

# *Capítulo 6*

---



# Retos en el proceso de Internacionalización: Perspectiva de dos Instituciones de Educación Superior públicas mexicanas

Alejandra Fabiola Flores Zamora<sup>1</sup>

## Resumen

---

La Internacionalización es un proceso con una intencionalidad definida. Requiere del trabajo conjunto entre actores de distintos niveles institucionales y el compromiso hacia el logro de una cultura institucional, en la cual la dimensión internacional sea transversal a sus funciones sustantivas. La investigación que se presenta tiene por objetivo exponer los retos a los que dos Instituciones de Educación Superior Públicas mexicanas se han enfrentado, en el proceso de integrar la dimensión internacional a sus funciones y cómo los han abordado. Bajo un paradigma cualitativo —y siguiendo la metodología de Estudio de Caso—, se realizaron 12 entrevistas semiestructuradas a miembros de las oficinas de Internacionalización y a actores adscritos en distintos niveles institucionales, para conocer su perspectiva respecto a los principales retos y cómo estos inciden en el proceso de Internacionalización. Los hallazgos indican que los principales retos son: el factor económico, así como la escasa planeación o definición de lineamientos que orienten a los actores en la puesta en marcha de las estrategias. Asimismo, no contar con personal capacitado en puestos estratégicos ni un sistema de evaluación que dé cuenta del impacto que las estrategias desarrolladas han tenido en el proceso. En este sentido, si bien los retos son específicos a cada Institución, es posible identificar tendencias en la definición de estrategias que contribuyan a su abordaje, para buscar que la Internacionalización

---

<sup>1</sup> Maestra en Educación Superior Internacional por la Universidad de Guadalajara. Asesora pedagógica en el Programa Centro de Innovación Docente en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara y colaboradora en el proyecto Caja de Herramientas para fortalecer los procesos de evaluación de las estrategias de docencia colaborativa internacional virtual en el marco de la convocatoria Reconfigurando la Educación Internacional (RCI-AMPEI). Email: afabiolaflz@gmail.com, alejandra.flores@ucea.udg.mx ORCID :<https://orcid.org/0000-0002-1783-615X>

se asuma como una tarea transversal. Destacan: la capacitación de directivos y Académicos, la definición de un sistema de evaluación o la elaboración de un plan claro.

**Palabras clave:** internacionalización, retos, estrategias, proceso, tendencias institucionales.

## *Challenges in the Internationalization process: perspective of two mexican public Higher Education Institutions*

### **Abstract**

---

Internationalization is a process with a defined intention. It requires joint work between actors from different institutional levels and a commitment to achieving an institutional culture, in which the international dimension cuts across its substantive functions. The research that is presented aims to expose the challenges that two Mexican Public Higher Education Institutions have faced, in the process of integrating the international dimension into their functions and how they have addressed them. Under a qualitative paradigm — and following the Case Study methodology—, 12 semi-structured interviews were conducted with members of the Internationalization offices and with actors attached to different institutional levels, to learn their perspective regarding the main challenges and how these affect the Internationalization process. The findings indicate that the main challenges are: the economic factor, as well as the scarce planning or definition of guidelines that guide the actors in the implementation of the strategies. Likewise, not having trained personnel in strategic positions or an evaluation system that accounts for the impact that the developed strategies have had on the process. In this sense, although the challenges are specific to each institution, it is possible to identify trends in the definition of strategies that contribute to their approach, in order to ensure that Internationalization is assumed as a transversal task. They stand out: the training of directors and academics, the definition of an evaluation system or the elaboration of a clear plan.

**Keywords:** internationalization, challenges, strategies, process, institutional trends.

## Introducción

La Internacionalización de la Educación Superior es un proceso complejo que tiene una intencionalidad definida, que debe abordarse desde una perspectiva integral en cada Institución, considerando sus características y objetivos (Hudzik, 2011; Gacel-Ávila, 2017). Y que se gestiona de manera particular en cada Institución de Educación Superior (IES), por lo que la propuesta de estrategias debe responder a las prioridades institucionales y contribuir a la mejora, no solo en el posicionamiento internacional sino también en el ámbito académico.

No obstante, es posible identificar elementos en común en el proceso de Internacionalización, los cuales dan cuenta de que, si bien en cada IES se tienen características y condiciones específicas, se comparten retos o limitaciones, como la ausencia de políticas o planes institucionales (Marinoni, 2019), así como el desconocimiento de lo que implica integrar esta dimensión de manera transversal.

Por lo anterior, esta Investigación tiene por objetivo identificar los principales retos que dos IES públicas mexicanas han enfrentado al buscar la integración de la dimensión internacional en sus funciones y actividades, así como las principales estrategias propuestas para atenderlos. Entre estos, destacan la ausencia de un plan o políticas institucionales, así como el desconocimiento de parte de distintos actores sobre lo que implica la Internacionalización (Lopera, 2015).

Para ello, se presenta en primer lugar el planteamiento, en el cual se mencionan los retos identificados en la literatura y en las encuestas realizadas por asociaciones y organismos internacionales. Posteriormente, se expone una breve revisión teórica sobre el concepto y las categorías propuestas. Más adelante, se menciona la metodología seguida, en la cual se explica el instrumento utilizado, así como quiénes fueron los entrevistados. Finalmente, se presentan los resultados y las conclusiones.

## **Retos y limitaciones en el proceso de internacionalización de la Educación Superior**

Las IES se desenvuelven en un ambiente global caracterizado por la cooperación internacional. No obstante, las aproximaciones respecto a la manera en la cual se da el proceso en las Instituciones se han centrado en la profundización de casos aislados, no desde una perspectiva organizativa-estratégica, y dejando de lado el análisis de las políticas y estrategias implementadas por las IES de la región (Soliman, Anchor y Taylor, 2019; Buckner y Stein, 2019).

Son pocos los estudios que contribuyen a la construcción del estado de la Internacionalización en América Latina y el Caribe (ALC), entre los que destacan “la encuesta de la Asociación Internacional de Universidades (IAU), algunos estudios de la OCDE y proyectos de asociaciones regionales como la ANUIES, ASCUN o FAUBAI” (Gacel-Ávila y Rodríguez-Rodríguez, 2018, p. 23). De igual modo, no existe una estrategia o proceso que sea aplicable a todas las IES, puesto que cada una tiene características específicas y la Internacionalización debe responder a los contextos locales e institucionales (Hudzik, 2011).

En este sentido, uno de los principales retos para la Internacionalización es el diseño de un Plan Estratégico, con objetivos, estrategias e indicadores que permitan dar seguimiento y evaluar el nivel de logro. Es decir, un plan bien estructurado puede ayudar a las Instituciones a enfrentar los retos y limitaciones en el proceso. Sin embargo, no solo basta con un buen plan, sino que también se requiere una estrategia clara para su implementación (Davies y Hunter, 2018).

Respecto a la 5ta Encuesta Global IAU, los resultados dan cuenta de distintos retos. Por ejemplo, menos de la mitad de las IES a nivel global (49%) tienen una política o estrategia de Internacionalización definida como parte del Plan Institucional, pero solo el 23% menciona contar con políticas y planes específicos. El 18% sostiene que está en preparación, el 8% afirma no contar con una y el 2% lo desconoce (Marinoni, 2019, p. 115). En el caso de ALC, el 45% reporta que la Internacionalización se incluye en los planes y políticas institucionales, el 19% cuenta con documentos

específicos, el 14% se encuentra en preparación de este, el 13% no cuenta con políticas o estrategias en este rubro y el 2% lo desconoce (Marinoni, 2019, p. 116). Por lo anterior,

es necesario abordar desde la misión, visión y otros elementos que constituyen la identidad institucional, a fin de que la Internacionalización se incorpore de manera integral. Para ello, se debe reconocer la manera en la cual se determinan los valores dentro de las universidades, sus sistemas de toma de decisiones y de asignación de recursos [...], los patrones de autoridad y jerarquía, y la relación de las universidades como Instituciones con los diferentes mundos Académicos (Marginson y Considine, 2000, p. 7).

Y, con base en esto, identificar los retos del proceso de Internacionalización en cada IES en particular. Sin embargo, la integración de esta dimensión no siempre está presente, pues, con frecuencia, la respuesta de las universidades ante la Internacionalización ha sido reactiva, y no bajo un modelo proactivo (Taylor, 2004), que sea planeado y con un liderazgo efectivo.

Para solventar lo anterior, se propone: el diseño de un Plan Estratégico específico, con objetivos, metas e indicadores claros; mejor comunicación entre los distintos sectores institucionales para evitar duplicidad de esfuerzos; monitoreo regular de las actividades internacionales, considerando los acuerdos a los que se llegan y las negociaciones (Taylor, 2004).

En este sentido, esta Investigación tiene como objetivo determinar cuáles han sido los principales retos a los que se han enfrentado dos Instituciones de Educación Superior (IES) en el proceso de Internacionalización: BUAP y UdeG. Y las estrategias propuestas para atenderlos.

## **Internacionalización de la Educación Superior**

La Internacionalización de la Educación Superior es un proceso complejo, que requiere del compromiso de distintos actores institucionales, especialmente de parte de los Directivos, así como de la definición de un Plan Estratégico que oriente a las Instituciones y les permita dar un mayor y mejor seguimiento a las iniciativas propuestas (Hudzik, 2012; Sebastián, 2011; Gacel-Ávila, 2017).

Tiene una intencionalidad definida (De Wit et al., 2015; American Council on Education [ACE], 2017), por lo que delimitar claramente las razones, así como los objetivos por los cuales una Institución busca integrar la dimensión internacional en sus diferentes funciones, se vuelve una prioridad. Lo anterior, con el objetivo de consolidar una cultura institucional (Sebastián, 2013; Guerreiro y Barros, 2018) en la cual los distintos actores tengan claridad en su rol y sobre la importancia de integrar la esta dimensión en las distintas funciones de la universidad.

En este sentido, la Internacionalización implica, además de la participación de distintos actores, contar con una planeación previa y con objetivos e indicadores definidos (Green, 2012; Davies y Hunter, 2018). Sin embargo, en la mayoría de los casos se proponen estrategias de manera reactiva o emergente (Soliman et al., 2019), sin considerar el impacto que esto tiene en la integración de la dimensión internacional. Además, se suele retomar a la Internacionalización desde estrategias puntuales, como la Movilidad de estudiantes y Académicos (De Wit et al., 2015), dejando de lado las razones y los retos que la integración de esta dimensión tiene en las Instituciones de Educación Superior (IES).

Referirse a la Internacionalización, por tanto, implica considerarla como un proceso que requiere de un análisis previo que dé cuenta de las características de la Institución, pues cada IES tiene particularidades específicas que deben retomarse al proponer estrategias, lo que implica un reto en vista de que no se cuenta con un modelo o proceso que pueda considerarse universal (Hudzik, 2011; Hudzik y McCarthy, 2012; Gao, 2019).

Lo anterior, como sostiene Gao (2019), si bien puede ser un beneficio en vista de que se proponen iniciativas pertinentes al contexto institucional, también, implica un riesgo, ya que esta especificidad puede incidir en la comparación respecto a la manera en la cual se gestiona el proceso de Internacionalización.

Por otro lado, son distintos los retos que implica el proceso de Internacionalización, pues no solo se requiere un cambio en la estructura institucional sino también en la manera en la cual se concibe al interior y cómo se integra en los distintos niveles y áreas institucionales. De manera general, los retos se pueden abordar desde la perspectiva de la

gestión institucional, la formación o capacitación que tienen los distintos actores institucionales y la Planeación Institucional (Guerreiro y Barros, 2018; Gacel-Ávila y Rodríguez-Rodríguez, 2018; Gao, 2019). Sin embargo, uno de los retos centrales en el proceso de Internacionalización es la clarificación sobre el concepto y la apropiación de este, pues no basta con tener una planeación o una política de Internacionalización definida si los directivos y tomadores de decisiones no son conscientes de su importancia e implicaciones (Childress, 2009).

### **Gestión institucional**

La ausencia de políticas institucionales se considera una de las principales limitantes, ya que constituyen el marco de referencia en el cual se proponen las estrategias. Como se expone en la 5ta Encuesta Global de la Asociación Internacional de Universidades (IAU), el 49% de las IES a nivel global reporta contar con una política institucional de Internacionalización. En el caso de la región, solo el 45% de las Instituciones reporta la existencia de una y el 13% menciona no contar con una (Marinoni, 2019).

En México, por su parte, se consideran las políticas de Recursos Humanos, vinculadas con el registro de personal con un grado académico en el extranjero. No obstante, sigue siendo una tarea pendiente, ya que “el 60% de las Instituciones indica contar con información sobre el número de sus Académicos que obtuvieron algún grado en el extranjero, el 18% menciona no tener registrada dicha información, y el 22% señala desconocer el dato” (Gacel-Ávila y Rodríguez-Rodríguez, 2018, p. 55). Además, solo el 56% de las IES considera las experiencias internacionales del personal en el ingreso, promoción y permanencia, siendo en menor porcentaje las IES públicas las que retoman esto como un indicador para la contratación del personal académico (Gacel-Ávila y Rodríguez-Rodríguez, 2018).

Por otro lado, en cuanto a Internacionalización del Currículum, solo el 49% de las Instituciones menciona contar con una política específica. Sin embargo, como se ha expuesto, se proponen políticas o lineamientos en aislado que, al no integrarse en una política institucional, brindan una perspectiva parcial en cuanto al proceso (Gacel-Águila y Rodríguez-Rodríguez, 2018).

De igual modo, es un proceso que se ha abordado de manera parcial, centrándose especialmente en Movilidad de estudiantes y Académicos, considerando esto como un indicador sobre qué tan internacionalizada está una Institución (Buckner y Steiner, 2019). No obstante, esto da una perspectiva limitada respecto al proceso, ya que deja de lado la manera en la cual se incide en las distintas áreas y niveles institucionales y, como sostiene Marinoni (2019), no permite determinar cuán estratégico es el enfoque que se le da a la Internacionalización en la Institución.

Aunado a lo anterior, y vinculado con la manera en la cual se concibe a la Internacionalización en la Institución, destaca el rol que las Oficinas de Internacionalización (OI) tienen, especialmente el lugar que ocupan en la estructura institucional, ya que esto también da un mensaje respecto a la importancia que se le da a esta dimensión desde los niveles directivos (Abba, 2015). No obstante, como sostienen Gacel-Ávila y Rodríguez-Rodríguez (2018), la mayoría de las OI en América Latina y el Caribe se ubican en un segundo o tercer nivel en el organigrama institucional, lo que limita su autonomía y libertad en cuanto a la toma de decisiones.

La burocratización constituye otro de los retos centrales en el proceso (Hudzik y McCarthy, 2012), y se vincula con el nivel o rol que las OI tienen en la Institución, pues esto condiciona el desarrollo de distintas actividades y estrategias como la firma de convenios o acuerdos de colaboración con proyectos especiales, al tener que esperar la autorización de distintos departamentos o áreas para poder iniciar con la implementación de las iniciativas propuestas.

## **Planeación**

Contar con un Plan Estratégico es uno de los momentos clave en el proceso de Internacionalización (Davies y Hunter, 2018). Sin embargo, hasta ahora se ha llevado de manera marginal (Van der Wende, 2001). Además, la Internacionalización —vista como un proceso complejo— debe contar con planes y programas específicos que aporten a que la Institución tenga mayor claridad respecto a la manera en la cual se gestiona el proceso de Internacionalización, a fin de que sea integral y promueva el compromiso en todos los miembros de la Institución (Childress, 2009; Davies y Hunter, 2018).

Lo anterior incide en la manera en la cual se proponen las distintas estrategias e iniciativas, debido a que no se cuenta con lineamientos claros que orienten a los tomadores de decisiones y definan prioridades respecto a la Internacionalización. Esto da como resultado la presencia de cada vez más estrategias emergentes, que no tienen una planeación ni un marco de referencia, y que, por tanto, no se conciben a largo plazo (Soliman et al., 2019). No obstante, es importante tener en cuenta que no solo basta con la propuesta de un plan, sino que se requiere que este sea claro y delimite las distintas estrategias orientadas a su operacionalización (Unangst y Barone, 2019).

Para ello, y como se expuso en el caso de la categoría vinculada con la gestión institucional, es necesario partir de una evaluación previa que dé cuenta de cómo se concibe y qué se ha hecho en la Institución para integrar la dimensión internacional de manera transversal. La evaluación, por tanto, constituye un reto central en el proceso, ya que, si bien se proponen estrategias concretas, no hay claridad en la manera en la cual se realiza el seguimiento a las mismas (Van der Wende, 2001). Además, se promueve una evaluación basada en indicadores que recuperan información sobre el número de estudiantes que participan en Movilidad o el número de convenios firmados y vigentes. Sin embargo, esto no da cuenta del proceso de manera integral, sino que retoma solo estrategias específicas, por lo que se vuelve necesario generar mecanismos que permitan conocer cómo se gestiona el proceso de Internacionalización desde distintos enfoques (Hudzik y Stohler, 2019; Deardorff y Van Gaalen, 2012).

Además, es fundamental el trabajo colaborativo entre los niveles y áreas de la Institución, pues la mejor manera de lograr el compromiso y desarrollar el liderazgo es mediante la participación de todos los actores institucionales en el diseño del plan (Guerreiro y Barros, 2018; Soliman, Anchor y Taylor, 2019; Childress, 2009; Hudzik y McCarthy, 2012)

De este modo, son varias las estrategias que se han propuesto para su diseño. Entre ellas, la promoción del trabajo colaborativo, la comunicación entre las distintas áreas institucionales, la participación activa en el diseño de actividades, el compromiso entre los miembros de la Institución, todo ello orientado a la consolidación de una cultura institucional para la Internacionalización (Guerreiro y Barros, 2009; Hudzik y McCarthy, 2012; Soliman et al., 2019).

## Personal capacitado

Otro de los retos en el proceso de Internacionalización es contar con personal que esté capacitado y consciente respecto a la importancia que tiene la integración de la dimensión internacional en las distintas funciones universitarias, así como para la implementación del plan de Internacionalización, pues por razones como el desconocimiento o evidencias limitadas, su implementación se puede ver condicionada (Childress, 2009; Van Gaalen y Gielse, 2016; Mace y Pearl, 2019).

Como sostienen Hudzik y McCarthy (2012), una de las tareas centrales es la identificación y consolidación de un equipo de trabajo activo en el proceso de Internacionalización. Asimismo, se deben “permitir y apoyar las iniciativas del personal relacionadas con las actividades de desarrollo de competencias” (Brandenburg, 2016, p. 273), especialmente a través de capacitaciones que correspondan a las principales necesidades identificadas.

Además, se debe promover que “las actividades de Internacionalización para el personal administrativo (por ejemplo, cursos de idiomas e interculturales, participación en programas de movilidad, semanas del personal) [sean] integradas en un marco diferenciado y sistemático de desarrollo del personal” (Brandenburg, 2016, p. 273), de modo que se pueda contribuir a la adquisición de competencias que permitan el mejor diseño del plan y de las iniciativas de Internacionalización.

Así, se coadyuva a la sensibilización del personal en cuanto al tema, la cual se puede desarrollar a través de cursos sobre comunicación intercultural, aprendizaje de idiomas o brindando experiencias en el extranjero. No obstante, también se requiere de habilidades en cuanto a la gestión vinculadas con la promoción de la universidad a nivel internacional, negociación para el logro de convenios, entre otros, las cuales contribuyen a lograr un abordaje más integral del proceso de Internacionalización (Taylor, 2004; Charon Wauters y Arlettaz, 2012).

En síntesis, no basta contar con un buen plan, sino que es necesario tener un equipo consciente de la importancia que tiene la integración de la dimensión internacional en la Institución (Charon Wauters y Arlettaz,

2012; Sebastián, 2011), de modo que las estrategias de Internacionalización puedan tener un mayor impacto y se contribuya al logro de los objetivos institucionales en este ámbito.

## Metodología

Esta Investigación se desarrolla bajo el paradigma cualitativo (Patten y Newhart, 2020), pues se busca indagar sobre los retos que implica el proceso de Internacionalización en dos Instituciones de Educación Superior, así como la manera en la que han buscado solventarlos desde la perspectiva de los actores.

Además, la Investigación se aborda desde la metodología de Estudio de Caso (Patten y Newhart, 2020; Harrison et al., 2017), por lo que se retoma el proceso de Internacionalización en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y la Universidad de Guadalajara, dos IES públicas estatales de México.

Se aplicaron 12 entrevistas semiestructuradas, instrumento elegido por su flexibilidad y la posibilidad de ser ajustado durante el proceso (Patten y Newhart, 2020), a actores que conforman o están vinculados con la Oficina de Internacionalización de ambas Instituciones (Tabla 1), los cuales fueron seleccionados empleando la técnica de muestreo intencional, con la cual se busca identificar a sujetos que tengan experiencia o conocimiento amplio sobre el tema estudiado (Patton, 2002).

*Tabla 1*  
*Lista de Entrevistados*

<b>Entrevistado</b>	<b>Institución</b>	<b>Área</b>
Entrevistado 1	BUAP	Dirección General de Desarrollo Internacional
Entrevistado 2	BUAP	Coordinación de Movilidad Estudiantil
Entrevistado 3	BUAP	Unidad de Movilidad Académica (Facultad de Ingeniería)
Entrevistado 4	BUAP	Coordinación de Proyectos Especiales
Entrevistado 5	BUAP	Unidad de Convenios
Entrevistado 6	BUAP	Dirección de Internacionalización de la Investigación
Entrevistado 7	UdeG	Coordinación de Servicios Académicos (CUCEA)
Entrevistado 8	UdeG	Coordinación General Académica y de Innovación

<b>Entrevistado</b>	<b>Institución</b>	<b>Área</b>
Entrevistado 9	UdeG	Coordinación de Internacionalización (CUCEA)
Entrevistado 10	UdeG	Unidad de Fomento para la Internacionalización
Entrevistado 11	UdeG	Unidad de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales
Entrevistado 12	UdeG	Coordinación de Internacionalización

*Nota.* Elaboración propia.

Para el análisis, se retomó lo revisado en el estado del arte, así como los antecedentes teóricos, lo que permitió definir las siguientes categorías (Tabla2): gestión institucional, formación o capacitación de los actores institucionales y planeación institucional; las cuales guiaron el análisis de las entrevistas realizadas.

**Tabla 2**  
*Categorías de Análisis*

<b>Categorías Propuestas</b>	<b>Gestión Institucional</b>	<b>Formación de Actores Institucionales</b>	<b>Planeación Institucional</b>
Hudzik y McCarthy (2012)	Conformación de equipo de trabajo; Retos financieros; Regulaciones internas y externas; Burocratización.	Desconocimiento sobre la Internacionalización.	Definición de objetivos y estrategias.
Guerreiro y Barros (2018)	Financiamiento; Crear mecanismos de soporte.	Proveer capacitaciones; Adaptaciones a las demandas del contexto.	Definición de prioridades; Clarificación de estrategias (idioma, Movilidad, entre otras).

<b>Categorías Propuestas</b>	<b>Gestión Institucional</b>	<b>Formación de Actores Institucionales</b>	<b>Planeación Institucional</b>
Gacel-Ávila y Rodríguez-Rodríguez (2018)	Sobre-énfasis en estrategias específicas; Financiamiento insuficiente; Dificultades administrativas y burocráticas.	Poca o nula experiencia; Desconocimiento sobre las implicaciones de la Internacionalización.	Ausencia de planes institucionales; Desvinculación entre las estrategias propuestas.

*Nota.* Categorías de análisis propuestas tras la revisión de la literatura. Fuente: Elaboración propia. con base en Hudzik y McCarthy (2012), Guerreiro y Barros (2018) y Gacel-Ávila y Rodríguez-Rodríguez (2018)

### **Principales retos en el proceso de internacionalización en la BUAP y la UdeG**

El proceso de Internacionalización es complejo, por un lado, debido a que se gestiona de manera particular en cada IES, y por otro, ya que implica la participación de distintos actores institucionales para así lograr la consolidación de una cultura institucional en la cual la Internacionalización se asuma como un medio para la mejora de las dinámicas internas, para lo cual es necesario contar con personal que esté consciente de la relevancia y el impacto de la integración de la dimensión internacional en las funciones universitarias así como contar con un plan claro.

En este sentido, conocer cómo se gestiona la Internacionalización en la Institución y la manera en la que se promueve la integración de esta dimensión en las funciones, áreas y dinámicas institucionales permite identificar la relevancia que se le da al proceso. En ambas Instituciones destaca como una de las condicionantes principales la ausencia de políticas institucionales, lo que incide en la manera en la cual se desarrolla el proceso ya que no se definen lineamientos que puedan orientar a las distintas áreas de la Institución (Entrevistado 3, Comunicación Personal, 6 de abril de 2021).

Sin embargo, en el caso de la BUAP se identifica que más allá de la ausencia se requiere de la articulación de las políticas específicas en una iniciativa institucional que oriente a las distintas áreas en la propuesta

de estrategias según las prioridades institucionales (Entrevistado 2, Comunicación Personal, 6 de abril de 2021), ya que en cada área se proponen iniciativas específicas que, en ocasiones, no se vinculan con los objetivos institucionales en esta materia.

La asignación de recursos financieros (Entrevistado 2, Comunicación Personal, 6 de abril de 2021), por otro lado, ha sido una condicionante para la integración de la dimensión internacional en los diferentes niveles y funciones de la Institución, pues si bien el ideal es que dentro de la distribución de recursos la Internacionalización se vea como un elemento clave (Gacel-Ávila y Rodríguez-Rodríguez, 2018), se reconoce que solo en casos específicos, como en la BUAP, la Oficina de Internacionalización (OI) realiza la planeación y entrega del Plan de Trabajo a Tesorería General (Entrevistado 1, Comunicación Personal, 29 de marzo de 2021), recibiendo de este modo un presupuesto específico para el desarrollo de las actividades. Lo anterior se presenta, además, como resultado de los retos que implican las cuestiones “administrativa y estructural de la universidad” (Entrevistado 11, Comunicación Personal, 28 de junio de 2021), especialmente vinculado con el nivel que la OI tiene en el organigrama institucional.

Además, la burocratización ha limitado el desarrollo de distintas estrategias, especialmente como resultado de la necesaria transparencia y rendición de cuentas sobre indicadores en concreto (Entrevistado 1, Comunicación Personal, 29 de marzo de 2021), lo que incide en el desarrollo de estrategias ya que se tiende a priorizar aquello que se solicita y no lo que puede tener un impacto mayor en el proceso institucional. Por ejemplo, el proceso para la firma de convenios o la asignación de recursos, lo que condiciona la manera en la que se proponen y desarrollan las distintas iniciativas (Entrevistado 2, Comunicación Personal, 6 de abril de 2021).

Por otro lado, también se identifican retos en cuanto a la planeación institucional, pues si bien se menciona, en ambas IES no se identifica un plan de Internacionalización que esté disponible en sus páginas web o en algún otro espacio (Entrevistado 3, Comunicación Personal, 6 de abril de 2021). Resultado de lo anterior, se ve al proceso como un conjunto de actividades desordenadas y, en su mayoría, reactivas (Soliman, Anchor y Taylor, 2019), vinculadas especialmente con la Movilidad de estudiantes y

Académicos, por lo que “uno de los retos centrales es transitar [...] a otras estrategias que aporten a lograr una Internacionalización más transversal” (Entrevistado 8, Comunicación Personal, 23 de abril de 2021).

Aunado a ello, en el caso de la UdeG, y con la actualización del PDI, se transitó a un enfoque centrado en la Internacionalización del Currículum. Asimismo, la OI bajó un nivel en el organigrama institucional, lo que da un mensaje respecto a la importancia que se le da a nivel institucional.

Además, y como exponen Childress (2009), Guerreiro y Barros (2018) y Soliman, Anchor y Taylor (2019), es necesario lograr una mayor colaboración al interior de la Institución (Entrevistado 9, Comunicación Personal, 4 de diciembre de 2020) y, vinculado con ello, una mejor comunicación que resulte en un trabajo conjunto para la definición de objetivos, el diseño de actividades y, de este modo, la consolidación de una cultura institucional de la Internacionalización.

No obstante, la conformación y consolidación de un equipo de trabajo capacitado también implica un reto institucional (Entrevistado 1, Comunicación Personal, 29 de marzo de 2021), ya que al ser universidades públicas el equipo que conforma las OI tiende a modificarse cuando hay un cambio rectoral, por lo regular cada 4 o 6 años, lo que condiciona el desarrollo de estrategias a largo plazo (Gacel-Ávila y Rodríguez-Rodríguez, 2018). En este sentido, y como sostiene Childress (2009), no solo basta con tener un buen plan, sino que es necesario contar con las condiciones adecuadas para que la OI pueda proponer y desarrollar estrategias que sean sostenibles.

Asimismo, y vinculado con la evaluación, destaca que los sistemas de información no son cien por ciento confiables, debido a que no se cuenta con uno en el que se registren las estrategias desarrolladas en los distintos niveles institucionales. (Entrevistado 2, Comunicación Personal, 6 de abril de 2021). Esto, como sostienen Van der Wende (2001), Hudzik y Stohl (2009) y Deardorff y van Gaalen y Gielesen (2016), representa una limitación en vista de que no se conoce cuál ha sido el impacto que ha tenido la implementación de distintas estrategias, ni se ha identificado cuáles han sido más efectivas.

Además, los esfuerzos realizados hasta el momento han sido aislados, especialmente como resultado de investigaciones o iniciativas desarrolladas por personal que tiene experiencia en el ámbito de la Internacionalización, pero que, en ocasiones, no cuentan con los recursos adecuados para lograr su sostenibilidad.

En lo que respecta a la importancia de contar con personal capacitado, se reconoce que en las Instituciones analizadas existe un desconocimiento respecto al término, lo que resulta en confusión en cuanto a lo que implica el proceso de Internacionalización (Entrevistado 7, Comunicación Personal, 20 de abril de 2021), por lo que se vuelve necesario generar los mecanismos y espacios adecuados a fin de concientizar, especialmente a los tomadores de decisiones, respecto a lo que implica integrar la dimensión internacional en las distintas funciones universitarias (van Gaalen y Gielsen, 2016; Mace y Pearl, 2019).

Lo anterior, en vista de que el principal problema es que la relevancia que se dé a la Internacionalización dependerá de las voluntades de los líderes institucionales (Entrevistado 7, Comunicación Personal, 20 de abril de 2021), por lo que se vuelve primordial desarrollar estrategias como la capacitación del personal directivo y académico de la Institución, de modo que se pueda concientizar a actores clave en los distintos niveles (Abba, 2015).

No obstante, si bien los retos identificados han condicionado el proceso de Internacionalización, la BUAP y UdeG también han propuesto iniciativas encaminadas a solventar estas limitaciones. Un ejemplo de ello ha sido la mayor vinculación con las facultades y centros, logrando así un trabajo conjunto y una mayor comunicación entre los distintos niveles institucionales (Entrevistado 3, Comunicación Personal, 6 de abril de 2021), lo que, como sostienen Guerreiro y Barros (2018) y Soliman, Anchor y Taylor (2019), contribuye a desarrollar un mayor compromiso y liderazgo al interior de la Institución.

Asimismo, y si bien contar con personal capacitado es un reto, también se ha vuelto una de las principales estrategias para lograr que cada vez más miembros de la Institución, no solo de la OI sino también de otras áreas, tengan claridad respecto a lo que implica la Internacionalización y cómo contribuir a que sea transversal (Entrevistado 8, Comunicación

Personal, 23 de abril de 2021). Para ello, se propuso la creación de un comité de Internacionalización en el que participan tanto expertos como miembros de la universidad, logrando así una vinculación más activa en el diseño de actividades y en la toma de decisiones, que promueve, como sostienen Soliman, Anchor y Taylor (2019), la consolidación de una cultura institucional en la cual la dimensión internacional sea transversal.

A pesar de ello, no se tiene claro la manera en la que ha trabajado y cuál ha sido el impacto de dicho comité, puesto que no se ha brindado un seguimiento que permita conocer la manera en la cual ha incidido en la propuesta y orientación de las iniciativas desarrolladas desde distintas áreas y niveles institucionales.

Acerca de la ausencia de un sistema de evaluación, se han propuesto iniciativas como el desarrollo de un diagnóstico institucional, para identificar cuáles han sido las principales estrategias desarrolladas y el impacto que han tenido en la Institución. Además, se ha buscado conocer la experiencia de los estudiantes y quienes participan en las distintas estrategias de Internacionalización que se proponen desde la Institución (Entrevistado 1, Comunicación Personal, 29 de marzo de 2021).

De este modo, como sostienen Hudzik y Stohl (2009) y Deardorff y van Gaalen (2012), se busca conocer la manera en la que se gestiona la Internacionalización, considerando más que el número de estudiantes que participan en programas de Movilidad o el número de convenios vigentes, pues se tiene consciencia de que este es un proceso complejo y multidimensional, que impacta en distintos niveles.

## **Conclusión**

La Internacionalización, como proceso, implica considerar no solo las estrategias o iniciativas propuestas desde la OI, sino promover el trabajo colaborativo entre distintos actores institucionales. En este sentido, no se debe dejar de lado que es un proceso no neutral y que se desarrolla de manera específica en cada contexto, por lo que se deben considerar desde las características institucionales hasta las propias de la región en el cual se ubica la Institución.

Por lo anterior, si bien cada Institución gestiona de manera específica el proceso de Internacionalización, se presentan elementos en común que dan cuenta de las tendencias en el proceso, tales como los retos y las estrategias que desde las IES se han propuesto para solventarlos.

De manera general, destaca que uno de los principales retos en las IES del país y de la región es la ausencia de un plan específico de Internacionalización, en el cual se definan los objetivos y las iniciativas propuestas, así como la manera en la que se le dará seguimiento al cumplimiento de este. Sin embargo, no solo basta con diseñar un plan, sino que también se deben generar las condiciones adecuadas para que las estrategias propuestas se cumplan, no solo a nivel institucional sino también considerando al personal responsable de ello. (Rosario & Taylhardat, 2015).

Así, la capacitación y concientización de los miembros de la Institución, sobre la relevancia de integrar la dimensión internacional en las dinámicas institucionales, es un elemento clave para lograr que lo propuesto en el Plan se implemente de manera adecuada, ya que el éxito de una iniciativa depende del liderazgo de los tomadores de decisiones.

Adicionalmente, no existen lineamientos o políticas de Internacionalización específicas que orienten la propuesta de iniciativas y constituyan el marco de referencia sobre la manera en la que se concibe a la Internacionalización en la Institución. Lo anterior, como expusieron los entrevistados, constituye una de las principales limitantes, en vista de que condiciona la manera en la cual se aborda al proceso desde las facultades y centros, puesto que, en cada caso, se proponen iniciativas específicas que suelen estar desvinculadas entre sí.

De igual modo, se presenta el reto financiero, relacionado con la posición que tiene la OI en el organigrama institucional, pues esto condiciona la asignación y administración del presupuesto ya que, como se expuso en el caso de ambas IES analizadas, es primordial que la OI tenga autonomía para la gestión de los recursos financieros.

Para atender los retos que se presentan es necesario promover, además de la sensibilización del personal de la Institución (Directivos, Administrativos y Académicos), un mayor trabajo en equipo y la comunicación entre los niveles y áreas. Asimismo, generar los espacios adecuados para la propuesta de iniciativas desde las facultades y centros,

así como la sistematización de los procesos y el desarrollo de un sistema de seguimiento que permita conocer las iniciativas vinculadas con la Internacionalización que se han desarrollado.

Identificar los principales retos, se convierte en el primer paso para el logro de una Internacionalización más comprehensiva, en la cual todos los actores estén involucrados y se contribuya a la definición de prioridades y abordajes de manera colaborativa, resultando lo anterior en una cultura institucional, en la cual la dimensión internacional se integre de manera transversal en las funciones universitarias y no se vea más como un elemento aislado.

## Referencias

- Abba, M. J. (2015). Las Oficinas de Relaciones Internacionales en el proceso de Internacionalización de la educación superior. Un análisis a través de variables de gestión. *Revista Gestão Universitária na América*, 8(4), 20-37.
- American Council on Education. (2017). *Mapping Internationalization on U.S. Campuses. 2017 Edition*. ACE.
- Brandenburg, U. (2016). Germany: The Value of Administrative Staff for Internationalization. En G. Mihut, P. H. Altbach y H. de Wit, *Understanding Higher Education Internationalization. Insight from Key Global Publications* (pp. 271-276). Sense Publishers
- Buckner, E., y Stein, S. (2019). What Counts as Internationalization? Deconstructing the Internationalization Imperative. *Journal of Studies in International Education*, 24(2), 151–166. <https://doi.org/10.1177/1028315319829878>
- Charon Wauters, A., y Arlettaz, D. (2012). Building an International strategy. *Internationalisation of Higher Education—Policy and Practice*, 1-17.
- Childress, L. K. (2009). Internationalization Plans for Higher Education Institutions. *Journal of Studies in International Education*, 13(3), 289–309. <https://doi.org/10.1177/1028315308329804>
- Davies, J., y Hunter, F. (2018). Higher Education Globalization: Implications for Implementation of Institutional Strategies for Internationalization. En J. Cheol Shin, y P. Nuno Teixeira, *Encyclopedia of In-*

- ternational Higher Education Systems and Institutions* (pp. 1-12). Springer.
- de Wit, H., Hunter, F., Howard, L., y Egron-Polak, E. (2015). *Internationalization of higher education. Study*. European Parliament Committee on Culture and Education.
- Deardorff, D. K., y van Gaalen, A. (2012). Outcomes assessments in the internationalization of higher education. En D. K. Deardorff, H. de Wit, J. D. Heyl, y T. Adams, *The SAGE Handbook of International Higher Education* (pp. 167-190). SAGE
- Gacel-Ávila, J. (2017). La Internacionalización de la educación superior: conceptos y definiciones. En UNESCO-IESALC, *Estrategias de Internacionalización de la Educación Superior: Implementación, Evaluación y Rankings* (pp. 7-26). UNESCO-IESALC.
- Gacel-Ávila, J., y Rodríguez-Rodríguez, S. (2018). *Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Un balance*. UNESCO-IESALC.
- Gao, C. (2019). *Measuring University Internationalization*. Palgrave Macmillan.
- Green, M. F. (2012). *Measuring and assessing internationalization*. NAFSA.
- Guerreiro, C., y Barros, T. (2018). The internationalization of portuguese Higher Education Institutions—Reasons, strategies and challenges. *Innovation in Higher Education Teaching and Learning*, 12, 81-98. <https://doi.org/10.1108/S2055-364120180000012007>
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., y Mills, J. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. *FQS*.
- Hudzik, J. (2011). *Comprehensive internationalization. From concept to action*. NAFSA.
- Hudzik, J., y Stohl, M. (2009). Modelling assessment of the outcomes and impacts of internationalisation. En H. de Wit, *Measuring success in the internationalisation of higher education* (pp. 9-23). EAIE.
- Hudzki, J., y McCarthy, J. (2012). *Leading Comprehensive Internationalization Strategy and Tactics for Action*. NAFSA.
- Mace, M. K., y Pearl, D. (2019). Rubric Development and Validation for Assessing Comprehensive Internationalization in Higher Education.

*Journal of Studies in International Education*, 25(1), 51–65. <https://doi.org/10.1177/1028315319865790>

- Marginson, S., y Considine, M. (2000). *The enterprise university*. Cambridge University Press.
- Marinoni, G. (2019). *Internationalization of Higher Education: An Evolving Landscape, Locally and Globally*. International Association of Universities.
- Patten, M., y Newhart, M. (2020). *Understanding research methods. An overview of the essentials*. Routledge.
- Patton, Q. M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publications.
- Sebastián, J. (2011). Dimensiones y métrica de la Internacionalización de las universidades. *Unión de Universidades de América Latina y el Caribe*, (51), 3-16.
- Soliman, S., Anchor, J., y Taylor, D. (2019). The international strategies of universities: deliberate or emergent? *Studies in Higher Education*, 44(8), 1413-1424. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1445985>
- Taylor, J. (2004). Toward a Strategy for Internationalisation: Lessons and Practice From Four Universities. *Journal of Studies in International Education*, 8(2), 149-171. <https://doi.org/10.1177/1028315303260827>
- Unangst, L., y Barone, N. (2019). Operationalizing “internationalization” in the community college sector: textual analysis of institutional internationalization plans. *Journal for the Study of Postsecondary and Tertiary Education*, 4, 177-196. <https://doi.org/10.28945/4435>
- van der Wende, M. (2001). Internationalisation policies: about new trends and contrasting paradigms. *Higher Education Policy*, 14(3), 249-259. [https://doi.org/10.1016/S0952-8733\(01\)00018-6](https://doi.org/10.1016/S0952-8733(01)00018-6)
- van Gaalen, A. y Gielesen, R. (2016). Internationalisation at Home: Dutch Higher Education Policies. En E. Jones, R. Coelen, J. Beelen y H. de Wit (eds), *Global and Local Internationalization* (pp. 149-154). Sense Publishers