eran desempeñadas por mujeres, con altas calificaciones y con un compromiso institucional encomiable. Se trata, por otra parte, de una característica que no tiene equivalente en ninguna otra IES mexicana, pública o privada, y que está en concordancia con la orientación genésica de la UDEM para privilegiar la demanda femenina de servicios educativos mediante instancias institucionales donde tienden a predominar las mujeres.
- d) La inserción de la DPI en el Consejo de Decanos y Directores Divisionales de la universidad ha permitido una mayor efectividad de los programas de internacionalización. En efecto, siendo una institución privada, las relaciones, verticales y horizontales, entre la DPI y las demás instancias académicas o administrativas son fluidas y permiten superar los cuellos de botella presentes, por ejemplo, en instituciones públicas donde los intereses personales o colectivos tienden a obstaculizar las iniciativas institucionales.

Con relación al Plan estratégico de 2004, la Tabla 1 sintetiza los seis ejes temáticos seleccionados, así como las acciones, la situación de cada una de éstas en 2006 y las metas correspondientes programadas para 2020. Los ejes 1, 2 y 4 corresponden a la movilidad estudiantil saliente, a la movilidad docente saliente y a ambas modalidades de la movilidad entrante; el eje 6 también apunta hacia esos temas, en la medida en que señala hacia la calidad de los convenios para regular la movilidad estudiantil y para garantizar la formación de los profesores.

El eje 3 complementa el marco académico del Plan estratégico 2004-2020, en la medida en que está abocado a la internacionalización del *curriculum* universitario. El eje 5 es de carácter administrativo, y completa las acciones del plan estratégico.

Como mencionamos, el QEP fue diseñado sobre la base del Plan Estratégico 2004-2020. Mediante la Tabla 2, podemos apreciar cómo el QEP recuperó los ejes 1, 3, 4 y 5 del Plan Estratégico, ajustando las acciones de acuerdo con compromisos específicos con la SACS.

El aspecto sobresaliente del QEP es la importancia acordada, sobre todo, a la internacionalización del *curriculum* universitario, la cual es reflejada por las cinco acciones comprometidas; en efecto, tres acciones corresponden a la internacionalización de cursos en las áreas de estudios generales, divisionales y no curriculares. Una cuarta acción consiste en la orientación de los trabajos para titulación hacia temas internacionales. Esta medida es crucial, pues ofrece un parámetro para evaluar hasta dónde los estudiantes han asimilado las experiencias en materia de internacionalización, vividas a lo largo de la formación universitaria. Finalmente, la quinta acción no deja de proyectar una sombra sobre la eficiencia de algunas políticas institucionales; en efecto, como ya se mencionó, desde 1992

la UDEM estableció el dominio del inglés como requisito para la titulación de todos los estudiantes; en 2006, el QEP ponía en evidencia que no todos los estudiantes cumplían con ese requisito.

Tabla 1.
Plan estratégico 2004-2020

Ejes temáticos	Acciones	Situación 2006	Metas 2020
1. Movilidad estudiantil	a. Incrementar el número de estudiantes UDEM en el extranjero	11% de la población	15% de la población
		33% indicador generacional	50% indicador generacional
	b. Incrementar la calidad de la movilidad estudiantil	44% destinado a las 500 mejores universidades	55% destinado a las mejores 500 universidades
2. Movilidad docente	a. Implementar un plan de contratación y desarrollo de profesores egresados de las mejores universidades del mundo	60% de las 500 mejores universidades	75% de las 500 mejores universidades
	b. Crear esquemas que faciliten e incentiven la movilidad docente	No hay	En existencia
	c. Desarrollar la función de la investigación	Incipiente	Desarrollada
3. Currículum universitario internacional	a. Internacionalizar los planes de estudios	25% grado de internacionalización	50% grado de internacionalización
		27 cursos impartidos en inglés	80 cursos impartidos en inglés
		3 idiomas extranjeros impartidos	8 idiomas extranjeros impartidos
	b. Incrementar la oferta de programas de doble titulación	9/32 programas de doble titulación	32/32 programas de doble titulación
	c. Acreditar internacionalmente los programas que sean acreditables	1/32 programas acreditados	Acreditación de todos los programas acreditables
	d. Incorporar el uso de métodos pedagógicos comparados	Utilizado en 19% de los cursos	Utilizado den 60% de los cursos
	INEVA 62.5	INEVA: 80.0	
	IDI: nd	IDI: 60% llega al nivel de adaptación	

Ejes temáticos	Acciones	Situación 2006	Metas 2020
4. Campus internacional	a. Incrementar el número de estudiantes extranjeros en la UDEM	5% de la población estudiantil	10% de la población estudiantil
	b. Atraer profesores visitantes de las mejores universidades extranjeras	5 profesores visitantes por año	12 profesores visitantes por año
	c. Promover eventos académicos y extra-académicos internacionales	nd	24 eventos por año
5. Cultura institucional internacional	a. Desarrollar sistemas administrativos, tecnológicos y escolares para apoyar la internacionalización	3/12 servicios	12/12 servicios
	b. Dotar el <i>campus</i> físico y digital con un perfil multicultural	<i>Campus</i> sin señalética multicultural	<i>Campus</i> con señalética multicultural
		Página <i>web</i> en español y algunas secciones en inglés	Página <i>web</i> bilingüe
	c. Crear una imagen y posicionamiento en el ámbito internacional	nd	Plan desarrollado e implementado
6. Relaciones internacionales	a. Estudiantes: incrementar la oferta y calidad de los convenios	28% con universidades de las 500 mejores	40% con universidades de las 500 mejores
		14% con las mejores universidades de México	25% con las mejores universidades de México
	b. Profesores: Establecer relaciones con las mejores universidades mundo para la formación de profesores	No existen convenios con este propósito	20 convenios con universidades de las 500 mejores
	c. Diferenciación: catalizar las relaciones internacionales desde las fortalezas y proyectos estratégicos de la UDEM	40% con universidades de las 500 mejores	55% con universidades de las 500 mejores

Fuente: elaboración propia, con información de la Dirección de Programas Internacionales, s. f., *Estudia en el extranjero*, UDEM. Recuperado en: <http://www.udem.edu.mx/Esp/Estudia-en-el-Extranjero/Pages/mision-carrera.aspx>

La internacionalización del *campus* universitario aparece como el segundo eje estratégico más importante, su relevancia deriva de ser el único recuperado mediante dos acciones del Plan estratégico: la atracción de profesores visitantes y la promoción de eventos académicos internacionales; en el primer caso, el QEP propone atraer un mayor número de profesores visitantes, así como la participación de profesores de otras instituciones en programas a distancia; en el segundo, instituye una feria internacional, la cual ha sido realizada hasta ahora de manera regular.

En materia de movilidad estudiantil, el objetivo sobre el incremento de los alumnos en movilidad estudiantil fue mantenido; sin embargo, la población estudiantil fue abandonada y adoptada la generación como criterio base. Así, de 2010 a 2020, la proporción de estudiantes en movilidad pasaría del 53 al 55% de cada generación. Adicionalmente, la administración institucional se dio a la tarea de evaluar los resultados del intercambio académico, mediante el diseño y la puesta en práctica de un Programa de Formación en Competencias Interculturales.

Finalmente, el eje 5 del Plan estratégico fue parcialmente recuperado para introducir el bilingüismo español-inglés en la documentación promocional institucional, en la señalética del *campus* y en la página electrónica de la universidad. Con esto, el QEP cerraba el círculo abierto desde la fundación de la UDEM, con una vocación internacional orientada hacia América del norte.

Tabla 2.

El *Quality Enhancement Plan* en el marco del Plan Estratégico 2004-2020

Plan Estratégico 2004-2020		<i>Quality Enhancement Plan</i>		
Ejes temáticos	Acciones	Acciones	Situación 2010	Metas 2020
	1. Movilidad estudiantil	a. Incrementar el número de estudiantes UDEM en el extranjero	Incrementar la proporción de estudiantes en movilidad estudiantil	Índice generacional del 53% en 2010
		Evaluar los resultados del intercambio académico	Programa de formación en competencias interculturales en fase piloto	Implementación formal del Programa de Formación en Competencias interculturales

Plan Estratégico 2004-2020		Quality Enhancement Plan		
Ejes temáticos	Acciones	Acciones	Situación 2010	Metas 2020
	3. Currículum universitario internacional	a. Internacionalizar los planes de estudios	Cursos de estudios generales	Dos cursos rediseñados
Cursos con experiencia internacional			Cinco cursos	Dos cursos por división
Internacionalizar proyectos finales de graduación			nd	nd
Nivel de inglés como requisito de titulación			Algunos egresados no cumplen con el requisito	Todos los egresados cumplen con el requisito
Cursos no curriculares con perspectiva internacional			nd	nd
4. Campus internacional	b. Atraer profesores visitantes de las mejores universidades extranjeras	Programa de profesores visitantes	Programa desarrollado y aprobado	Programa en funcionamiento
		Participación de profesores extranjeros en programas a distancia	nd	nd
4.	c. Promover eventos académicos y extra-académicos internacionales	Feria internacional	Organización 1ra. Feria en 2011	Organización permanente
5. Cultura institucional internacional	b. Dotar el <i>campus</i> físico y digital con un perfil multicultural	Documentación promocional bilingüe	Folleto y materiales DIPI	nd
		Señalética bilingüe	Existe en residencias UDEM	Existe en todo el <i>campus</i> UDEM
		Web Institucional bilingüe	Algunas secciones en inglés	Todo el portal en inglés

Fuente: elaboración propia, con información de la Dirección de Programas Internacionales, s. f. *Estudia en el extranjero*, UDEM. Recuperado en: <http://www.udem.edu.mx/Esp/Estudia-en-el-Extranjero/Pages/mision-carrera.aspx>

La internacionalización de la planta docente

La internacionalización de la planta académica de la UDEM puede ser apreciada y evaluada desde diversos ángulos; por nuestra parte, destacamos los siguientes elementos: el origen de los integrantes de la planta docente así como el origen de los diplomas del cuerpo docente; como aspecto particular y relevante de la planta académica de la UDEM, ponemos de realce la proporción de profesoras y la tendencia de las mismas a detentar diplomas internacionales para competir en un segmento del mercado laboral dominado esencialmente por hombres.

El primer criterio de la internacionalización de la planta académica es el origen de sus integrantes analizado en la perspectiva del género. Así, en el momento de redactar estas líneas, la página electrónica de la UDEM anunciaba una planta integrada por 308 profesores de tiempo completo, de los cuales 254 eran mexicanos, 29 no mexicanos y 37 sin origen definido. Al ser una institución pequeña, llama la atención que una proporción relativamente grande (12.01%) de profesores escape a la clasificación por origen geográfico, en todo caso, 9.42% de los Profesores de Tiempo Completo (PTC) de la UDEM son de origen no mexicano.

Ahora bien, si tenemos en cuenta el sexo, la planta académica está integrada por 131 mujeres (42.26%) y por 179 hombres (57.74%). En términos de la equidad de género, es posible afirmar que la UDEM ha realizado un gran progreso, incorporando un número creciente de mujeres a la planta académica.

En términos particulares, de las 131 profesoras sólo 9 (6.87%) son no mexicanas y de los 179 profesores, 20 (11.17%) son no mexicanos. Sobre esta base, es posible afirmar que, si bien la planta académica de la UDEM tiende, en términos generales, a la paridad de género, en términos del origen geográfico, el desequilibrio entre mujeres y hombres no mexicanos es desfavorable para las primeras: la tasa de origen no mexicano de las mujeres es inferior a la tasa media y, sobre todo, a la tasa de los hombres (véase Tabla 3). Hemos visto cómo la DPI, con excepción del director, está integrada por personal femenino, en consecuencia, la disparidad entre profesoras y profesores no mexicanos no se debe a una política institucional; la razón habrá que buscarla, sobre todo, en la especialización genérica de los campos disciplinares y en las condiciones de operación del segmento particular del mercado laboral internacional académico.

Tabla 3.
Origen de los integrantes del profesorado de la UDEM

	d. Total	e. Mexicano	f. No mexicano	g. nd
a. Total	308	254	29	37
e, f y g como % de d	100.00	82.47	9.42	12.01
b. Mujeres	131	106	9	16
e, f y g como % de d	100.00	80.92	6.87	12.21

	d. Total	e. Mexicano	f. No mexicano	g. nd
b como % de a	42.26	41.73	31.03	43.24
c. Hombres	179	148	20	11
e, f y g como % de d	100.00	82.68	11.17	6.15
c como % de a	57.74	58.27	68.97	29.73

Fuente: elaboración propia con información de la Dirección de Programas Internacionales, UDEM.

El segundo criterio de la internacionalización de la planta académica es el lugar de obtención del mayor grado académico; en efecto, de acuerdo con la información de la Tabla 4, de los 308 profesores de tiempo completo, 166 (53.90%) ostentan grados académicos expedidos por IES mexicanas, 106 (34.42%) tienen grados expedidos por IES no mexicanas y 36 (11.69%) no proporcionan información sobre el origen de sus diplomas. La evidencia es clara: si el acento es puesto sobre el origen geográfico de los profesores, la internacionalización de planta docente es relativamente baja (9.42%), pero, es importante (34.42%), si el criterio es el origen de los diplomas de los docentes. Podemos afirmar que, en materia de reclutamiento, la UDEM se ha guiado por una política basada en la contratación de personal docente mexicano, que tiende a mostrar grados de origen internacional.

En buena medida, esa política ha sido modulada tanto por los programas de instancias nacionales (como el Sistema Nacional de Investigadores), como por los criterios para pertenecer a asociaciones como la SACS; unos y otros privilegian el reclutamiento de personal académico con posgrado y, de preferencia, con doctorado. En ese sentido, la UDEM ha realizado un progreso importante a partir de la distribución de los grados por nivel académico, por origen geográfico y por sexo de los profesores de la UDEM.

En la Tabla 4, podemos ver que, de los 308 profesores de tiempo completo, 36 (11.68%) tienen licenciatura y que 272 (88.32%) cuentan con posgrado; de éstos, 157 (50.97%) y 115 (37.33%) detentan respectivamente la maestría y el doctorado como grados máximos. Más allá del predominio cuantitativo de los profesores con maestría, destacan las dimensiones cualitativas del grado de internacionalización de los diplomas de doctorado. En efecto, hemos señalado que, en términos generales, 106 profesores, equivalentes al 34.42% del profesorado, cuentan con un diploma no mexicano; en el caso de los profesores con doctorado, los diplomas de 63 son no mexicanos y representan una tasa del 54.78%, con respecto a los 115 profesores con doctorado, o del 59.43%, en relación con los 106 profesores con diplomas no mexicanos.

El segundo aspecto cualitativo de los profesores con doctorados internacionales son las tasas correspondientes a los sexos; en el caso de los hombres, la tasa es la más elevada de todas, con un valor del 57.33%; en el de las mujeres, la tasa es del 50.00%. Sin embargo, si tenemos en cuenta que 29 mujeres ostentan un grado internacional, es de notar que 20 (68.96%) de ellas detentan doctorados internacionales; en contraste, de los 77 hombres con diploma internacional, 43

(55.84%) cuentan con doctorados. La UDEM, en consecuencia, experimenta una situación contrastada: en el profesorado con doctorado internacional, en términos absolutos, los hombres predominan sobre las mujeres, pero, en términos relativos, la proporción de éstas con doctorados internacionales es superior a la de los hombres. Podemos deducir que se trata de la combinación de dos factores: el primero es institucional y está relacionado con una política de reclutamiento del personal académico tendiente a no privilegiar un sexo sobre el otro; el segundo es individual y sugiere una tendencia femenina a competir con los hombres, en condiciones cada vez más igualitarias, en el mercado laboral académico.

La combinación de los dos factores citados es confirmada negativamente por los diplomas de maestría. Éstos son los más numerosos en términos absolutos: 157, de los cuales 77 y 80 corresponden a mujeres y hombres; sin embargo, tan sólo 9 (11.69%) y 31 (38.75%) son internacionales. La importancia mínima de los diplomas internacionales de maestría de las mujeres refuerza nuestro argumento: para competir en el mercado laboral, las mujeres no sólo buscan obtener el doctorado, también pretenden que sea internacional. Un análisis más profundo de este fenómeno permitiría ver si la inserción de las mujeres con doctorados internacionales en el mercado laboral académico se lleva a cabo en las áreas tradicionalmente consideradas como femeninas o si hay una penetración creciente en las áreas dominadas proverbialmente por los hombres.

Tabla 4.
Estructura del profesorado por sexo, grado y origen del grado

Grado Sexo	Origen			
	Total	Mexicano	No mexicano	nd
Total	308	166	106	36
	100.00	53.90	34.42	11.69
Mujeres	129	80	29	20
	100.00	62.02	22.48	15.50
Hombres	179	86	77	16
	100.00	48.04	43.02	8.94
Licenciatura	36	23	3	10
	100.00	63.89	8.33	27.78
Mujeres	12	9		3
	100.00	75.00	0.00	25.00
Hombres	24	14	3	7
	100.00	58.33	12.50	29.17

Grado Sexo	Origen			
	Total	Mexicano	No mexicano	nd
Maestría	157	96	40	21
	100.00	61.15	25.48	13.38
Mujeres	77	53	9	15
	100.00	68.83	11.69	19.48
Hombres	80	43	31	6
	100.00	53.75	38.75	7.50
Doctorado	115	47	63	5
	100.00	40.87	54.78	4.35
Mujeres	40	18	20	2
	100.00	45.00	50.00	5.00
Hombres	75	29	43	3
	100.00	38.67	57.33	4.00

Fuente: elaboración propia con información de la Dirección de Programas Internacionales, UDEM.

Finalmente, con relación a los diplomas de licenciatura, resaltan los siguientes hechos: primero, atañen a 36 profesores (11.69% de la planta docente); segundo, sólo tres (8.33% de los 36) son de origen internacional; tercero, los tres pertenecen a hombres; cuarto, de esos tres, sólo uno es de origen asiático, concretamente, japonés. Dado nuestro interés por los vínculos de las IES mexicanas con contrapartes asiáticas, en el plano de la internacionalización de la planta docente, podemos concluir que:

- El proceso ha estado concentrado fundamentalmente sobre el reclutamiento de profesores mexicanos, con diplomas obtenidos sobre todo en instituciones estadounidenses;
- El reclutamiento de personal de origen asiático o con diplomas asiáticos está en sus inicios y queda por ver si los cambios en los contextos local y regional de América del norte serán la causa eficiente de una vinculación creciente con instituciones asiáticas.

La movilidad estudiantil en la UDEM

Hemos puesto de realce que, desde el diseño del proyecto, la UDEM fue concebida como una Institución de Educación Superior orientada a responder a demandas de sectores específicos de la sociedad neolonesa; más tarde, con la integración de la economía mexicana a la de Estados Unidos, la UDEM decidió proyectarse

internacionalmente en el espacio del Área de Libre Comercio de América del Norte. Además, hemos visto que los programas de internacionalización así como la internacionalización de la planta docente han estado en consonancia con esa vocación norteamericana de la institución.

En ese sentido, dos sectores han provocado la reorientación geográfica de la internacionalización en la UDEM, uno de carácter doméstico y otro de naturaleza regional en la escala de América del norte. El primero de ellos es la violencia endémica presente en todo el territorio nacional. Provocada por causas variadas, su desarrollo ha experimentado diversas fases y se manifiesta de maneras diferentes, en lugares y momentos diferentes. Así, en Nuevo León, la violencia alcanzó un punto climático el 19 de marzo de 2010, cuando, en un enfrentamiento entre elementos del ejército y narcotraficantes, en las inmediaciones del ITESM, murieron dos estudiantes del Instituto que, en un primer momento, fueron presentados por las autoridades judiciales como delincuentes.³

Las advertencias de viaje emitidas frecuentemente por el gobierno estadounidense fueron tomadas seriamente en los medios universitarios estadounidenses vinculados al ITESM, en particular, y a las IES de Nuevo León y de todo México, en general. El efecto fue inmediato: los flujos de estudiantes nacionales y también internacionales, matriculados o en movilidad académica, disminuyeron drásticamente y rápidamente. Si bien es cierto que la administración estatal logró contener la ola de violencia, también lo es que la contención fue transitoria; así, durante 2015, 2016, 2017 y enero de 2018, los índices registraron un nuevo y rápido progreso de las diferentes modalidades de violencia (Campos, 2017). Monterrey vuelve a ser considerado como un destino vedado para las experiencias de movilidad de los estudiantes matriculados en universidades estadounidenses. En este contexto angustiante, la administración de la UDEM optó por reorientar la movilidad académica entrante, privilegiando los nexos con IES latinoamericanas, en primer término, y asiáticas, en segundo lugar (Sylvie Didou Aupetit y Juan José Ramírez Bonilla, 2017).⁴

Si eso no bastara, la retórica antiinmigrante y antimexicana de Donald Trump, desde 2015, ha creado un clima de rechazo a los estudiantes mexicanos por parte de residentes xenófobos en algunas áreas geográficas estadounidenses y ha provocado la renuencia de los paterfamilias de la UDEM a enviar sus hijos a Estados Unidos. En consecuencia, para sostener la movilidad estudiantil internacional saliente, la UDEM también se ha volcado a reforzar sus nexos con instituciones universitarias fuera de América del norte. Dado nuestro particular interés sobre

³ s. a., 2010, "Alumnos, no narcos, los asesinados frente al Tec de Monterrey", *La Jornada*, 21 de marzo de 2010. Recuperado de: <http://www.jornada.unam.mx/2010/03/21/politica/009n1pol>

⁴ Sylvie Didou Aupetit y Juan José Ramírez Bonilla, 2017, Entrevista con Thomas Buntru, Director, Dirección de Programas Internacionales, UDEM.

los vínculos con IES asiáticas, la presente sección estará dedicada a analizar la evolución de la movilidad estudiantil entre la UDEM e instituciones asiáticas.

El marco general de la movilidad estudiantil internacional

De acuerdo con funcionarios de la DPI, el desarrollo de vínculos con IES de regiones geográficas diferentes a América del norte fue facilitado por la pertenencia de la UDEM a organizaciones y consorcios internacionales abocados a la promoción de la movilidad estudiantil y/o académica. El Cuadro 1 resume la situación en que se encontraba la UDEM, en enero de 2017 en la materia; de manera general se registró lo siguiente:

- Participaba en 11 organizaciones internacionales; las seis primeras de carácter regional explícito, mientras las cinco restantes eran de naturaleza internacional general.
- Formaba parte de siete consorcios internacionales: las cuatro primeras de corte geográfico y las tres últimas de carácter internacional.

Cuadro 1.
Participación en Consorcios Internacionales, enero 2017

Institución	Siglas
Organizaciones Internacionales	
Asociación Mexicana para la Educación Internacional	AMPEI
Alianza del Pacífico	AP
Grupo Compostela de Universidades	
Organización Universitaria Interamericana	OUI-IOHE
<i>North American Association of Summer Sessions</i>	NAASS
<i>European Association of International Education</i>	EAIE
<i>Association of International Educators</i>	NAFSA
<i>Association of International Education Administrators</i>	AIEA
<i>International Association of University Presidents</i>	IAUP
<i>Scholars at Risk</i>	
<i>The Forum on Education Abroad</i>	

Continúa...

Institución	Siglas
Consortios Internacionales	
<i>Consortium for North American Higher Education Collaboration</i>	CONAHEC
<i>Bureau de Cooperation Interuniversitaire</i>	BCI
<i>Deutscher Akademischer Austauschdienst</i>	DAAD
<i>University Mobility in Asia and the Pacific</i>	UMAP
<i>International Student Exchange Programs</i>	ISEP
<i>Magellan Exchange</i>	
<i>Council on International Education Exchange</i>	CIEE

Fuente: elaboración propia, con información de Dirección de Programas Internacionales, 2017, *Convenios Internacionales*, actualización enero de 2017, UDEM. Recuperado de: <http://www.udem.edu.mx/Esp/Estudia-en-el-Extranjero/Documents/convenios-actualizacion-enero-2017.pdf>.

Dado nuestro interés por los vínculos de la UDEM con IES asiáticas, destacamos la participación de la Universidad en *University Mobility in Asia and the Pacific* (UMAP), en la medida en que es el único consorcio que, en el nombre, enuncia la promoción de relaciones académicas entre instituciones de Asia y de la región del Pacífico. En efecto, la página electrónica del consorcio anuncia la membresía de 581 universidades de Asia y del Pacífico; un rasgo particular de UMAP es que los miembros pueden ser los ministerios u oficinas nacionales de educación, universidades públicas o privadas, organizaciones interuniversitarias o combinaciones de estos tres tipos de instancias de educación superior.⁵

Por otra parte, la UMAP está abierta a la participación de IES de 35 países de Asia y del Pacífico (véase Tabla 3). Sin embargo, mantiene instituciones afiliadas en tan sólo 20 de esos 35 países. De esos 20, destacan Tailandia y Japón, con 147 y 108 IES afiliadas respectivamente; le siguen Taiwán y Filipinas, con 91 y 79 afiliadas; en tercer lugar, están Australia, Bangladesh, México y Malasia con 40, 28, 27 y 22 afiliadas respectivamente.⁶

Un rasgo importante de UMAP es la influencia perversa de las relaciones intergubernamentales sobre las relaciones interuniversitarias: la política sobre “una sola China” impuesta por el gobierno de la República Popular China a sus contrapartes gubernamentales, explica en gran medida las reticencias de IES de algunos países para participar en una organización con fines académicos que acepta la membresía de Taiwán.

En todo caso, la UDEM, la Universidad Internacional y la Universidad Lasalle Noroeste forman el trío de IES privadas mexicanas participantes en los programas

⁵ University Mobility in Asia and the Pacific (s. f.). *UMAP Membership*; <http://umap.org/about/#membership>

⁶ *Idem*.

de intercambio académico del consorcio UMAP, con la posibilidad de establecer intercambios, sobre todo, con contrapartes del área asiática del Pacífico.

Ahora bien, otras organizaciones o consorcios internacionales también sirven como medio facilitador de las relaciones de la UDEM con contrapartes del Pacífico asiático; esto en la medida en que en ellas convergen IES de las riberas asiática y americana del Pacífico. Entre todas, por el número de universidades asiáticas participantes, destacan los *International Student Exchange Programs*, la *Association of International Education Administrators* y el *Council on International Education Exchange*.

Gracias las relaciones directas o a las mediadas por las organizaciones y los consorcios internacionales, la UDEM ha podido tejer una extensa red de acuerdos interinstitucionales. Desafortunadamente, la información disponible no permite establecer comparaciones entre el antes y el después del giro hacia la diversificación de los convenios de movilidad académica y estudiantil. Sin embargo, la correspondiente a 2017 permite establecer una evaluación donde América del norte ha sido relegada a un cuarto lugar, después de Europa, América Latina y el Caribe así como Asia.

En efecto, la Tabla 5 permite apreciar que, en 2017, de un total de 267 convenios interinstitucionales de carácter internacional, 145 (54.31%) corresponden a instituciones de origen europeo; 50 (18.73%), 35 (13.11%) y 25 (9.36%) a IES latinoamericanas, asiáticas y norteamericanas, respectivamente.

En el plano de los países, destacan las IES de Francia, España y Alemania, por detentar el mayor número de acuerdos con la UDEM; en un segundo grupo, encontramos a las IES de Estados Unidos, Argentina, Corea del sur, Brasil, Canadá y Colombia con convenios que van de 15 a 10, según el caso. Nótese, Estados Unidos ha perdido la relevancia que ostentaba en el momento de la creación de la UDEM.

Tabla 5.
Convenios Internacionales, enero 2017

	Total	%		Total	%
Europa	145	54.31	América Latina y el Caribe	145	54.31
Alemania	19	7.12	Argentina	12	4.49
Austria	6	2.25	Bolivia	1	0.37
Bélgica	3	1.12	Brasil	11	4.12
Croacia	1	0.37	Chile	8	3.00
Dinamarca	3	1.12	Colombia	10	3.75
España	30	11.24	Perú	6	2.25
Estonia	2	0.75	Puerto Rico	1	0.37

Continúa...

	Total	%		Total	%
Finlandia	6	2.25	Rep. Dominicana	1	0.37
Francia	32	11.99	Asia	35	13.11
Hungría	3	1.12	China	2	0.75
Italia	6	2.25	Hong Kong	2	0.75
Lituania	2	0.75	Corea	12	4.49
Noruega	3	1.12	Filipinas	1	0.37
Países Bajos	8	3.00	India	2	0.75
Polonia	4	1.50	Japón	8	3.00
Portugal	3	1.12	Kirguistán	1	0.37
Reino Unido	3	1.12	Omán	1	0.37
Rep. Checa	2	0.75	Tailandia	1	0.37
Rusia	5	1.87	Taiwán	3	1.12
Suiza	4	1.50	Turquía	2	0.75
Oceanía	9	3.37	América del Norte	25	9.36
Australia	8	3.00	Canadá	10	3.75
Nueva Zelanda	1	0.37	Estados Unidos	15	5.62
África	3	1.12			
Marruecos	1	0.37			
Mujeres	2	0.75	Total	267	100.00

Fuente: elaboración propia con información de Dirección de Programas Internacionales, *Convenios internacionales*, actualización enero 2017. Recuperado de: <http://www.udem.edu.mx/Esp/Estudia-en-el-Extranjero/Documents/convenios-actualizacion-enero-2017.pdf>

Con relación a las áreas geolingüísticas, conviene resaltar el hecho de que las IES de España y de América Latina concentran en conjunto 80 convenios (29.96%); sería necesario ver cómo ha influido la proliferación de estos tratados con instituciones del mundo hispanohablante sobre los flujos entrantes y salientes de estudiantes, para estar en medida de afirmar o negar un proceso de hispanización, similar al vigente en las IES públicas mexicanas.

Más allá de esos importantes detalles, para nuestro interés temático, debemos destacar que, en el caso de la UDEM, Corea destaca como el principal socio académico en la región del Pacífico; Japón y Taiwán se ubican respectivamente como los socios segundo y tercero. Esta pauta se aleja de la predominante en la mayoría de las IES mexicanas, donde las instituciones chinas tienden a predominar o a disputar la supremacía a las japonesas. Este patrón original, como veremos más adelante, implica también retos académicos importantes para la UDEM.

En todo caso, no está por demás recordar que si bien los convenios internacionales representan una dimensión de la internacionalización de las IES, su

importancia real es validada por su utilidad como medios para poner en práctica otras modalidades de la internacionalización: movilidad académica y estudiantil, internacionalización del *currículum*, modalidades compartidas de titulación, etc. Más adelante analizaremos los flujos entrantes y salientes de la movilidad estudiantil, generalmente cubierta por los convenios con IES asiáticas.

La movilidad saliente dirigida a IES asiáticas

Los flujos salientes de estudiantes de la UDEM destinados a IES asiáticas son relativamente recientes; esto, en gran medida, explica su todavía exiguo desarrollo. De acuerdo con las entrevistas realizadas con funcionarios de la UDEM, el antecedente más temprano de movilidad estudiantil saliente entre ésta y una institución asiática es el Acuerdo de Colaboración Académica y Educativa Universidad Tecnológica de Nagaoka-Consorcio Nuevo León, el cual estaba integrado por la Universidad de Monterrey, la Universidad Autónoma de Nuevo León, la Universidad Regiomontana y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey-*campus* Monterrey; el Acuerdo fue firmado en noviembre de 2004, con el objeto de formar ingenieros especializados en campos específicos de la ingeniería civil (Ramírez, 2017). Se trata de un programa de doble titulación que funciona, esencialmente, para formar estudiantes mexicanos en la institución nipona, pero no necesariamente estudiantes japoneses en las instituciones mexicanas.

Cómo vimos, la UDEM ha realizado un extraordinario trabajo para establecer convenios interinstitucionales con contrapartes de la región asiática del Pacífico; sin embargo, los resultados en ese campo contrastan con el todavía limitado interés de los estudiantes por las Instituciones de Educación Superior de aquella región. Aun cuando la Tabla 6 contiene información fragmentaria, es notable que, en los años recientes, más del 50% de los integrantes de una generación de estudiantes de la UDEM han tenido alguna experiencia de movilidad en el extranjero; sin embargo, en 2015 y 2016, apenas poco más del 8% de quienes han viajado al extranjero ha elegido alguna institución del Pacífico asiático como destino para la movilidad.

Tabla 6.
Estudiantes UDEM en el extranjero, 2010-2017

	Total (a)	% por generación	En Asia del Pacífico	
			Subtotal	b como % de a
2010	1 050	51.00		
2011	1 300	53.00		
2012	1 134	51.00		

Continúa...

	Total (a)	% por generación	En Asia del Pacífico	
			Subtotal	b como % de a
2013	1 163	53.00		
2014	1 066	51.00		
2015	1 075	54.00	91	8.47
2016	1 154	54.00	94	8.15
2017	nd	nd	65	

Fuente: elaboración propia, con información de la Dirección de Programas Internacionales, UDEM.

Los exiguos flujos de estudiantes se dirigen principalmente a Japón, China y, más recientemente, a Corea. Un aspecto interesante de la política de la Dirección de Proyectos Internacionales es la neutralidad adoptada por la UDEM en el diferendo entre "las Chinas", toda vez que los estudiantes reciben informaciones sobre posibilidades de movilidad académica con instituciones de China, Hong Kong y Taiwán, bajo el rubro genérico "China".⁷ Queda por ver las consecuencias de esta política, a partir del momento en que entre en operación el proyecto de la Maestría en Negocios y Mercados Internacionales, sostenido por la UDEM, en colaboración con instituciones de Taiwán y de Alemania.

En todo caso, de acuerdo con los funcionarios de la universidad, Japón predomina como el principal destino de la movilidad estudiantil saliente de la UDEM, esto se debe a la combinación del programa con la Universidad Tecnológica de Nagaoka con un programa de colaboración entre la UDEM y la Universidad de Chiba en el área específica del diseño de interiores de la licenciatura de Arquitectura, por un lado, y, por el otro, intercambios puntuales con las universidades de Kansai y de Ritsumeikan.

Los intercambios con la Universidad Tecnológica de Nagaoka ponen de realce las dificultades para formar recursos humanos especializados entre instituciones de áreas geolingüísticas diferentes, mediante programas de largo plazo e impartidos en el idioma de la institución anfitriona. En efecto, el programa requiere una fuerte inversión de recursos humanos y materiales; los estudiantes mexicanos, por ejemplo, deben aprender japonés en la UDEM para vivir y para seguir cursos universitarios en Japón. La universidad nipona, con el concurso del gobierno japonés, contribuye con profesores para la enseñanza del idioma en el campus de la UDEM y los estudiantes deben realizar cuando menos una estancia de inmersión lingüística y cultural con familias japonesas, antes de la fase final de la formación técnica en Nagaoka. La UDEM debe realizar una selección rigurosa de los estudiantes y contar con los medios para recibir los profesores de japonés y los instructores técnicos. En ese sentido, resulta comprensible que pocas

⁷ Sylvie Didou Aupetit y Juan José Ramírez Bonilla, 2017.

instituciones estén dispuestas a embarcarse en iniciativas de esta naturaleza y prefieran recurrir a mecanismos institucionales menos costosos para facilitar la movilidad académica.

Para superar esas dificultades, el recurso alterno ha sido consolidar programas semestrales de intercambio estudiantil, de tal suerte que se pueden definir tres variantes de intercambio, dependiendo de las características organizativas.

- La primera de ellas es propia del programa en diseño de interiores con la Universidad de Chiba y tiene las siguientes características propias: a) la selección de los estudiantes de la UDEM es realizada por un comité de profesores de la universidad japonesa, sobre la base de la experiencia de cada alumno en el campo profesional; b) las estancias estudiantiles son organizadas en torno a proyectos específicos de diseño; c) los diseños son realizados conjuntamente con estudiantes japoneses, bajo la dirección de profesores japoneses, y d) la realización conjunta de los proyectos permite la movilidad estudiantil recíproca.
- La segunda variante es regida por las normas generales de los acuerdos interinstitucionales y a ella se apegan los intercambios con las otras dos universidades japonesas y con las universidades coreanas. En estos casos, la presentación de la candidatura por parte de la UDEM es el principal requisito para participar en los programas de movilidad y los estudiantes gozan una amplia autonomía durante la estancia en el extranjero.
- La tercera modalidad del intercambio estudiantil es la más laxa y corresponde a estancias con duración de tres a seis semanas; en ella los estudiantes están obligados a cursar el equivalente a dos materias, con 45 horas de duración cada una de ellas. Las estancias de los estudiantes UDEM en instituciones chinas y, eventualmente, tailandesas se llevan a cabo en este marco, definido por las siguientes características: a) las estancias son principalmente realizadas durante el verano; b) son organizadas para grupos de estudiantes de la UDEM, los cuales van acompañados por algún (os) profesor (es) de la universidad; c) los cursos son impartidos en inglés, pero los estudiantes llevan uno de mandarín, además de los programados; d) los programas también incluyen actividades turístico-culturales, y e) a petición de la UDEM, estos programas son diseñados y negociados por una agencia especializada en este tipo de actividades.

Durante las entrevistas, los funcionarios universitarios mencionaron una cuarta modalidad referida a los intercambios que habrán de llevarse a cabo alrededor de un programa de Maestría en Negocios y Mercados Internacionales, impartido en inglés, por una universidad taiwanesa, una alemana y la UDEM. El programa abarcará cuatro semestres: tres deberán ser cursados en las instituciones participantes y el cuarto será dedicado a la tesis de grado. Cuando el estudiante haya cubierto todos los créditos, cada universidad extenderá su propio diploma; el estudiante obtendrá dos diplomas de maestría, uno taiwanés y otro alemán; la UDEM expedirá un diploma en el nivel de especialización, debido a las limitantes impuestas por la

SEP para expedir un grado de maestría a quien no haya cursado todos los créditos en una institución asentada en el territorio mexicano.

Un aspecto digno de resaltar es la amplia diversidad de las carreras cursadas por los estudiantes en movilidad hacia Asia del Pacífico: Arquitectura, Ingeniería Mecánica-automotriz, Ingeniería Mecatrónica, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería en Tecnologías de la Animación, Economía, Finanzas, Creación de Negocios, Negocios Globales, Mercadotecnia, Contaduría, Administración, Comunicación, Diseño Gráfico, Sociología, Relaciones Internacionales, Derecho, Nutrición, Psicología, y Medicina. Los funcionarios universitarios destacan la participación entusiasta de los estudiantes de las áreas internacionales de negocios y administración en la movilidad; sin embargo, la participación de los alumnos de las áreas de Ingeniería o de las Ciencias Médicas merece una atención particular para procurar una mayor participación de los mismos en los intercambios con Asia.

La dimensión financiera de la movilidad saliente es otro aspecto interesante; en ese campo, la UDEM mantiene dos políticas:

- Los intercambios con duración de un semestre o más, por regla general, son realizados dentro del marco de algún convenio bilateral; así, el estudiante paga a la UDEM la colegiatura y los créditos que habrán de ser cursados, pero queda exento de cualquier pago en la universidad anfitriona; la UDEM puede ofrecer una beca para contribuir a los gastos de traslado y de manutención durante la estancia fuera; para ello cuenta con un sistema de becas, sostenido por donadores del estado de Nuevo León.
- Los intercambios con duración de tres o seis semanas son enteramente cubiertos por los paterfamilias.

Esta última circunstancia parece tener cierta influencia sobre las modalidades grupales de movilidad estudiantil: los jefes de familia (quienes, a fin de cuentas, financian la movilidad estudiantil) son renuentes a enviar sus hijos a países lejanos y desconocidos. Por otra parte, aun cuando no disponemos de estadísticas sobre la composición de los flujos de estudiantes en movilidad saliente, por sexos, los funcionarios universitarios insisten en que, dada la división del trabajo entre la UDEM y el ITESM establecida desde la creación de aquélla, un número considerable de las carreras ofrecidas cubren una demanda esencialmente femenina;⁸ así, en esas

⁸ Durante el ciclo escolar 2016-2017, la UDEM ofreció 45 programas de licenciatura, con una matrícula integrada por 3 266 hombres y por 4 520 mujeres; la razón hombres/mujeres (H/M) de la universidad fue de 72 hombres por cada 100 mujeres. De los 45 programas, 20 tenían razones H/M con valores que iban de 100.00 a 4 200.00; los 25 programas restantes pueden ser considerados como los campos especializados en la formación de mujeres; pues tenían razones HM con valores 0.00 y 95.65; términos generales, estos campos pueden ser referidos a las áreas de Diseño, Humanidades, Ciencias Sociales y una parte de las Ciencias Médicas. Fuente ANUIES, s. f., *Anuario Estadístico 2016-2017*. Recuperado

áreas específicas predomina la movilidad de las mujeres sobre la de los hombres; sin embargo, debido a la reticencia de los padres para enviar a sus hijas a países desconocidos de Asia, los funcionarios universitarios consideran que la movilidad hacia esa región es todavía predominantemente masculina. Necesitaríamos realizar un estudio más profundo, para validar estadísticamente estas opiniones, sin embargo, debemos retener la división del trabajo académico establecida entre el ITESM y la UDEM, para atraer, el primero, estudiantes hombres y, la segunda, estudiantes mujeres, como principal causa explicativa de este rasgo específico de los flujos de estudiantes UDEM en movilidad saliente.

Para explicar el lento desarrollo de la movilidad estudiantil con destino a Asia del Pacífico, nos atrevemos a proponer causas explicativas de carácter académico, por ejemplo la ausencia de contenidos sobre temas de Asia en los programas de estudio. Las experiencias de instituciones como el ITESM y el ITAM muestran la interrelación existente entre los contenidos sobre temas asiáticos y el interés de los estudiantes en realizar estancias en aquellos países. En el caso de la UDEM, los contenidos asiáticos han estado limitados a programas específicos de cooperación académica con la Universidad Tecnológica de Nagaoka y la Universidad de Chiba, de Japón; sin embargo, la inclusión de temas de Asia en los programas de estudios generales permitiría formar, informar e interesar a todos los estudiantes de la UDEM en las sociedades asiáticas. La UDEM, en consecuencia, tiene como asignatura pendiente introducir contenidos sobre Asia en el área del *currículum* universitario común a todas las carreras ofrecidas, así mismo, en la promoción del turismo académico, la universidad tiene la oportunidad de despertar el interés de los estudiantes sobre los países asiáticos.

La movilidad entrante

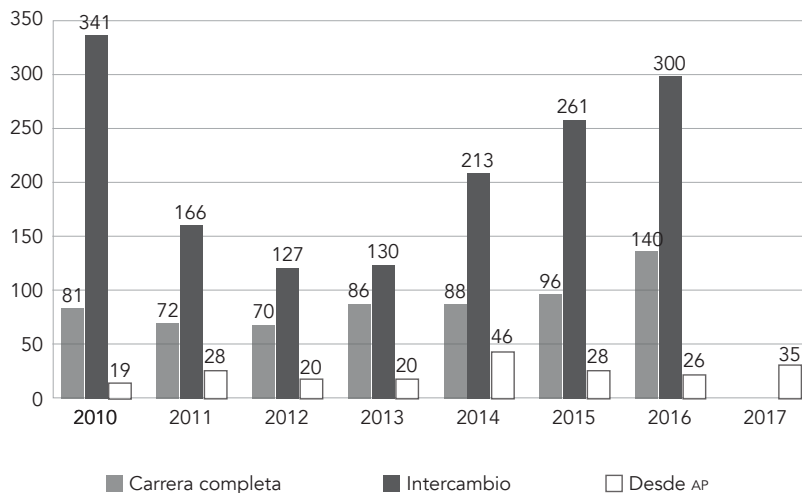
La gráfica 1 resume la información sobre los estudiantes extranjeros en la UDEM. La información ha sido dividida en dos categorías: los estudiantes inscritos para obtener la formación completa en el nivel de licenciatura, y los estudiantes en movilidad entrante. Ambas categorías muestran el todavía modesto grado de internacionalización de la UDEM en este rubro; así, si consideramos como parámetro los 7 786 estudiantes inscritos en licenciatura durante el ciclo escolar 2017-2018, vemos que las proporciones de estudiantes extranjeros en licenciatura y en movilidad entrante han oscilado respectivamente entre 0.89 y 1.79%, así como entre 1.63 y 3.85%. Esta situación es determinada, en gran medida, por el carácter local de la UDEM y por la competencia de la UANL y del ITESM para atraer estudiantes extranjeros.

en: <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>

En todo caso, la evolución del número de estudiantes extranjeros, inscritos en licenciatura y en movilidad entrante, muestra el impacto negativo de la ola de violencia exacerbada en 2010. A partir de ese año y hasta 2012, el número de estudiantes extranjeros se contrajo; la reducción fue más severa en el caso de los estudiantes en movilidad entrante. Como se ha mencionado, el cambio de la coyuntura local implicó la reorientación de la política de internacionalización de la UDEM, para buscar atraer estudiantes de regiones geográficas diferentes a América del norte. A partir de 2013, esa reorientación empezó a surtir efecto: el número de estudiantes volvió a crecer, pero de manera diferenciada de acuerdo con las categorías; los estudiantes de licenciatura, desde 2013, rebasaron el valor máximo registrado en 2010 y su número ha seguido creciendo de manera constante; los estudiantes en movilidad entrante, en 2016, todavía no habían alcanzado el valor máximo registrado en 2010.

Si concentramos nuestra atención sobre los estudiantes extranjeros en movilidad entrante y comparamos su número con el de los estudiantes UDEM en movilidad saliente, podemos constatar que, durante 2010-2016 y en promedio anual, 1 134 estudiantes de la UDEM participaron en programas de movilidad saliente (véase Tabla 6); mientras tanto, el promedio anual de estudiantes extranjeros en movilidad entrante fue de 220. En consecuencia, por cada estudiante extranjero en movilidad entrante, la UDEM ha enviado 5.15 estudiantes a las IES internacionales socias. Este desbalance, favorable para la UDEM, vuelve a traer a colación las dificultades para competir en el ámbito internacional con las “grandes” instituciones locales de Monterrey.

Gráfica 1.
Estudiantes extranjeros en la UDEM, por modalidad y por origen geográfico, 2010-2016



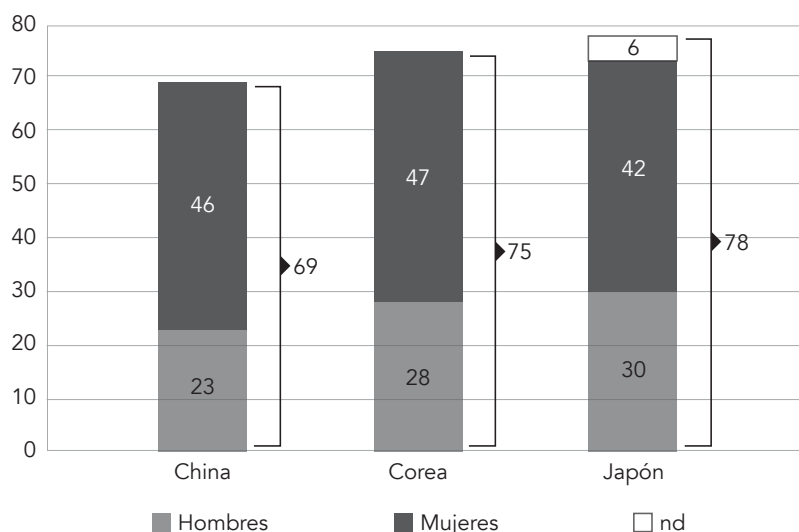
Fuente: elaboración propia, con información de la Dirección de Programas Internacionales, UDEM.

En términos particulares, la Gráfica 1 nos muestra una afluencia más o menos estable de estudiantes provenientes de países de Asia del Pacífico; si consideramos los 46 estudiantes visitantes de la UDEM en 2014 como una excepción, durante 2010-2016, las cifras oscilaron entre 19 (2010) y 28 (2011 y 2015); cierto, en 2017, hubo otro pico de 35 estudiantes, pero con relación al número total de estudiantes extranjeros en movilidad entrante, las cifras son todavía modestas,.

De acuerdo con la gráfica 2, en total, durante 2000-2017, la UDEM atrajo 222 estudiantes provenientes de Asia del Pacífico; por países, Japón aportó 78 (35.14%); Corea, 75 (33.78%); China, 69 (31.08%). Las cifras por país son muy similares; sin embargo, los proyectos con Japón ejercen una fuerte influencia sobre la ubicación del país del sol naciente como el principal socio para los intercambios estudiantiles. Las ubicaciones de Corea en el segundo lugar y China en el tercero definen un patrón diferente al de otras IES mexicanas, donde Japón y China compiten para ocupar el primer lugar. Este patrón, además, es singularizado por una movilidad académica entrante limitada exclusivamente a esos tres países de Asia del este.

Otro rasgo interesante del patrón de los flujos de movilidad entrante provenientes de Asia del Pacífico es su composición, de acuerdo con el sexo de los estudiantes. La Gráfica 2 nos muestra las cifras absolutas por sexo y, en los tres casos, el número de mujeres supera el de los hombres; en el caso de China, las mujeres representan 66.66% del total de estudiantes; para Corea y Japón, las proporciones son respectivamente del 62.66% y del 53.85%.

Gráfica 2.
Estudiantes provenientes de Asia del Pacífico, por sexo, 2010-2017



Fuente: elaboración propia, con información de la Dirección de Programas Internacionales, UDEM.

Este último rasgo llama la atención sobre la función otorgada a la UDEM desde su creación, para responder una demanda de educación superior local esencialmente femenina y con poca cabida en el ITESM. En ese sentido, quedan en el aire algunas preguntas sobre el predominio de mujeres entre los estudiantes asiáticos en movilidad entrante: ¿es el resultado de un acto volitivo de las familias de las estudiantes?, ¿es resultado voluntario de la política de la UDEM para vincularse con instituciones con un perfil similar al suyo?, ¿es el resultado del azar? Para responder estas interrogantes es necesario un estudio profundo sobre las instituciones socias de la UDEM; sin embargo, nos atrevemos a considerar este rasgo particular de dicha universidad como una ventaja competitiva que permitiría catalizar los flujos de estudiantes provenientes de Asia. Esto, en la medida en que, en la región, también existe un universo amplio de IES abocadas a responder a una demanda femenina de servicios educativos.

Otro tema importante es la inserción en las diferentes áreas académicas de la UDEM, de los estudiantes extranjeros en movilidad entrante. Al respecto, en la Tabla 7, podemos apreciar los siguientes rasgos destacados:

- Primero, las áreas académicas muestran una diversificación muy amplia: siete áreas que, a su vez, abarcan alrededor de 30 de las 45 licenciaturas ofrecidas por la UDEM. En ese sentido, podemos confirmar que los estudiantes extranjeros en movilidad entrante representa una constante en la vida académica de toda la universidad.
- Segundo, las áreas de Humanidades, Educación Continua y Diseño concentran 116 estudiantes, los cuales representan 52.25% del total de estudiantes en movilidad entrante. El punto es relevante en la medida en que esas tres áreas concentran el mayor número de licenciaturas con valores de la razón H/M inferiores a 100.00; dicho de otra manera, se trata de las áreas abocadas a la formación de mujeres y, con esto, vuelve a destacar en el marco del análisis el perfil de la UDEM como una IES especializada en la formación universitaria referente al sexo femenino.
- Tercero, en conjunto, las áreas de Economía y Administración y de Ciencias Sociales acumulan 53 estudiantes (23.87%) y muestran la pertinencia de la política académica de la UDEM para incluir la dimensión internacional en las licenciaturas del rubro.
- Cuarto, algo similar a lo dicho en el párrafo anterior puede ser afirmado en relación con las áreas técnicas de la UDEM: Ingeniería y Diseño también concentran 53 (23.87%) estudiantes. El tema importante es que la UDEM, en la práctica, demuestra la posibilidad de atraer estudiantes de IES provenientes de la región más dinámica en términos de innovación tecnológica. La promoción de la UDEM en el exterior necesita poner énfasis en las capacidades institucionales en la enseñanza de estas disciplinas técnicas, para mantener el momento alcanzado; esto es importante, pues, en 2015-2106, el número de estudiantes disminuyó y la UDEM no puede permitirse atraer estudiantes para equilibrar el peso de las áreas especializadas en la formación universitaria de mujeres.

Tabla 7.
Inserción de los estudiantes extranjeros, por área académica, 2010-2017

	Total	%	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total	222	100.00	19	28	20	20	46	28	26	35
Humanidades ¹	47	21.17	3	1	1	5	5	10	11	11
Educación continua	44	19.82	8	14	6	2	10	2	2	0
Economía y administración ²	34	15.31	3	7	6	4	5	2	3	3
Ingeniería ³	28	12.61	1	3	4	4	7	1	1	6
Diseño ⁴	25	11.26	1	0	1	0	9	3	1	10
Ciencias sociales ⁵	19	8.56	1	2	0	2	5	4	0	5
Ciencias médicas ⁶	5	2.25	0	0	1	0	1	2	1	0
Otras	20	9.01	2	1	1	3	4	4	5	0

¹ Estudios humanísticos y religiosos, estudios humanísticos y sociales, artes, letras.

² Mercadotecnia internacional, economía, ciencia política y administración, administración de empresas, turismo internacional, contaduría y finanzas, finanzas internacionales, recursos humanos, negocios globales.

³ Mecánico automotriz, tecnologías computacionales, innovación sustentable, animación y efectos digitales, diseño automotriz.

⁴ Diseño de interiores, arquitectura, diseño textil y modas, diseño gráfico.

⁵ Información y comunicación, educación, sociología, relaciones internacionales, derecho.

⁶ Nutrición, sociología, médico cirujano partero.

Fuente: elaboración propia, con información de la Dirección de Programas Internacionales, UDEM.

Conclusiones

La Universidad de Monterrey fue concebida como una universidad local, con una vocación para proyectarse local, nacional e internacionalmente como una institución de excelencia. A partir del 10 de diciembre de 2006, sin embargo, la "guerra contra el narco", declarada por Felipe Calderón Hinojosa agudizó la ola de violencia experimentada en el estado de Nuevo León, en particular, y en todo México, en general. Como todos los estados ubicados en la frontera con Estados Unidos, el de Nuevo León ha padecido el recrudecimiento de la violencia y los efectos de la presión ejercida por el gobierno estadounidense sobre sus ciudadanos para evitar los viajes a las zonas conflictivas de México. Por si eso no bastara, a partir de junio de 2015, el discurso antimexicano de Donald Trump utilizado para obtener la nominación como candidato a la presidencia de los Estados Unidos, por parte del Partido Republicano, generó un clima de rechazo por parte de sectores estadounidense conservadores xenófobos y racistas.

Ante ese panorama sombrío, desde 2010, la administración de la UDEM optó por dar un giro a la política de internacionalización seguida desde la creación de

la institución; ahora, busca ir más allá de la relación privilegiada con instituciones de América del norte, en general, y de Estados Unidos, en particular; pretende desarrollar sus vínculos con Instituciones de Educación Superior de Europa, América Latina y Asia.

Las informaciones disponibles ponen de realce los progresos logrados en diferentes dominios de la internacionalización, a través del desarrollo de los vínculos con IES europeas y latinoamericanas; en el caso de las asiáticas, como vimos, el progreso también es importante, pero todavía se encuentra en los inicios. Los progresos han sido determinados por la decisión institucional de crear la Dirección de Proyectos Internacionales (DPI) y de ubicarla, dentro del organigrama, en el mismo nivel que las direcciones de las unidades académicas. Las relaciones entre aquella y éstas son, por decirlo así, entre iguales y permite una comunicación fluida, así como la transmisión sin trabas de las iniciativas emprendidas por una u otras.

A lo largo de nuestro informe hemos puesto de realce el perfil de la UDEM para atender un segmento de la demanda local por servicios educativos, integrado por mujeres. Vimos la importancia de las mismas en la DPI, en la planta académica, así como en los estudiantes participantes en los mecanismos de movilidad, tanto entrante como saliente. La UDEM ha sabido preservar y consolidar este rasgo genésico que la particulariza entre las instituciones privadas.

En términos de las relaciones con IES asiáticas, la vinculación con ellas está apenas en los inicios; los progresos realizados denotan algunas tareas pendientes de la UDEM:

- En el plano de la planta académica, vimos que sólo un profesor es de origen asiático; dicho profesor trabaja intensamente para consolidar los vínculos con su institución y su país de origen. Para la universidad, sería necesario contar con algún(os) miembro(s) de la planta abocado(s) a la enseñanza de contenidos sobre Asia y a la promoción de los vínculos institucionales con contrapartes asiáticas, sin importar el país de origen. La introducción de contenidos sobre Asia ha demostrado, en otras experiencias institucionales, ser un factor que despierta el interés por conocer mejor las sociedades asiáticas. Esta necesidad es tanto más urgente de ser satisfecha cuanto que los estudiantes UDEM (y, sobre todo, las mujeres) tienen reticencias para participar en mecanismos de movilidad estudiantil con Asia.
- En la dimensión de los convenios académicos internacionales, hemos visto que, con excepción de dos, están orientados esencialmente a la movilidad estudiantil. De unos y otros, podemos señalar los siguientes aspectos importantes:
 - o El programa de doble titulación con la Universidad Tecnológica de Nagaoka, implica la enseñanza del idioma y de la cultura del país de la contraparte; tanto la UDEM como sus estudiantes deben realizar un gran esfuerzo para cumplir con las responsabilidades establecidas en el convenio. Más allá de las ventajas que una y otros obtienen,

el convenio muestra algunas limitaciones institucionales tendientes a dificultar la réplica del convenio con otras instituciones asiáticas:

- La enseñanza del japonés ocupa un lugar central y es cubierta con recursos humanos proporcionados por la contraparte nipona y el gobierno japonés; pero, dada la pertenencia de la UDEM a asociaciones como la SACS, la universidad está obligada a contar con instructores de lengua que posean un posgrado (mínimo en el nivel de maestría); en el mercado laboral mexicano es muy difícil encontrar personal con ese perfil; de ahí las dificultades de la UDEM para sostener programas para la enseñanza de chino y de coreano, como parte del *curriculum* universitario. El programa de triple titulación con IES de Alemania y de Taiwán será impartido en inglés y, en consecuencia, no representa la misma dificultad que el de doble titulación.
 - La doble titulación, en el caso de la UDEM, funciona únicamente para estudiantes mexicanos y no así para estudiantes japoneses. Para la UDEM sería interesante buscar que estudiantes nipones también visiten o se interesen por visitarla, para establecer la reciprocidad de todo acuerdo de esta naturaleza; para ello, los programas cubiertos por el convenio necesitan ser equiparados con los de la contraparte, como sucede, por ejemplo, en el caso de la UTN y la UANL.
 - La doble titulación, en cualquier caso, no podrá ser substituida por un diploma compartido, en la medida en que la reglamentación oficial mexicana para la expedición de títulos es un límite infranqueable para una universidad privada, mientras carezca de autonomía académica.
- Los convenios con instituciones coreanas y chinas son facilitados por utilizar el inglés como idioma de comunicación; en el primer caso, las estancias semestrales predominan, mientras en el segundo, prevalecen las estancias cortas de tres o de seis semanas. Nuestros informantes señalaban que, durante las estancias de los estudiantes UDEM en instituciones chinas, también les era impartido un curso de mandarín, pero, dadas las dificultades para dominar el chino, el curso de tres o de seis semanas solo permite aprender los elementos muy básicos de la lengua.
El conocimiento de la lengua es la condición sine qua non para conocer una sociedad, su cultura y sus formas de pensamiento; la UDEM deberá, tarde o temprano y en función del progreso realizado en el terreno de los vínculos interinstitucionales, la enseñanza de lenguas asiáticas como parte del *curriculum* universitario; sobre la marcha, encontrará soluciones *ad hoc* para la escasez de instructores de lengua altamente calificados.

- En el terreno de la movilidad estudiantil con instituciones asiáticas, hemos visto la capacidad de la UDEM para promover flujos salientes y entrantes compuestos por estudiantes provenientes de una gran diversidad de formaciones universitarias; en ese sentido la experiencia de la UDEM va más allá de los límites de otras instituciones, públicas y privadas, donde los estudiantes de ciencias sociales y de humanidades predominan ampliamente sobre los de otras áreas académicas. La administración de la UDEM necesita consolidar ese rasgo particular y buscar extender la participación en la movilidad estudiantil a todas las áreas de la universidad.
 - o En esa tarea, la institución puede utilizar su perfil como universidad abocada a satisfacer la demanda estudiantil femenina, para desarrollar vínculos privilegiados con instituciones asiáticas análogas.
 - o Para poner término a las reticencias de los paterfamilias para enviar a sus hijos y, sobre todo, hijas a Asia, la institución puede y debe:
 - Ampliar los mecanismos, formales e informales, de información, para que, después de participar en los programas de movilidad, los estudiantes transmitan sus experiencias tanto a sus compañeros como a sus padres.
 - Experimentar, con las familias de la comunidad UDEM, la inmersión de los estudiantes asiáticos en la sociedad neolonesa. Como preparación para cursos los últimos semestres del programa de doble titulación, los estudiantes UDEM deben realizar cuando menos una estancia en el seno de una familia japonesa; de manera análoga, la UDEM podría organizar estancias familiares para una parte de los estudiantes asiáticos.

Como hemos visto, ante las adversidades locales, nacionales e internacionales, la UDEM ha sabido tornar las necesidades en virtudes, para vincularse a IES asiáticas y para transitar de una internacionalización focalizada sobre América del norte a otra con una orientación global.

Referencias bibliográficas

Ramírez Bonilla, Juan José (2017). "La UANL: una institución blindada legalmente para proyectarse hacia Asia del Pacífico", en Juan José Ramírez Bonilla (coordinador), *La internacionalización de las instituciones de educación superior mexicanas. Experiencias de vinculación con Asia del Pacífico*; Ciudad de México: CINVESTAV-CONACYT-RIMAC-UNESCO, p. 129.

Thomas Buntru (2012). "El plan estratégico para la internacionalización de la Universidad de Monterrey", en Rosa Marina Brito Meyer (editor),

Internationalization and Academic Quality Enhancement: 20th Anniversary of PUC-Rio's International Office, pp. 33-34. Rio de Janeiro: Editora PUC Rio.

Referencias electrónicas

- ANUIES (s. f.). *Anuario Estadístico 2016-2017*. Recuperado en: <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (s. f.). "Directorio de instituciones que conforman el CUPIA". Recuperado de: <http://www.anui.es.mx/estructura-organica/consejo-de-universidades-publicas-e-instituciones-afines-cupia/directorio-de-ies-afiliadas>
- David Casas, 2018, Nuevo León vive noche de terror y violencia, *La silla rota*, 28 de enero de 2018; <https://lasillarota.com/violencia-nuevo-leon-monterrey-doce-muertos-diez-heridos/202472>
- Dirección de Programas Internacionales (2017). *Convenios Internacionales*, actualización enero de 2017, UDEM. Recuperado de: <http://www.udem.edu.mx/Esp/Estudia-en-el-Extranjero/Documents/convenios-actualizacion-enero-2017.pdf>
- Dirección de Programas Internacionales (s. f.). *Estudia en el extranjero*, UDEM. Recuperado en: <http://www.udem.edu.mx/Esp/Estudia-en-el-Extranjero/Pages/mision-carrera.aspx>
- Federación de Instituciones Mexicanas Privadas de Educación Superior (s. f.). "Instituciones". Recuperado de: <http://www.fimpes.org.mx/index.php/instituciones>
- International Students Exchange Programs (s. f.). Member Institutions. Recuperado de: <https://www.isepstudyabroad.org/member-universities/>
- Luciano Campos Garza, 2017, "Inseguridad crece en Nuevo León; homicidios aumentan 42% con El Bronco", *Proceso*, 5 de noviembre de 2017; <http://www.proceso.com.mx/513938/inseguridad-crece-en-nuevo-leon-homicidios-aumentan-42-bronco>
- Programas Internacionales (s. f.). UDEM, recuperado en, <http://www.udem.edu.mx/Esp/Estudia-en-el-Extranjero/Pages/mision-carrera.aspx>
- s. a., 2010, "Alumnos, no narcos, los asesinados frente al Tec de Monterrey", *La Jornada*, 21 de marzo de 2010. Recuperado de: <http://www.jornada.unam.mx/2010/03/21/politica/009n1pol>
- Universidad Autónoma de Yucatán, 2014, "Lista de Instituciones Afiliadas a ANUIES, 2014". Recuperado de: <http://www.saie.uady.mx/media/docs/pimes/Lista%20de%20Convenios%20de%20Movilidad%20con%20IES%20Nacionales-2014-PDF.pdf>
- University Mobility in Asia and the Pacific (s. f.). UMAP Membership; <http://umap.org/about/#membership>

Entrevistas

Sylvie Didou Aupetit y Juan José Ramírez Bonilla, 2017, Entrevista con Thomas Buntru, Director, Dirección de Programas Internacionales, UDEM.