



RESOLUÇÃO RE-CONSU-06/2018
de 29 de março de 2018

Aprova o Plano Institucional de Internacionalização da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

O **CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**, no uso de suas atribuições estatutárias (Artigos 8º, 10, Incisos I, XI e XVI, e 88) e regimentais (Artigos 7º, 9º Incisos I, XI e XVI, 198 e 203, §§ 3º e 4º), tendo deliberado em sua reunião ordinária nº 450, de 28 de março de 2018, ouvido o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão em sua reunião ordinária nº 184, de 14 de março de 2018,

RESOLVE:

Art. 1º APROVAR o Plano Institucional de Internacionalização da Universidade Presbiteriana Mackenzie constante do ANEXO I.

Art. 2º DAR CIÊNCIA desta Resolução ao Instituto Presbiteriano Mackenzie.

Art. 3º DAR VIGÊNCIA a esta Resolução na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

Reitoria da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Edifício João Calvino
29 de março de 2018
148º Ano da Fundação

Benedito Guimarães Aguiar Neto
Reitor



ANEXO I

RE-CONSU-06/2018

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

PLANO INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2018-2022

São Paulo

2018





Reitor

Benedito Guimarães Aguiar Neto

Vice-Reitor

Marco Tullio de Castro Vasconcelos

Chefe de Gabinete

Wilson do Amaral Filho

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

Paulo Batista Lopes

Pró-Reitora de Graduação e Assuntos Acadêmicos

Marili Moreira da Silva Vieira

Pró-Reitor de Extensão e Educação Continuada

Jorge Alexandre Onoda Pessanha

Coordenadora de Cooperação Internacional e Interinstitucional

Maria Campos Lage





SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	05
1.1 O processo de elaboração do Plano Institucional de Internacionalização da UPM	08
2.OBJETIVOS	08
2.1. Pesquisa	09
2.2. Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu	010
2.3. Graduação	11
2.4. Extensão e Educação Continuada.....	11
2.5. Infraestrutura e ações gerais	11
3. ESTRATÉGIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	12
3.1 Estratégias para crescimento e expansão da internacionalização	12
3.2 Estratégias para capacitação e investimento na internacionalização	12
3.3 Estratégias para defesa e manutenção da internacionalização	13
3.4 Estratégias para sobrevivência ou desinvestimento	13
4. IMPLANTAÇÃO, ESTRUTURA E RESPONSABILIDADES	13
5. INDICADORES PARA ACOMPANHAMENTO	14
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	14
Anexo I. POLÍTICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO como definida no PDI	15
Anexo II. Análise SWOT realizada em 2017	18





1. INTRODUÇÃO

A internacionalização pode ser entendida enquanto um processo amplo e dinâmico envolvendo ensino, pesquisa e prestação de serviços para a sociedade, além de construir um recurso para tornar a educação superior responsiva aos requisitos e desafios de uma sociedade globalizada. É o estágio mais elevado das relações internacionais entre as universidades.¹

A internacionalização é um tema que passou a fazer parte da agenda formal do Ensino Superior no Brasil em 1988, quando o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras criou o Fórum das Assessorias Universitárias Brasileiras para Assuntos Internacionais (FAUBAI), que atualmente conta com mais de 180 instituições associadas.

A Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) possui um longo histórico de atividades envolvendo instituições internacionais, como os diplomas de engenharia emitidos em 1900 pelo então Mackenzie College, em parceria com a State University of New York (SUNY). A partir de 2003, com a criação da Assessoria para Coordenação da Internacionalização (ACOI), a UPM definiu seus objetivos iniciais para internacionalização, na época mais voltados para o estabelecimento de parcerias para mobilidade de alunos de Graduação.

Atualmente, a internacionalização permeia toda a universidade, com iniciativas envolvendo atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, nos níveis de Graduação e Pós-Graduação (Stricto Sensu e Lato Sensu). Alguns fatos merecem destaque, como:

- a) a UPM foi a universidade não pública que mais enviou alunos para o Programa Ciência sem Fronteiras e já enviou mais de dois mil alunos de Graduação para programas internacionais de mobilidade acadêmica;
- b) oferece aos alunos de Graduação e de Pós-Graduação Stricto Sensu possibilidade de Diplomas de Dupla Titulação com países de língua inglesa, italiana, francesa e portuguesa;
- c) oferece curso de Português para estrangeiros para todos os alunos estrangeiros

¹ MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, **A Internacionalização na Universidade Brasileira**: resultados do questionário aplicado pela CAPES, 2017, p.7.



- em mobilidade acadêmica na UPM;
- d) está investindo intensamente na gestão e desenvolvimento de linhas e projetos de pesquisas em colaboração internacional, em especial na participação em consórcios internacionais;
 - e) já aparece bem classificada em dois dos principais *rankings* internacionais (entre as setenta melhores universidades latino-americanas no Quacquarelli Symonds (QS) Ranking e no Times Higher Education (THE) Ranking);
 - f) possui parceria com mais de 120 universidades em 31 países.

No entanto, a despeito destas realizações, a internacionalização da universidade continua em ascensão. O desempenho da UPM nos indicadores dos *Rankings* Internacionais evidencia áreas para aprimoramento, especialmente a necessidade de melhorar a atratividade para estudantes internacionais da Graduação e Pós-Graduação, assim como para professores de instituições provenientes de outros países. É necessário ainda aumentar o impacto das publicações de pesquisadores da UPM, bem como o volume de pesquisas realizadas com financiamento da indústria e de outros órgãos estratégicos, assim como aquelas voltadas para tecnologias avançadas com foco no desenvolvimento humano. A internacionalização é também fator crítico para ampliar os conceitos dos cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* ou para manter o conceito 6 recém obtido pelos Programas de Letras, Arquitetura e Urbanismo e Distúrbios do Desenvolvimento.

Estas e outras questões estão sendo trabalhadas pela UPM por meio de uma gestão articulada entre a Reitoria da universidade, a Coordenadoria de Cooperação Internacional e Interinstitucional (COI), a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPG), a Pró-Reitoria de Graduação e Assuntos Acadêmicos (PRGA) e a Pró-Reitoria de Extensão e Educação Continuada (PREC), com o envolvimento de todas as Unidades Acadêmicas.

Em 2016 foram divulgadas as atuais Diretrizes Estratégicas da UPM, como fruto do planejamento estratégico do Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM) e da UPM, com seis Diretrizes específicas para Internacionalização da universidade:

- 1) desenvolver ações para alcançar maior inserção internacional dos cursos de Graduação e Pós-Graduação;



- 2) preparar infraestrutura física para receber o fluxo de intercâmbios de professores e alunos estrangeiros;
- 3) expandir a oferta de cursos com Dupla Titulação;
- 4) promover o desenvolvimento de parcerias com IES estrangeiras que gerem projetos cooperativos de pesquisas;
- 5) incrementar a prática da inclusão de professores visitantes estrangeiros de reconhecida qualificação, com fins de ministrar aulas na Graduação e Pós-Graduação;
- 6) ofertar componentes curriculares na língua inglesa no Ensino Superior.

As seis Diretrizes Estratégicas para internacionalização da UPM estão alinhadas com as questões anteriormente identificadas e, logo após sua divulgação, foram iniciadas as atividades para elaboração dos Planos de Trabalho para sua implantação.

Neste processo foram realizadas mais de uma dezena de reuniões entre a Reitoria, a COI, as Pró-Reitorias e Grupos de Trabalho (GT) específicos, para estabelecimento de um Plano Institucional de Internacionalização da UPM, com vistas à implantação de ações para as referidas Diretrizes. As Diretrizes e o plano inicialmente estabelecidos foram revisados no segundo semestre de 2017, quando todas as áreas da universidade realizaram a análise SWOT. Neste período, o Plano de Internacionalização foi discutido por grupos de trabalho (GTs), no âmbito das Pró-Reitorias e das Unidades Acadêmicas. O Anexo II apresenta o resultado da Análise SWOT da Internacionalização da UPM, realizada em 2017.

Em janeiro de 2018, a COI e a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação realizaram um amplo levantamento de dados sobre as atividades envolvendo os processos de internacionalização durante o período de 2012 a 2017, para refinar a avaliação dos pontos fortes e pontos a melhorar, além das áreas para potencial investimento na pesquisa em colaboração internacional. No levantamento foram verificados diversos indicadores como número de duplas titulações, mobilidade acadêmica internacional discente e docente unilateral e bilateral, mapeamento de competências de proficiência em língua inglesa, italiana, francesa e espanhola, tanto de docentes como de equipes administrativas, projetos de pesquisa e publicações com colaborações internacionais, dentre outros. O resultado desta avaliação subsidia os objetivos propostos ao plano de



internacionalização.

Desta forma, este Plano Institucional de Internacionalização atende às demandas da UPM e sua mantenedora, o IPM, no que concerne aos processos de internacionalização da universidade.

1.1 O processo de elaboração do Plano Institucional de Internacionalização da UPM

O processo de elaboração deste Plano Institucional de Internacionalização considerou os seguintes elementos:

- a) a Política de Internacionalização da UPM, conforme definida no capítulo 2 do Plano de Desenvolvimento Institucional do IPM (reprodução no Anexo I);
- b) as Diretrizes Estratégicas para internacionalização definidas no Planejamento Estratégico da UPM;
- c) o resultado da Análise SWOT da Internacionalização da UPM realizada em meados do segundo semestre de 2017 (apresentado no Anexo II);
- d) os resultados do levantamento de dados realizado em janeiro-fevereiro de 2018, que contemplou todas as dimensões de dados relacionados com internacionalização.

2. OBJETIVOS

O Plano Institucional de Internacionalização (PII) da UPM tem como objetivo geral a consolidação da internacionalização da UPM a partir da implantação das Diretrizes definidas no Planejamento Estratégico do IPM e da implantação da Política de Internacionalização estabelecida no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Isto envolve o desenvolvimento de ações para alcançar maior inserção internacional da Pesquisa, dos programas de Pós-Graduação, dos cursos de Graduação e da Extensão, assim como preparar a infraestrutura da universidade e seus sistemas de gestão para um ambiente multicultural, com a presença de alunos e professores estrangeiros em todas as atividades.

Os objetivos específicos do PII foram definidos de acordo com as dimensões abordadas no plano. São eles:

2.1. Pesquisa

- a) ampliar a participação da UPM em pesquisas realizadas em colaboração internacional, seja em acordos bilaterais ou em consórcios;
- b) aumentar o volume de financiamentos para pesquisa proveniente de empresas e institutos privados nacionais e internacionais;
- c) ampliar a participação de pesquisadores da UPM em editais de pesquisa que contemplem agências estrangeiras de fomento à pesquisa;
- d) implantar anuário em inglês com os principais indicadores da Pesquisa na UPM;
- e) aumentar o nível de impacto das publicações acadêmicas internacionais;
- f) ampliar o apoio à Gestão de Projetos de pesquisa de excelência, por intermédio do Núcleo de Apoio à Gestão de Projetos, registrado na FAPESP, vinculado à Coordenadoria de Pesquisa (COPQ) da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UPM;
- g) ampliar o apoio a pesquisadores da UPM no desenvolvimento, submissão e realização de projetos de pesquisa em colaboração internacional;
- h) acompanhar, de acordo com padrões de excelência, o impacto social da pesquisa em colaboração internacional desenvolvida na UPM;
- i) acompanhar os indicadores de internacionalização relativos ao impacto da pesquisa na UPM a partir de métricas de citações, fator de impacto das revistas onde as pesquisas são publicadas, dentre outros indicadores;
- j) criar mecanismos para envolver os alunos de Iniciação Científica nas iniciativas de internacionalização em pesquisa;
- k) buscar a implantação de linha de fomento interna junto à agência de fomento da entidade mantenedora da UPM, para o desenvolvimento de missões de trabalho no exterior para busca e consolidação de parcerias internacionais voltadas para a pesquisa em áreas prioritárias de conhecimento da UPM;
- l) buscar a implantação de linha de fomento interna junto à agência de fomento da entidade mantenedora da UPM para a mobilidade acadêmica em pós-graduação e graduação. Na mesma perspectiva desenvolver ações que contemplem essa gestão mediante outras agências de fomento.

2.2. Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*

- a) promover a internacionalização do currículo dos cursos de Pós-Graduação;
- b) aumentar o número de componentes curriculares ministrados no idioma inglês;
- c) ampliar o número de Colégios Doutorais e Programas de Cotutela e Dupla Titulação, em consonância com as recomendações e normativas de prioridades especificadas pela CAPES;
- d) implantar política de idiomas para os Programas de Pós-Graduação, em consonância com as recomendações e normativas de proficiência especificadas pela CAPES;
- e) estabelecer condições para ampliar a atratividade dos Programas de Pós-Graduação para alunos internacionais ou para mobilidade acadêmica de alunos estrangeiros na UPM;
- f) aperfeiçoar as políticas e procedimentos para ampliar o número de pesquisadores e professores visitantes de outros países;
- g) ampliar a oferta de cursos de curta duração (cursos de férias no formato *summer/winter*), em língua inglesa, sobre tópicos avançados em áreas de conhecimento prioritárias dos Programas de Pós-Graduação;
- h) aumentar a participação de Programas de Pós-Graduação em editais destinados a Escolas de Altos Estudos / Escolas de Ciências Avançadas que possibilitem a atração de professores estrangeiros de renome em áreas prioritárias de pesquisa da UPM, bem como mobilidade discente internacional;
- i) aumentar a realização de bancas de defesa de mestrado e doutorado com a participação de pesquisadores de outros países (presencial ou com uso de tecnologias de ensino à distância);
- j) ampliar a participação em editais de bolsas no país, predominantemente, as bolsas destinadas a professores visitantes, jovens talentos e pós-doutorado;
- k) acompanhar as atividades das diversas modalidades de bolsa para fins de mensuração de indicadores de excelência de internacionalização e apropriação do conhecimento gerado pela universidade;
- l) acompanhar os indicadores de internacionalização dos Programas segundo o PII

da UPM.

2.3. Graduação

- a) aumentar o número de componentes curriculares ministrados no idioma Inglês;
- b) ampliar o número de cursos de Dupla Titulação, em consonância com as recomendações e normativas de prioridades especificadas pela CAPES;
- c) ampliar o número de acordos para Mobilidade Acadêmica, incluindo estágio internacional;
- d) criar Programa para ampliar a atratividade da Graduação da UPM para mobilidade de alunos estrangeiros (realização de feiras para divulgação dos cursos junto aos consulados, ambiente multicultural, adequação e divulgação de estrutura de acolhimento, entre outros);
- e) estabelecer Programa para implantar a internacionalização dos currículos dos cursos de Graduação (preparar o discente para atuação no ambiente global).

2.4. Extensão e Educação Continuada

- a) ampliar a oferta de cursos de extensão de curta duração na língua inglesa, com ênfase em cursos de férias (*summer/winter programs*);
- b) desenvolver cursos de especialização com módulos internacionais;
- c) ampliar o número de programas de educação executiva internacional;
- d) ampliar o número de Programas de Extensão em parceria internacional;
- e) fomentar a multiculturalidade a partir de ações envolvendo docentes, discentes e funcionários.

2.5. Infraestrutura e ações gerais

- a) implantar sinalização bilíngue no campus Higienópolis (adequação de placas, mapas, avisos publicados em cartazes e mídia *indoor*, entre outros);
- b) capacitar os funcionários da estrutura de pessoal (portarias e secretarias) para atendimento bilíngue e multicultural;
- c) concluir a implantação de páginas nos idiomas Inglês e Espanhol para o site da UPM;

- d) identificar e implantar o melhor modelo e a melhor relação curso/benefício para hospedagem e alojamento de professores e alunos internacionais.

3. ESTRATÉGIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

A definição das estratégias a serem adotadas neste PII para alcançar os objetivos específicos, seguiu o modelo de resultado da análise SWOT realizada em 2017, sendo adotados os quatro níveis de estratégias: para crescimento e expansão da internacionalização, para defesa e manutenção dos benefícios já auferidos, para capacitação e investimento na internacionalização e para sobrevivência ou desinvestimento na internacionalização.

3.1 Estratégias para crescimento e expansão da internacionalização

- a) utilizar parcerias já consolidadas para firmar acordos de estágio internacional (*incoming*) e ampliar a mobilidade acadêmica docente e discente;
- b) utilizar parcerias atuais e Centros de pesquisa / Cursos de Pós-Graduação para fomentar encontros voltados à gestão da Pesquisa em colaboração internacional e criação de novas redes colaborativas e Consórcios / Colégios Doutorais;
- c) trabalhar com parceiros atuais para criar programas de internacionalização *at home* para Graduação e Pós-Graduação;
- d) ampliar a oferta de cursos internacionais de curta duração, para alunos de Graduação e Lato Sensu;
- e) implantar missões de trabalho junto aos parceiros internacionais.

3.2 Estratégias para capacitação e investimento na internacionalização

- a) concluir a implantação das páginas da UPM nos idiomas inglês e espanhol;
- b) sistematizar a produção de material institucional nos idiomas inglês e espanhol (vídeo e apresentações institucionais, brochuras e catálogos);
- c) adequar infraestrutura para alunos e professores estrangeiros (alojamento, salas na UPM, refeitório, sinalização do campus, atendimento bilíngue nas portarias e campus);



- d) adequar políticas de contratação de professores para privilegiar a experiência internacional e certificação de idiomas;
- e) ampliar a publicação em revistas com Fator de Impacto e, conseqüentemente, com indexações que possibilitem gerar métricas da publicação da pesquisa na UPM, com vista a melhorar o desempenho nos *rankings* nacionais e internacionais.

3.3 Estratégias para defesa e manutenção da internacionalização

- a) aumentar o número de componentes curriculares ministrados no Idioma Inglês nos cursos de Pós-Graduação, Graduação e Educação Continuada;
- b) implantar cursos de Pós-Graduação totalmente em inglês, notadamente nas áreas de tecnologia;
- c) organizar cursos de graduação estratégicos para dupla-titulação, como Engenharias e TI, para obtenção de certificação internacional;
- d) criar mecanismos para trabalhar a imagem da UPM nas instituições parceiras.

3.4 Estratégias para sobrevivência ou desinvestimento

- a) identificar mecanismos para incentivar discentes e docentes a investirem na formação do inglês e obtenção de certificação de idiomas (necessários para obtenção de bolsas internacionais);
- b) identificar mecanismos para incentivar os funcionários a investirem na formação do inglês e obtenção de certificação de idioma;
- c) investir no estabelecimento de políticas de processos seletivos para alunos internacionais.

4. IMPLANTAÇÃO, ESTRUTURA E RESPONSABILIDADES

A coordenação geral da implantação do Plano Institucional de Internacionalização compete à COI, com o apoio da Comissão Permanente de Internacionalização da UPM (estabelecida pela Ordem da Reitoria (OI RE) 14/2011). A coordenação da implantação no âmbito das Pró-Reitorias compete aos Pró-Reitores em exercício. As estratégias para implantação do PII no âmbito das Unidades Acadêmicas (UA) serão discutidas e



estabelecidas entre as Coordenadorias das Pró-Reitorias e as Coordenadorias relacionadas nas UA.

5. INDICADORES PARA ACOMPANHAMENTO

Os indicadores para acompanhamento da implantação do PII são aqueles definidos no processo de Planejamento Estratégico e aprovados pela Reitoria, com publicação e avaliação semestral. Cada avaliação semestral gera um relatório com os resultados obtidos e as recomendações para eventuais correções nos procedimentos ou atualização das ações planejadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização do Ensino Superior é um processo que vem sendo trabalhado na UPM em todos os níveis, notadamente na Pesquisa e Pós-Graduação. Os atuais Programas *Stricto Sensu*, em sua maioria, já estão com um nível considerável de atividades envolvendo parceiros estrangeiros, seja em colaborações institucionalizadas, como os acordos de Dupla-Titulação, seja em colaborações específicas, envolvendo projetos de pesquisa ou acordos individuais de cotutela. No âmbito da Graduação e Extensão, além das ações institucionais, como os Programas de Mobilidade Acadêmica, também é possível encontrar diversas ações específicas, como a implantação de componentes curriculares em idioma Inglês em alguns cursos ou oferta de Cursos de curta duração ministrados no idioma Inglês por professores estrangeiros ou da UPM.

Desta forma, não se discute mais a necessidade ou não de internacionalização da universidade, pois ela já faz parte do cotidiano da UPM, podendo ser observadas iniciativas em todas as suas áreas. Neste contexto, o PII é um instrumento necessário para alinhar as iniciativas individuais à visão institucional e à política de internacionalização da UPM. Sua implantação será um fator de promoção da excelência científica no Ensino, na Pesquisa e nas atividades de Extensão.



ANEXO A

POLÍTICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO (COMO DEFINIDA NO PDI)

Como parte de sua estratégia de internacionalização, a UPM criou em maio de 2003, a Assessoria de Cooperação Interinstitucional e Internacional, mais tarde nomeada Coordenadoria de Cooperação Interinstitucional e Internacional (COI). Desde então, a COI possui como missão prospectar parcerias com instituições estrangeiras para firmar acordos de cooperação internacional no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão, além de estabelecer ações para a efetiva internacionalização da universidade, aderente às diretrizes de internacionalização estabelecidas no Planejamento Estratégico. A UPM mantém acordos acadêmicos, científicos e culturais com renomadas instituições nacionais e estrangeiras como universidades, institutos de pesquisa, associações, entre outros. Estas parcerias visam criar e promover programas de mobilidade acadêmica discente e docente, programas de Dupla Titulação em cursos de Graduação e Pós-Graduação, atividades de extensão e pesquisas em colaboração internacional, estabelecimento de colégios doutorais e consórcios para pesquisa em rede.

A internacionalização é um processo que permeia a universidade como um todo e que influencia a forma de relacionamento interno e externo, que deve considerar sempre a existência de estrangeiros envolvidos nas atividades fins da universidade, em todos os níveis. Os campi, sua sinalização, os processos de atendimento a alunos, o trabalho dos funcionários administrativos, as páginas de internet, os relatórios divulgados, as apresentações artísticas e esportivas, enfim, toda a vida da universidade deve ser considerada como vivenciada ao lado de professores e alunos estrangeiros. Da mesma forma, espera-se que alunos, professores e pesquisadores da UPM estejam cada vez mais presentes em instituições e em publicações internacionais, contribuindo assim para a consolidação dos processos de internacionalização.

Para o recebimento de alunos, professores e pesquisadores estrangeiros, é necessário manter processos de divulgação da universidade junto a instituições internacionais de ensino e pesquisa, empresas de *rankings*, embaixadas, entre outros. É esperado ainda que sejam adotados processos com padrão internacional para acolhimento dos visitantes estrangeiros, para que a UPM seja posicionada como um destino internacional para atividades de mobilidade acadêmica, em todos os níveis.



A COI mantém programas de mobilidade acadêmica discente, sempre que possível com reciprocidade de isenção de mensalidades, de forma que haja incentivo para um crescimento constante do número de alunos enviados e recebidos junto às universidades parceiras. São incentivadas as parcerias com empresas para o oferecimento de bolsas de estudo para a mobilidade, como a parceria com o Santander Universidades e programas para envio e recebimento de doutorandos para período sanduiche ou para processos de cotutela e dupla-titulação.

De forma geral, devem ser estabelecidas conexões com as atividades extensionistas, seja para a participação de alunos e professores estrangeiros em mobilidade na UPM, seja para a criação de projetos internacionais de extensão. Já no âmbito dos cursos de Graduação, a presença de alunos estrangeiros contribui para consolidar experiências de vivências multiculturais e de solidariedade com os alunos que ainda estão aprendendo Português. No que concerne ao idioma das aulas, deve-se trabalhar para que exista oferta consolidada de componentes curriculares em inglês, na Graduação e Pós-Graduação.

É parte integrante e princípio norteador das estratégias de internacionalização o projeto “Visão 150”, política instituída pela atual Reitoria, a qual institui os objetivos para o aniversário de 150 anos da UPM, a ser celebrado em 2020. Com base no projeto foi criada a Comissão de Internacionalização da UPM, composta por nove professores representantes internacionais de cada uma das Unidades Acadêmicas, os quais, em parceria com a Reitoria e a COI, participam ativamente do desenvolvimento de projetos e programas específicos para suas Unidades Acadêmicas.

Como desafios e objetivos de longo prazo, e perante as crescentes demandas internacionais, faz-se necessária a concretização de projetos já iniciados e em franco movimento de expansão na UPM, a saber:

- fortalecimento da atuação internacional das Unidades Acadêmicas e Programas de Pós-Graduação em todos os quesitos acadêmicos (ex. mobilidade, bolsas, cursos, disciplinas) e de pesquisa (projetos e redes colaborativas de pesquisa);
- aprofundamento das relações já existentes, objetivando incrementar o número de vagas para mobilidade acadêmica, acordos de pesquisa, projetos conjuntos de inovação, entre outros;



- sistematização da produção de material institucional nos idiomas inglês e espanhol (vídeo e apresentações institucionais, brochuras e catálogos);
- implantação e consolidação de missões de trabalho para a internacionalização da universidade;
- consolidação da estrutura física e dos procedimentos para recebimento de alunos e professores visitantes estrangeiros.



**Anexo B. Análise SWOT realizada em 2017 – Pontos Fortes e Pontos a Melhorar**

Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
a) Acordos de Dupla Titulação e Cotutela	a) Posicionamento da Pesquisa UPM nos rankings internacionais
b) Posicionamento nos <i>rankings</i> Internacionais	b) Relatórios de pesquisa somente em português
c) Boa reputação	c) Condições de infraestrutura para receber alunos e professores estrangeiros
d) Centros de Pesquisa de excelência internacionalizados / MackGraphe e Laboratório de Neurociências Cognitiva e Social	d) Número de alunos estrangeiros
e) Parcerias já consolidadas com IES estrangeiras	e) Baixa atratividade para alunos estrangeiros
f) Pesquisadores de renome internacional nos quadros da UPM (docentes de programas de pós-graduação e professores visitantes)	f) Baixa divulgação da internacionalização para o mercado
g) Compromisso institucional com a internacionalização	g) Número de eventos internacionais para pesquisadores
h) Vocação internacional da universidade	h) Sistemas acadêmicos ainda não preparados para internacionalização
i) Boa avaliação dos programas de Pós-Graduação, havendo 03 programas de excelência – nota 6	i) Processos seletivos para professores não privilegiam experiência internacional e idiomas
j) Boa avaliação dos cursos de Graduação no ENADE e demais <i>rankings</i> nacionais	j) Sinalização bilingue do campus
k) Cultura de planejamento para internacionalização	k) Oferta de componentes curriculares em inglês
l) Infraestrutura de vídeo conferência, TV Digital e outros recursos que viabilizam a internacionalização <i>at home</i>	l) Falta de atendimento bilíngue no campus
m) Fundo MACKPESQUISA de Pesquisa – fundo próprio para financiamento de Projetos de Pesquisa	m) Implantação das páginas internet em formato bilingue
n) Página dos cursos de Pós-Graduação, da COI e de alguns centros de Pesquisa já estão em formato bilingue	



Anexo C. Análise SWOT realizada em 2017 – Oportunidades e Ameaças

a) Oportunidades

Probabilidade de Sucesso	
ALTA	BAIXA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Exigência de estágio internacional pelas IES estrangeiras 2. Programas para Internacionalização <i>at home</i> 3. Novos consórcios de pesquisa com fomento internacional 4. Programa da CAPES para internacionalização da Pós-Graduação 5. Formação de clusters de IES para <i>go to abroad</i> 6. Crescimento da mobilidade de Curta Duração 7. Ampliação do interesse de parceria entre IES confessionais, face ao momento de polarização político/social 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inglês como língua franca para Educação Superior 2. Valorização da participação de <i>Rankings</i> Internacionais 3. Globalização da Educação – Aumento do % de alunos estrangeiros 4. Certificações internacionais para cursos de Graduação 5. Internacionalização dos Currículos de cursos de Graduação 6. Participação de instituições e/ou empresas para divulgação da UPM no exterior

b) Ameaças

Probabilidade de Ocorrência	
ALTA	BAIXA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crise financeira leva à redução de bolsas para mobilidade acadêmica 2. Percepção negativa do país impacta a atratividade para alunos estrangeiros (dificuldades para <i>incoming</i>) 3. IES brasileiras investindo intensamente no inglês como língua franca 4. Posicionamento do MEC dificulta aquisição de alunos estrangeiros na Graduação 5. Fim do CsF reduz o interesse de IES estrangeiras pelo aluno brasileiro de Graduação 6. Resistência brasileira para buscar certificações de idiomas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terrorismo / instabilidade internacional reduz interesse de mobilidade para alguns países, como França 2. Situação socioeconômica brasileira diminui a atratividade do país para alunos e professores estrangeiros 3. Valorização dos <i>rankings</i> dificulta parcerias internacionais para IES mal posicionadas, notadamente em Programas com Dupla Titulação