

# Capítulo 5

---

---

## **Cómo citar:**

Cuevas, V. (2024). El Modelo 3:3:3. Un marco de referencia para fortalecer la dimensión internacional en universidades mexicanas. En Liliana Álvarez-Ruíz, Mónica Herazo Ch., Luisa Fernanda Echeverría K., Tania Lafont C. y Jorge Luis Barboza (Comps.), *Experiencias de la Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior (IES) en Latinoamérica*. Vol. 2 (pp. 98-126) Editorial CECAR. <https://doi.org/10.21892/9786287515420.5>

# El Modelo 3:3:3. Un marco de referencia para fortalecer la dimensión internacional en universidades mexicanas

*The 3:3:3:3 Model. A framework for strengthening the international dimension in Mexican universities*

Vivian del Carmen Cuevas Caballero<sup>1</sup>

## Resumen

---

El éxito del cambio educativo está ligado a la significancia que los grupos de interés le encuentren. Hoy en día, muchas de las instituciones de México presentan enormes retos, no solamente en términos de consolidación académica, sino también en otros ámbitos, como el buscar una sostenibilidad financiera, volver más eficiente la gestión administrativa y fortalecer la internacionalización institucional, entre otros. En referencia a este último aspecto, si bien existe una literatura variada en relación con las prácticas seguidas por diversas Universidades del país, lo cierto es que existe aún una incipiente visibilidad de las instituciones que cuentan con matrículas menores a diez mil estudiantes, respecto a los retos y/o aciertos que enfrentan en materia de acciones para promover su internacionalización. Planificar con flexibilidad es importante para hacer frente a circunstancias inesperadas y establecer objetivos realistas. Es dentro de este contexto, que se presenta la siguiente propuesta de marco de referencia que plantea a las instituciones mexicanas, en particular aquellas con matrículas menores a diez mil estudiantes, una serie de recomendaciones para realizar un análisis detallado y establecer una planificación e implementación de su estrategia de

---

1 Máster en Liderazgo Organizacional, Política y Desarrollo, con énfasis en Educación Comparada e Internacional por la Universidad de Minnesota. Especialista en Educación Superior. Especialista en Mercadotecnia Internacional por el Instituto de Estudios Bursátiles (IEB) de Madrid. Candidata a Doctora en Sistemas y Ambientes Educativos por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). Miembro de la Sociedad Mexicana para la Educación Comparada (SOMECE) y la Red de Mujeres Investigadoras por la Ciencia Abierta (MINCA). Integrante del comité de evaluadores expertos del Consejo Quintanarroense de Ciencia y Tecnología (COQCYT). Correo: [viviandelcarmen.cuevascaballero@viep.com.mx](mailto:viviandelcarmen.cuevascaballero@viep.com.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9576-6839>

internacionalización acorde y viable con su realidad. El Modelo 3:3:3 plantea una visión general de los factores que influyen y/o influirán en el proceso de internacionalización y que, si están presentes de manera articulada, incrementarán las posibilidades de maximizar los impactos de dicha estrategia a nivel institucional, reflejados en indicadores como la mejora de la experiencia de movilidad estudiantil y el fortalecimiento de la competencia intercultural de los miembros de sus comunidades, entre otros.

**Palabras clave:** Internacionalización, competencia intercultural, cambio educativo.

## Abstract

---

The success of educational change is linked to the significance that stakeholders find in it. Today, many of Mexico's institutions face enormous challenges, not only in terms of academic consolidation, but also in other areas, such as seeking financial sustainability, making administrative management more efficient and strengthening institutional internationalization, among others. In reference to this last aspect, although there is a varied literature in relation to the practices followed by various universities in the country, the fact is that there is still an incipient visibility of institutions with enrollments of less than ten thousand students, regarding the challenges and/or successes they face in terms of actions to promote their internationalization. Flexible planning is important in order to face unexpected circumstances and establish realistic objectives. It is within this context that the following proposal for a framework of reference is presented, which provides Mexican institutions, particularly those with enrollments of less than ten thousand students, with a series of recommendations to carry out a detailed analysis and establish a planning and implementation of their internationalization strategy in accordance and viable with their reality. The 3:3:3 Model provides an overview of the factors that influence and/or will influence the internationalization process and that, if present in an articulated manner, will increase the possibilities of maximizing the impacts of this strategy at the institutional level, reflected in indicators such as the improvement of the student mobility experience and the strengthening of the intercultural competence of the members of their communities, among others.

**Key words:** Internationalization, intercultural competence, educational change.

## Introducción

La internacionalización de la educación superior es un fenómeno cada vez más común. Aunque existen diversas definiciones, en general se entiende como el proceso de integración de una dimensión internacional, intercultural o global en el propósito, las funciones y el quehacer de la institución de educación superior, a través de su visión, misión, cultura organizacional, desarrollo institucional y políticas (Knight, 2006; Gacel, 2000).

En el proceso de internacionalización de la educación superior, a menudo las actividades destinadas a incorporar la dimensión internacional en la gestión académica se centran en fortalecer en los estudiantes no solo conocimientos, sino también habilidades blandas. Estas habilidades incluyen la capacidad para escuchar, mantener relaciones interpersonales adecuadas, pensamiento analítico y crítico, trabajo en equipo, resolución de problemas, inteligencia emocional, capacidad de negociación y manejo de conflictos, entre otras. Específicamente en lo que respecta a habilidades o competencias relacionadas con una perspectiva internacional e intercultural, las universidades suelen buscar la inclusión de experiencias formativas con un enfoque internacional como parte del currículo.

Diversas instituciones en todo el mundo realizan esfuerzos significativos para fortalecer la formación integral de sus estudiantes. Sin embargo, en países como México, el establecimiento de programas de internacionalización de manera más integral es un desafío. Por ejemplo, aunque la promoción de programas de movilidad estudiantil es una de las principales acciones de internacionalización consideradas por las instituciones mexicanas (Bustos, 2022; Gacel, 2000), el porcentaje de estudiantes enviados representa solo un promedio del 1% de la matrícula total a nivel superior (Bustos *et al.*, 2022).

Además, como señala Gacel (1999), en las instituciones mexicanas una constante es la ausencia de políticas educativas explícitas y la limitada variedad de estrategias institucionales relacionadas con la internacionalización. Incluso cuando algunas instituciones declaran la internacionalización como una prioridad, sus actividades suelen crearse como reacción a situaciones externas o para favorecer los intereses particulares de algunas partes por razones políticas (Gacel, 1999).

Hablando de las diferentes modalidades de las actividades de internacionalización en México, es importante destacar una división que se observa según el tipo de institución. En el caso de las instituciones privadas y con fines de lucro, las actividades internacionales más importantes son los programas de movilidad a corto o mediano plazo en el extranjero y la recepción de estudiantes internacionales, especialmente esta última, ya que genera recursos propios. En el caso de las grandes universidades, además de la movilidad estudiantil, gran parte de sus esfuerzos se centran en fortalecer la cooperación a nivel institucional en términos de investigación e intercambio docente con otras instituciones en todo el mundo (Cordera & Santamaría, 2008). Finalmente, en el caso de las instituciones de educación superior (IES) consideradas como pequeñas en términos de matrícula, que es menor a diez mil estudiantes, gran parte de su estrategia internacional se centra en coordinar programas de movilidad estudiantil internacional saliente, que a menudo son financiados por fuentes externas.

Las instituciones con matrículas menores a diez mil alumnos en México, sus procesos de internacionalización presentan diversos obstáculos. Aspectos como la existencia de presupuestos limitados y de oficinas con número limitado de personal dedicado a las acciones de internacionalización y las metas en ocasiones poco realistas en términos de envío de estudiantes son sólo algunos de las dificultades que enfrentan dichas instituciones al momento de establecer una estrategia óptima de internacionalización institucional (Cuevas, 2018). El presente trabajo surge como respuesta a la problemática que en particular tienen estas instituciones con matrículas menores a diez mil estudiantes. La propuesta fue desarrollada bajo un marco de referencia que concede relevancia al uso de herramientas de planificación estratégica a la hora de implementar acciones de internacionalización institucional.

Considerando la conceptualización y el contexto previamente descrito, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera puede un modelo para la internacionalización institucional incentivar la integración de la dimensión internacional e intercultural en instituciones de Educación Superior con matrículas menores a diez mil estudiantes?

Tomando en cuenta la pregunta previamente planteada, se estableció como objetivo de esta investigación el diseñar un modelo para fortalecer los procesos de internacionalización de instituciones de Educación Superior (IES) de origen mexicano, que se caractericen por tener matrículas menores a diez mil estudiantes.

## Metodología

### Revisión de literatura

Se efectuó una revisión de literatura siguiendo las recomendaciones de Okoli (2015) y de Machi & McEvoy (2012). que exploró los conceptos de internacionalización de la educación superior, movilidad estudiantil y sus impactos. A través de ésta se exploraron estudios de caso, recursos e intervenciones que diversas instituciones han implementado para fortalecer sus estrategias de internacionalización.

En términos del proceso heurístico, para efectos de acotar la revisión, se realizó un ejercicio de Revisión Sistemática de Literatura (RSL). Se realizaron cruces de términos con los descriptores en inglés: “intercultural competence”, “internationalization of higher education” y “study abroad”, para poder, de esta manera, generar resultados más precisos. Dentro de la RSL, se realizó un proceso de tres búsquedas con el apoyo de la plataforma *Scopus* haciendo uso de los diferentes descriptores. La tabla 1 muestra de forma general los resultados obtenidos:

**Tabla 1.** Resultados de las búsquedas en la RSL.

Búsqueda	Descriptor 1	Descriptor 2 y 3	Nº Resultados en Scopus
Búsqueda 1	Intercultural competence	Higher education	780
Búsqueda 2	Intercultural competence	Internationalization of higher education	47
Búsqueda 3	Intercultural competence	Internationalization of higher education + Study Abroad	42

*Nota.* Elaboración propia.

De los resultados arrojados en Scopus, a su vez, se decidió realizar un proceso de discriminación y selección de 15 artículos. En la tabla 2 pueden observarse los sitios web donde se alojaron dichos artículos seleccionados:

**Tabla 2.** Sitios web utilizados para localización y selección de artículos.

<a href="https://scholar.google.com/">https://scholar.google.com/</a>	<a href="https://www.scopus.com/home.uri">https://www.scopus.com/home.uri</a>
<a href="https://www.researchgate.net/">https://www.researchgate.net/</a>	<a href="https://www.elsevier.com/es-mx">https://www.elsevier.com/es-mx</a>
<a href="https://www.redalyc.org/">https://www.redalyc.org/</a>	<a href="https://eric.ed.gov/">https://eric.ed.gov/</a>

*Nota.* Elaboración propia.

Es importante mencionar los criterios de inclusión tomados en cuenta para la selección de los 15 artículos a revisar a profundidad.

- Únicamente se consideraron artículos de revistas científicas y *reviews*.
- Se consideraron artículos a partir del año 2012 a 2022.
- Preferiblemente se buscaron artículos cuyos *abstracts* mencionen estudios realizados para medir impactos en donde los beneficiarios fuesen estudiantes de instituciones educativas a nivel superior.

Toda vez que se revisaron y leyeron, se elaboró una matriz de referencias bibliográficas, con los 15 artículos seleccionados, tomando en cuenta la propuesta de apartados a contener en un artículo referenciado, establecida por Esquivel (2013).

## Estudio de caso

La segunda acción consideró la implementación de un estudio de caso de corte descriptivo y un enfoque mixto al interior de tres instituciones con una matrícula menor a diez mil estudiantes, que contaba con una oficina de educación internacional y tenía al menos una década de existencia. El estudio de caso buscó explorar en particular los impactos de la participación en programas de movilidad estudiantil, en términos de autonomía, toma de decisiones, bilingüismo, interculturalidad y finalmente el grado de empleabilidad de los estudiantes al egresar.

Entre las técnicas de recolección de información dentro del diseño de estudio de caso, se utilizan las encuestas, las entrevistas y los grupos de discusión. Con relación a esto, se siguen las recomendaciones de Merriam

(1998) y Creswell (2009) para la creación, aplicación y el análisis de resultados de una encuesta y de una guía de entrevista como instrumentos de recolección de datos.

Para el caso de la encuesta, es importante mencionar que fue dirigida a estudiantes que hubiesen participado en programas de movilidad saliente, con una antigüedad no mayor a 5 años. Se elaboró el instrumento de encuesta contemplando un total de 11 preguntas divididas en 4 apartados, los cuales se encuentran regularmente relacionados con la experiencia de movilidad que tienen los estudiantes:

- 1.1 Gestión de la movilidad
- 2.2 Vida académica
- 3.3 Vida profesional
- 4.4 Experiencia de vida

La encuesta tuvo una duración de 8 minutos aproximadamente e incluyó en la parte final una invitación para poder formar parte del grupo de estudiantes que fuesen entrevistados de manera personal. En cuanto al tamaño de la muestra, la encuesta fue aplicada a 52 estudiantes que habían sido beneficiados por los programas de movilidad coordinados por dichas instituciones. La muestra fue seleccionada a través del uso de la técnica de muestreo probabilístico aleatorio

De igual forma se elaboró la primera guía de entrevista. Esta primera guía fue dirigida a aquellos estudiantes que previamente habían sido encuestados y habían expresado su interés en ser entrevistados de manera personalizada. La misma consideró 6 preguntas abiertas, categorizadas en 2 grandes apartados. La entrevista tuvo una duración de 40-50 minutos aproximadamente.

Esta serie de entrevistas fue aplicada a una muestra no probabilística de 8 estudiantes, los cuales previamente habían sido encuestados y que habían mostrado disposición para ser entrevistados. Los apartados a considerar dentro de la guía de entrevista fueron:

- 1.1 Vida profesional
- 2.2 Experiencia de vida

Finalmente, una tercera acción surgió como complemento al estudio de caso. Se efectuaron entrevistas informales a una muestra 3 gestores de oficinas de educación internacional en tres instituciones que podrían ser catalogadas dentro de la categoría de contar con menos de diez mil estudiantes. Las 3 instituciones como rasgo adicional son de carácter público y se encontraban en un mismo estado. De manera adicional se entrevistaron a dos empresarios que tenían dentro de su plantilla laboral a estudiantes que habían participado en algún programa de movilidad.

## Resultados

### Hallazgos en la revisión de literatura

Dentro de la revisión de literatura se hace evidencia de algunas investigaciones que exploraron los impactos de los procesos de internacionalización y la movilidad estudiantil. Por ejemplo, las actividades de internacionalización apoyan el fortalecimiento de otros idiomas (Vande *et al.*, 2009; Martirosyan *et al.* 2015), así como el desarrollo de habilidades blandas y de competencias interculturales (Deardorff, 2006; Otero *et al.*, 2019; Hubbard & Rexeisen, 2020; McCandless *et al.*, 2020). De igual manera, la integración de una dimensión intercultural e internacional en el desarrollo curricular, como por ejemplo al interior de los syllabus de las asignaturas a impartir brinda a los estudiantes la oportunidad de sensibilizarse respecto a cómo se abordan diversas problemáticas, desde diferentes contextos culturales (Rodríguez, 2014). Así mismo algunas investigaciones resaltaron la importancia de incentivar el involucramiento de la planta docente en las actividades de internacionalización (Zachary, 2019; Zou, *et al.*, 2020). Otro de los estudios considerados se contextualizó en el uso de Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA) global, o *global Virtual Training Environments* (VTE) entre estudiantes y docentes de diferentes instituciones, para fortalecer la capacitación intercultural y los procesos de internacionalización institucional en general. En ese sentido, el estudio arrojó que el brindar a docentes y estudiantes esquemas de capacitación de cultura específica y cultura en general, puede coadyuvar significativamente

a la sensibilidad intercultural, reducir esos prejuicios y minimizar por ende las limitantes durante la interacción entre los instructores y estudiantes a través del EVA o VET (O'Toole, 2018).

Sin embargo, el número de estudios encontrados dentro de dicha revisión de literatura, en el que se mostrara que abordaron la competencia intercultural y sus dimensiones en un contexto de instituciones de educación superior en países latinoamericanos o siendo más específicos, en México, es realmente incipiente.

Adicionalmente, es importante mencionar que, dada la complejidad de los estudios en el extranjero, se reconoce que la revisión de la literatura posee limitaciones. Por ejemplo, la mayoría de esta se centró en la investigación relacionada con el proceso de ajuste de estudiantes no nativos de habla inglesa provenientes de países asiáticos y de Oriente Medio a países desarrollados como Estados Unidos, Australia y Reino Unido. Lo que no necesariamente implica que las circunstancias sean completamente similares en México. Otra limitación del estudio es que la propuesta del Modelo 3:3:3 puede resultar poco apropiada para el caso de instituciones con matrículas superiores o para las denominadas macro universidades, por la estructura y complejidad de estas.

### **Hallazgos del estudio de caso**

De manera general se mencionan algunos de los hallazgos arrojados en la encuesta. Se destaca el hecho de que si bien más del 90% de los encuestados destacó que el recibir apoyo por parte de la Institución de origen fue crucial para tener una estancia de movilidad óptima, en términos de trámites académicos, migratorios y logísticos; sólo el 18% de los estudiantes indicaron que se les había brindado información sobre conceptos relacionados al choque cultural, comunicación intercultural o que habían recibido al menos información respecto a algunas generalidades culturales a considerar en el país destino. Esto pudo constatare a mayor profundidad en las entrevistas realizadas. Por ejemplo, cuando se les preguntó a los entrevistados sobre como realizaban su preparación previa a la movilidad, en caso de que la Institución de origen no les brindara capacitación relacionada alguna, uno de los aspectos que se destacaron fue

el hecho de que la investigación sobre el país destino y/o sobre la Institución a la que acudirían la realizaban de forma personal e independiente (Cuevas-Caballero, 2018).

Para la mayoría de los estudiantes encuestados y de los entrevistados el uso de las redes sociales, los *websites* y el acceso a la información ha tenido un gran impacto en su proceso de pre-partida de movilidad. 86% de los encuestados y el 90% de los entrevistados mencionaron que realizan una investigación sobre el país vía internet antes de partir a su estancia de movilidad y el 52% de ellos investigó, incluso sobre la Universidad donde estarán y algunas características del sistema educativo de dicho país. De igual manera, únicamente menos del 10% de los jóvenes encuestados mencionó que habían sido orientados sobre el sistema educativo donde se encontraba la Universidad destino o sobre la metodología de enseñanza en el país anfitrión. Este último aspecto se corroboró con los entrevistados, solamente dos de ellos indicaron que habían recibido por parte de su Institución de origen alguna capacitación relacionada con dicha orientación (Cuevas-Caballero, 2018).

En términos de desarrollo de competencia intercultural y habilidades blandas, es importante mencionar que, como resultado de la encuesta, el 72% de estudiantes indicaron que su capacidad de comunicarse en un segundo o incluso tercer idioma fue considerablemente mejorada. Adicionalmente, es de relevancia destacar que un 77% de ellos consideraron que mejoraron su capacidad para solucionar problemas. Y poco más del 91% destacaron que su capacidad para comprender otras culturas, tolerar y aceptar las diferencias culturales e interactuar con personas de diferentes orígenes fue mejorada. En las entrevistas a profundidad se trató este aspecto en particular, algo que destacaron los alumnos fue el hecho de que estaban muy conscientes de la enorme importancia que tenía el poder desarrollar la capacidad para mejorar sus interacciones de índole intercultural, a efectos de evitar situaciones que desembocaran en malentendidos, microagresiones, actitudes racistas o xenofóbicas o conflictos verbales (Cuevas-Caballero-2018).

Finalmente, en términos del impacto de dichos programas en el aspecto de empleabilidad, el 59% de los estudiantes opinaron que la experiencia de estudiar y/o realizar una práctica profesional en el extranjero les había impactado en el ámbito profesional de manera económica,

obteniendo una posición laboral cuyo salario es mejor que el promedio de sus colegas estudiantes/egresados que no realizaron movilidad (Cuevas-Caballero, 2018).

### **Hallazgos de las entrevistas realizadas**

Uno de los aspectos que las tres oficinas de educación internacional destacaron fue el hecho de la saturación de funciones, comparada con el número de personal involucrado y cómo esta circunstancia afectaba la realización de actividades de internacionalización. Entre los comentarios expresados, surgió el hecho por parte de los tres de indicar que debido a la carga de trabajo que en muchas ocasiones tiene el personal dedicado a la gestión de las oficinas de educación internacional, éstos no pueden brindar un seguimiento post-movilidad más oportuno a cada uno de los estudiantes que han realizado sus estancias. Esto representa una relevante área de oportunidad para potencializarse, por ejemplo, a través de ofrecerles a los estudiantes, una vez que retornan de sus estancias de movilidad una asesoría en materia de capitalización y fortalecimiento del *curriculum vitae* del profesionista.

De forma adicional, los empleadores que fueron entrevistados destacaron el hecho de reconocían una diferencia entre los estudiantes contratados que habían vivido una experiencia internacional y aquellos que provenían de las mismas instituciones , pero que no habían participado en alguna movilidad, en términos de desenvolvimiento en un segundo o tercer idioma, habilidad para el trato con personas de diferentes orígenes y nacionalidades e incluso en la manera que se comunicaban y participaban en procesos de toma de decisiones.

Ahora bien, cuando se abordó con los gestores de las oficinas de educación internacional el aspecto de cuál era el tipo de entrenamiento o capacitación previa a movilidad de implementaban, los gestores destacaron que sus funciones se limitaban a apoyar en las gestiones administrativas y logísticas, y que se les brindaba unas sesiones de orientación sobre los trámites migratorios y académico a realizar. Pero reconocieron que, hasta ese momento, sus oficinas no realizaban capacitación detallada alguna en temas relacionados al choque cultural, a cómo lidiar con conflictos

o circunstancias desfavorables durante sus estancias de movilidad. Así mismo, indicaron que el seguimiento académico recaía en mayor medida en las coordinaciones de carrera.

### **La propuesta: el Modelo 3:3:3**

Como se ha mencionado anteriormente, los programas de movilidad son una de las principales actividades en los procesos de internacionalización de las instituciones en todo el mundo. Para maximizar la experiencia de movilidad de sus estudiantes, algunas universidades invierten esfuerzos considerables en la preparación lingüística y cultural de sus estudiantes (Vande *et al.*, 2009; Martirosyan *et al.*, 2015).

Sin embargo, en México, el contexto es muy diferente. En lo que respecta a la preparación en habilidades interculturales, a diferencia de muchas naciones, a pesar de que el país es considerado multicultural y diverso en términos de grupos étnicos indígenas, la mayoría de la población es homogénea, y hay menos grupos de otras nacionalidades que en otras regiones del mundo.

Por lo tanto, la exposición a otras culturas de diferentes países es más limitada, y las acciones destinadas a la capacitación en competencia intercultural, o para conocer el sistema educativo del país anfitrión o la cultura académica de la institución receptora, han sido incipientes (Gácel-Ávila, 1999).

Con base entonces en el contexto planteado, la revisión de literatura realizada, el estudio de caso implementado y las entrevistas realizadas a gestores de las oficinas de educación internacional y a los empleadores, se llegaron a una serie de consideraciones a tomar en cuenta y a la elaboración de una propuesta de modelo para la internacionalización, que sirva como referencia para las instituciones con matrículas menores de diez mil estudiantes, que deseen fortalecer sus procesos de internacionalización.

Hoy en día existen diversos modelos para promover la internacionalización de las instituciones, entre los más conocidos se encuentran el modelo de 6 etapas propuesto por Knight (1994), el modelo para la internacionalización de Rudzki (1995) y el modelo de internacionalización institucional con base en sus efectos propuesto por Van der Wende, (2007).

Sin embargo, el aporte que realiza el modelo presentado en este capítulo se basa en el hecho de sustentarse con la realidad de esas instituciones que por su tamaño y en ocasiones juventud suelen enfrentar retos aún mayores que los que presenten instituciones de otra índole.

Es así como se presenta la propuesta denominada: “el Modelo 3:3:3”, nombrado de dicha forma porque se fundamenta en tres dimensiones, frecuentemente presentes en cualquier actividad que busque contribuir a insertar la dimensión internacional al interior de la institución. La siguiente figura 1 presenta de manera sintetizada el modelo.

**Figura 1.** La propuesta del Modelo 3:3:3.



*Nota.* Elaboración propia.

El Modelo 3:3:3 a diferencia de otros, toma en cuenta la horizontalidad de las estructuras jerárquicas de las instituciones educativas con matrículas menores a diez mil estudiantes, lo que puede permitir que las estrategias planteadas puedan llevarse a cabo sin requerir pasar por varios niveles de autorización o burocracia. Así mismo, el modelo considera plantear actividades logrables, tomando en cuenta las restricciones en términos de recursos y el tamaño y alcance de las oficinas de internacionalización que suelen caracterizar a este tipo de instituciones.

De manera adicional, el modelo presenta una visión general de los factores que influirán en el proceso de internacionalización institucional y se compone de la siguiente forma: en la base de la pirámide existen las estrategias relacionadas con la vinculación que puedan implementar las instituciones para promover la colaboración interinstitucional en materia de movilidad, investigación y extensión, el desafío aquí a superar es encontrar la coherencia, el sentido y la dirección a cualquier estrategia de internacionalización puesta en práctica.

El segundo aspecto en la base se enfoca en las estrategias de internacionalización del currículum y se refieren a la integración de la dimensión internacional y multicultural en los contenidos y formas de los programas de curso (Gácel-Avila, 2018).

El tercer aspecto, en la parte superior de la pirámide, tiene que ver con las acciones de internacionalización en casa, entendiendo las mismas como aquellas acciones encaminadas a promover que los estudiantes sean competentes intercultural e internacionalmente, sin dejar su propia ciudad para propósitos relacionados con los estudios (de Wit, 1995; Knight, 2006). Un ejemplo de éstas son las estrategias de adaptación cultural y adquisición / dominio de un segundo idioma, dado que son conocimientos y habilidades que los estudiantes pueden aprender a través de actividades integradas al currículum y durante la experiencia de aprendizaje, independientemente de que se vayan o no de movilidad. La tabla 3 presenta de forma sintetizada algunas de las actividades sugeridas a las instituciones con matrículas inferiores a diez mil estudiantes para considerar realizar.

**Tabla 3.** *Propuesta de actividades de internacionalización a realizar en las instituciones, conforme al Modelo 3:3:3.*

<b>Tipo de internacionalización</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Actividades potenciales</b>
<b>Gestión de movilidad estudiantil</b>	Proceso en que estudiantes (regularmente a nivel de licenciatura y posgrado) realizan un traslado a otra ciudad (dentro de territorio nacional o a nivel internacional), con el fin de realizar prácticas, cursos cortos y/o residencias académicas fuera de su institución de origen (María de Allende y Morones-Díaz, 2006).	*Gestión de programas de movilidad estudiantil y docente. *Recepción e integración de estudiantes de origen extranjero.
<b>Internacionalización del currículum (IoC)</b>	Integración de la dimensión internacional y multicultural en los contenidos y formas de los programas de curso (Gácel-Avila, 2014).	*Participación de docentes en redes internacionales de investigación. *Inclusión de un enfoque internacional/intercultural en syllabus.
<b>Internacionalización en casa (IaH)</b>	Acciones encaminadas a promover que los estudiantes sean competentes intercultural e internacionalmente, sin dejar su propia ciudad para propósitos relacionados con los estudios (Crowther et al., 2001; Beelen, 2007; Knight, 2006)	*Promoción de actividades enfocadas al aprendizaje de otros idiomas. *Invitación de académicos internacionales para dar conferencias, impartir seminarios, colaborar en investigación. *Implementación de actividades para preparar interculturalmente a estudiantes, docentes y administrativos (seminarios, talleres de sensibilización)

*Nota: Elaboración propia.*

Es importante señalar que estas actividades son solo sugerencias, y es probable que las instituciones ya implementen algunas de ellas. Además, existen ciertas consideraciones que fundamentan la propuesta del Modelo 3:3:3 y que deben ser tenidas en cuenta por las instituciones que deseen implementarlo con el fin de mejorar sus programas de movilidad estudiantil y su estrategia de internacionalización en general.

La tabla 4 a continuación presenta recomendaciones de operatividad y el nivel de participación de acuerdo con las diferentes partes interesadas.

**Tabla 4.** *Consideraciones operativas del Modelo 3:3:3.*

Consideración	Grupo de interés			
	Gobierno	Institución	Sociedad	Estudiantes
Establecer la relevancia institucional adecuada		X		
Institucionalizar y planificar la estrategia de internacionalización				
Desarrollar esquemas más flexibles para el reconocimiento de créditos de programas de movilidad	X	X		
Centralizar las actividades de internacionalización en una sola oficina y elevar el nivel de oficina internacional a reportar a la Rectoría/ Dirección General		X		

Consideración	Grupo de interés			
	Gobierno	Institución	Sociedad	Estudiantes
Incrementar la capacitación en temas de educación internacional para el staff de las oficinas internacionales y aumentar el nivel de “internacionalidad” del personal administrativo	X	X		
Alentar la participación del Gobierno, los padres de familia y la planta docente en los programas de movilidad.	X	X	X	X
Invertir recursos en las intervenciones de preparación académica-idiomas-cultural establecidas en el Modelo 3:3:3		X		X
Evaluar la experiencia de los estudiantes internacionales y de los locales en términos de competencias aprendidas		X		
Promover acciones de centralización de información y circulación y prevención de fuga de cerebros	X	X		X

*Nota: Elaboración propia.*

### **Establecer la relevancia institucional adecuada**

En este apartado nos referimos a la relevancia que cada institución otorga a los programas de movilidad estudiantil, sea que vean a la internacionalización como actividad marginal o como algo transversal a su modelo educativo y que esto se permee en las responsabilidades asignadas a diversos entes (docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia, etc).

No sólo es necesario declarar, que las instituciones estén comprometidas con la internacionalización en la misión o en sus programas de desarrollo, sino que también impregnen una cultura organizacional que abrace la internacionalización como institucional.

### **Desarrollar esquemas más flexibles para el reconocimiento de créditos de programas de movilidad**

Las acciones encaminadas a cambios curriculares dentro del modelo educativo de la institución, que se relacionen con los aspectos de equivalencia y reconocimiento de créditos, es de igual forma a considerarse dentro de esta relevancia institucional. El reconocimiento de estudios dentro de un programa de movilidad internacional es uno de los principales desafíos que las instituciones y los estudiantes mexicanos enfrentan. Hoy en día, las acciones relacionadas con dichos procesos de reconocimiento y equivalencias son de carácter federal y se encuentran centralizadas.

Aun así, en este contexto es crucial trabajar mano a mano. La creación de la actual Ley General de Educación Superior es un gran avance, pues contempla dentro de sus ejes el promover la internacionalización solidaria y la interculturalidad. Pero es requerido profundizar más. En primera instancia, se hace necesario que las instancias gubernamentales en conjunto con las instituciones definan de una manera muy clara, cuáles son las implicaciones y programas relacionados con ambos ejes, esto puede ser trabajado en foros y diálogos. Otro aspecto crucial es la actualización de los procesos de acreditación y revalidación para volverlos más flexibles y ágiles.

### **Centralizar las actividades de internacionalización en una sola oficina y elevar el nivel de oficina internacional a reportar a la Rectoría/ Dirección General**

La estructura orgánica que se tenga en la Institución, la existencia de una oficina encargada de los proyectos internacionales y la forma en cómo se encuentra gestionada y respaldada por las autoridades institucionales es también de vital importancia para apoyar a que la estrategia de internacionalización institucional sea sólida. Por ejemplo, Mestenhauser (2011) recomienda no sólo crear la oficina de educación internacional y centralizar las actividades internacionales, sino también hacer el cambio estructural suficiente dentro de las instituciones para elevar las oficinas internacionales a un nivel que les permita funcionar independientemente y reportar sólo a los presidentes o rectores.

### **Incrementar la capacitación en temas de educación internacional para el staff de las oficinas internacionales y aumentar el nivel de “internacionalidad” del personal administrativo**

Así mismo, dentro de esta planificación se debe incluir también la profesionalización del personal de las oficinas de vinculación internacional y/o cooperación académica. Por ejemplo, en la actualidad hay algunas organizaciones que ofrecen capacitación en diferentes temas como el liderazgo educativo, la internacionalización de la educación y la administración educativa para altos directivos. Un ejemplo de estas capacitaciones son las coordinadas a través del Instituto de Gestión de Liderazgo Universitario o IGLU de la Organización Universitaria Interamericana o OUI-IOHE.

Otro aspecto es el grado de sensibilización o “internacionalidad” que tenga el personal administrativo respecto a la importancia de contribuir a que las instituciones avancen en su proceso de internacionalización de una forma adecuada. Las estrategias de internacionalización de las instituciones mexicanas con matrículas menores a diez mil estudiantes de manera general suelen dejar de lado el papel que el personal administrativo tiene, para que las actividades de internacionalización se realicen de forma óptima y eficiente, especialmente aquellas que se enfocan en la implementación de programas de movilidad estudiantil y docente, así como la recepción e integración de estudiantes internacionales. En este contexto, dado el papel crucial que tales posiciones tienen en la interacción con estudiantes

internacionales, algunas opciones podrían incluir cursos a corto plazo y cursos interculturales, participación en programas de movilidad del personal.

De manera adicional, otra recomendación tiene que ver con la gestión de los recursos financieros y la planificación presupuestaria dedicada a la actividad internacional. Esta planificación deberá estar no solamente definida a nivel institucional, sino permeada a toda la organización. Las instituciones con matrículas pequeñas en ese sentido tienen la valiosa oportunidad de iniciar diferentes proyectos que en ocasiones las instituciones más grandes y/o más antiguas no pueden implementar, dada su normativa. Todos estos factores pueden representar una ventana de oportunidad para establecer la estrategia de internacionalización institucional de arriba abajo y de forma transversal de una manera más eficiente.

### **Alentar la participación del Gobierno, los padres de familia y la planta docente en los programas de movilidad.**

En algunas instituciones con matrículas menores a diez mil estudiantes, si bien es cierto que pueden observarse actitudes de resistencia hacia las declaraciones retóricas de autoridades gubernamentales e institucionales relacionadas con los objetivos de internacionalización en el Estado. Para evitar esto, todas las partes interesadas dentro de las instituciones deben trabajar juntas para establecer planes de internacionalización que impliquen objetivos realistas, y que sean lo suficientemente flexibles para afrontar circunstancias inesperadas y/o épocas de recursos limitados.

El gobierno también puede servir de enlace para el asesoramiento y la unificación de datos sobre las actividades internacionales realizadas por las instituciones. La recomendación es establecer un comité de consulta interinstitucional que se reúna con periodicidad para compartir las mejores prácticas en materia de internacionalización de la educación superior por las instituciones.

Este comité de consulta podría contar con la presencia de la Secretaría de Educación del Estado correspondiente como enlace entre las instituciones, pero también como posible socio financiador en algunas de las iniciativas. De igual manera las instituciones pueden enfocar esfuerzos a

que se realice una centralización de las actividades internacionales, en lugar de efectuarse esfuerzos aislados entre los diferentes departamentos de las instituciones.

En cuanto al involucramiento de familiares, si bien es importante que el personal de las oficinas de educación internacional no asuma un rol de “*loco parentis*” (“en el lugar de un padre”) por tratarse de estudiantes que poseen su mayoría de edad, también es relevante que dicho personal incluya a los padres por ejemplo en algunas de las actividades, como lo es en sesiones previas a la partida de los estudiantes de movilidad, al menos brindándoles información sobre los programas y sus responsabilidades financieras implicadas, así como sobre las expectativas académicas para los estudiantes que se van al extranjero.

### **Invertir recursos en las intervenciones de preparación académica-idiomas-cultural**

La mayoría de las instituciones en México ya incluyen el programa de inglés como Segundo Idioma (English as a Second Language–ESL) como parte de su estructura curricular en la mayoría de sus programas de licenciatura. Sin embargo, en ocasiones, el número de horas de clase no es suficiente. Es importante, por lo tanto, que las instituciones establezcan programas de formación en otros idiomas de manera estructurada. Además, complementar estos programas con actividades como círculos de lectura en otros idiomas, círculos de conversación, la integración de asignaturas bilingües o la recepción de asistentes de idiomas extranjeros puede ser beneficioso.

Por otro lado, es importante abordar la preparación en temas interculturales. La competencia intercultural, no es algo innato, es decir, no se nace con la sensibilidad y empatía para entender a las demás personas; esto se va desarrollando a lo largo de la vida (Bennett, 2020; Deardorff, 2020). Sin embargo, el brindar esquemas de capacitación en términos de cultura específica y cultura en general, puede coadyuvar significativamente en la sensibilidad intercultural de los estudiantes, docentes y administrativos.

## **Evaluar la experiencia de los estudiantes internacionales y de los locales en términos de competencias aprendidas**

Si bien no existe un consenso estandarizado sobre lo que implicaría evaluar y medir la internacionalización de la educación superior, existen hoy en día diversos instrumentos y esquemas de evaluación. De acuerdo con Gao (2019) uno de los principales instrumentos creados a nivel mundial para medir esta internacionalización es el *Internationalization Quality Review Process* o IQRP, creado en el año 1999, por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Así mismo, existen los rankings universitarios, regularmente coordinados por casas acreditadoras u organismos internacionales, cuyo objetivo es el de jerarquizar a las instituciones por su reputación obtenida a través de sus avances en materia de reconocimientos e investigación, entre otros rubros (Cheol *et al.*, 2011). En el contexto de evaluación de programas de movilidad existen unas propuestas que evalúan el impacto de éstos, por ejemplo, aplicando inventarios y/o escalas para medir el aprendizaje intercultural (Hammer *et al.*, 2003) o aplicando entrevistas a profundidad o grupos de enfoque (Deardorff, 2006).

En el caso particular de México, al interior de los procesos evaluativos para la internacionalización institucional hay dos, de carácter voluntario, que es importante destacar. Uno de ellos es el seguido por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior o CIEES, en donde existe un módulo específicamente diseñado para medir la internacionalización de las instituciones (CIEES, 2018). Dicho módulo contiene 8 rubros, que son presentados a continuación en la Tabla 5 y que a su vez se distribuye en diversos indicadores.

**Tabla 5.** Rubros para evaluar la internacionalización conforme a CIEES.

77. Intercambio académico internacional.
78. Organización de la internacionalización
79. Internacionalización de la docencia (incluye la movilidad de alumnos)
80. Internacionalización de la investigación
81. Internacionalización de la extensión
82. Programa de internacionalización en casa
83. Internacionalización en el área directiva y administrativa
84. Sistema de indicadores de internacionalización

*Nota.* Fuente: Módulo E del CIEES (2018) para la evaluación de la internacionalización.

De igual forma, desde el año 2011, mediante la colaboración con la Secretaría de Educación Pública (SEP), un grupo de investigadores de diferentes instituciones educativas en el país y con el apoyo de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior o ANUIES, coordinan la Encuesta Nacional de Movilidad, anteriormente denominada PATLANI. Esta encuesta es de carácter bianual y voluntario, y consolida los datos y experiencias de movilidad tanto de los estudiantes mexicanos que van al exterior como de los extranjeros que ingresan al país (Maldonado *et al.*, 2017).

Tomando en cuenta las particularidades de las instituciones con matrículas menores a diez mil estudiantes, es importante que el proceso evaluativo sea más integral y considere la utilidad e impactos de las acciones de internacionalización realizadas, más allá de una cantidad de estudiantes enviados (que por lo regular suele ser uno de los indicadores fuertemente vinculados a la internacionalización de las instituciones). Un ejemplo de evaluación sobre el estado de internacionalización en instituciones con matrículas menores puede observarse en la propuesta realizada por Guerrero *et al.* (2021), donde se plantea un diseño de evaluación basado en el enfoque denominado “Evaluación centrada en el uso” o UFE por sus siglas en inglés, propuesto por Patton (2008). Dicho diseño se enfoca en evaluar los impactos de las acciones de internacionalización y los programas de movilidad en términos de eficiencia presupuestaria, nivel de inclusión en el proceso de gestión del programa de movilidad y grado de fortalecimiento de la competencia intercultural, así como algunas habilidades blandas, tales como la adquisición de otro idioma, el razonamiento matemático, el pensamiento crítico, la facilidad de comunicación y la capacidad para trabajar en equipo (Guerrero *et al.*, 2021).

### **Promover acciones de centralización de información y circulación y prevención de fuga de cerebros**

Es bien sabido que un aspecto clave por el cual algunos países fortalecen su reclutamiento de estudiantes internacionales además de aumentar su recaudación de fondos para matrícula es la posibilidad de recibir estudiantes talentosos que luego se convertirían en trabajadores altamente calificados. Esta situación provoca muchas veces que algunas naciones en vías de desarrollo corran el riesgo de perder ciudadanos tan

talentosos (Marmolejo, 2009). En muchas ocasiones lo que sucede es que los profesionales se encuentran con la falta de ofertas laborales relacionadas con los estudios que cursaron especialmente en un estado joven como Quintana Roo donde la principal fuente de empleo es el turismo y los profesionales se encuentran con mejores oportunidades laborales en el extranjero.

## Conclusiones

El éxito del cambio educativo está ligado al hecho de que los agentes o actores del cambio encuentren significado e importancia en el cambio mismo (Fullan, 2007). En ese sentido, las instituciones con matrículas menores a diez mil estudiantes tienen ciertas características que les permiten que dichos cambios educativos, como lo es la implementación del Modelo 3:3:3 para la internacionalización, puedan llevarse a cabo de manera óptima. Por ejemplo, al contar con estructuras organizacionales más pequeñas, suelen ser también más flexibles. Además, suelen contar con personal de diferentes generaciones, lo que se traduce en soluciones vistas desde diversos enfoques y con un sentido actualizado.

De igual forma, pueden integrar componentes tecnológicos de manera más sencilla, no solo para la formación (es decir, educación en línea), sino también en las actividades relacionadas con la preparación previa al envío de sus estudiantes o docentes al extranjero. Finalmente, debido a la horizontalidad en sus organizaciones, si realmente tienen un compromiso institucional, las oficinas de vinculación internacional o cooperación académica pueden establecer acciones de seguimiento más precisas con sus estudiantes en el extranjero, utilizando recursos virtuales como apoyo a la gestión de movilidad.

Las estrategias o modelos enfocados en promover la internacionalización institucional no solo deben destinarse a incrementar el número de alumnos enviados, sino también a garantizar la calidad de la experiencia de movilidad estudiantil y el fortalecimiento de las competencias interculturales.

## Referencias

- Bennett, M. J. (2020). A Constructivist Approach to Assessing Intercultural Communication Competence. *Cambridge Handbook of Intercultural Communication*. [www.idrinstitute.org/resources/a-constructivist-approach-to-assessing-intercultural-communication-competence/](http://www.idrinstitute.org/resources/a-constructivist-approach-to-assessing-intercultural-communication-competence/)
- Bustos-Aguirre, M. L. (2022). ¿Por qué algunos estudiantes realizan movilidad internacional y otros no? *Sociologías*, 24(61), 290-321. [doi.org/10.1590/18070337-121922](https://doi.org/10.1590/18070337-121922)
- Bustos-Aguirre, M. L., Castiello-Gutiérrez, S., Cortes Velasco, C.I., Maldonado-Maldonado, A., & Rodríguez Betanzos, A. (2022). Movilidad estudiantil en Educación Superior en México (2016-17, 2017-18 y 2018-19). *Asociación Nacional De Universidades E Instituciones De Educación Superior ANUIES*. [repositoriointernacional.anui.es.mx/wp-content/uploads/2022/08/Reporte\\_movilidad\\_estudiantil-2017-2019.pdf](https://repositoriointernacional.anui.es.mx/wp-content/uploads/2022/08/Reporte_movilidad_estudiantil-2017-2019.pdf)
- Cheol Shin, J., Toutkoushian R., & Teichler U. (2011), University rankings. Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education. *Springer*. [Doi.10.1007/978-94-007-1116-7](https://doi.org/10.1007/978-94-007-1116-7)
- Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, CIEES (2008). *Metodología general ciees para la evaluación de programas*. [www.beceneslp.com.mx/TemplateCIEES/Info/Guia%20AutoEval%20Planes%20y%20Prog/1.%20Met\\_Gral\\_CIEES\\_2008.pdf](http://www.beceneslp.com.mx/TemplateCIEES/Info/Guia%20AutoEval%20Planes%20y%20Prog/1.%20Met_Gral_CIEES_2008.pdf)
- Cordera, R. & Santamaría, R. (2008). Internacionalización, autonomía y calidad de la educación superior: elementos para la integración de América Latina y el Caribe. *Universidades*, (37),69-76. [www.redalyc.org/pdf/373/37311274006.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/373/37311274006.pdf)
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Inc. [www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](http://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)
- Guerrero García, J., González Calleros, J. M., Vera Cervantes, E. E., & Navarro Rangel, Y. (2021). Sistemas y ambientes educativos: experiencias educativas en la covidianidad. 259-274. *United Academic Journals*. [issuu.com/uajournals/docs/000012](https://issuu.com/uajournals/docs/000012)
- Cuevas-Caballero, V. C. (2018). Los programas de Educación Internacional como impulsores de la empleabilidad, el bilingüismo, la intercultu-

alidad y el desarrollo empresarial. *XXVI Conferencia Anual AMPEI 2018. Conference paper*. Asociación Mexicana para la Educación Internacional (AMPEI).

- De Wit, H. (1995). Strategies for Internationalisation of Higher Education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America. *European Association for International Education*. [www.researchgate.net/publication/234724517\\_Strategies\\_for\\_the\\_Internationalisation\\_of\\_Higher\\_Education\\_A\\_Comparative\\_Study\\_of\\_Australia\\_Canada\\_Europe\\_and\\_the\\_United\\_States\\_of\\_America](http://www.researchgate.net/publication/234724517_Strategies_for_the_Internationalisation_of_Higher_Education_A_Comparative_Study_of_Australia_Canada_Europe_and_the_United_States_of_America)
- Deardorff, D. (2020). Defining, Developing and Assessing Intercultural Competence. In G. Rings & S. Rasinger (Eds.), *The Cambridge Handbook of Intercultural Communication (Cambridge Handbooks in Language and Linguistics)*, 493-503. doi.org/10.1017/9781108555067.036
- Deardorff, D. K. (2006). Identification And Assessment Of Intercultural Competence As A Student Outcome Of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241–266. Doi.org.10.1177/1028315306287002
- Esquivel Corella, F. (2013). Lineamientos para diseñar un estado de la cuestión en investigación educativa. *Revista Educación*, 37(1), 65–87. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=44028564004](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44028564004)
- Fullan, M. (2007). The New Meaning of Educational Change. *Teachers College Press*. [www.michaelfullan.ca/books/new-meaning-educational-change/](http://www.michaelfullan.ca/books/new-meaning-educational-change/)
- Gacel-Ávila, J. (2000). La dimensión internacional de las Universidades mexicanas. *Educación Superior y Sociedad Global*, 11(1), 121-142. [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8843787.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8843787.pdf)
- Gacel-Ávila, J. (1999). Las oficinas de intercambio académico en las instituciones de educación superior en México. *Revista Educación Global*, 3. [www.researchgate.net/publication/335243278\\_Las\\_oficinas\\_de\\_intercambio\\_academico\\_en\\_las\\_instituciones\\_de\\_educacion\\_superior\\_en\\_Mexico](http://www.researchgate.net/publication/335243278_Las_oficinas_de_intercambio_academico_en_las_instituciones_de_educacion_superior_en_Mexico)
- Gao C.Y. (2019). Measuring University Internationalization. Indicators across National Contexts. *Palgrave Macmillan*. doi.10.1007/978-3-030-21465-4

- Hammer, M. R., Bennett M.J., & Wiseman R. (2003). Measuring Intercultural Sensitivity: The Intercultural Development Inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27 (4), 421-443. doi.org/10.1016/S0147-1767(03)00032-4
- Hubbard A., & Rexeisen R.J. (2020). Study Abroad And Cultural Immersion: An Alumni Retrospect. *Intercultural Education*, 31(3), 345-358. doi.org/10.1080/14675986.2020.1728500
- Knight, J. (2006). *Internationalization of higher education: New directions, new challenges*. International Association of Universities. *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO* www.researchgate.net/publication/44836500\_Internationalization\_of\_higher\_education\_new\_directions\_new\_challenges\_2005\_IAU\_global\_survey\_report
- Knight, J. (1994). Internationalization: Elements and Checkpoints. Canadian Bureau for International Education Research, 7, 1-15. eric.ed.gov/?id=ED549823
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2012). The Literature Review: Six Steps To Success. 2<sup>da</sup> Ed. *Corwin Press*. eric.ed.gov/?id=ED533359
- Maldonado, A., Bustos-Aguirre, M., Camacho, M., Castiello, S., Rodríguez, A., Cortes, C., & Ibarra, B. (2017). PATLANI: Encuesta mexicana de movilidad internacional estudiantil. 2014/2015 y 2015/2016. ANUIES. sari.unach.mx/images/paneles/Encuesta-Patlani.pdf
- Marmolejo, F. (2009) Redes, movilidad académica y fuga de cerebros en América del Norte: el caso de los académicos mexicanos. *Perspectivas latinoamericanas*. www.researchgate.net/publication/228986099\_Redetes\_movilidad\_academica\_y\_fuga\_de\_cerebros\_en\_America\_del\_Norte\_el\_caso\_de\_los\_academicos\_mexicanos
- Martirosyan, N. M., Hwang, E., & Reubenson, W. (2015). Impact of english proficiency on academic performance of international students. *Journal of International Students*, 5(1), 60-71.eric.ed.gov/?id=E-J1052835#:~:text=Statistical%20analyses%20revealed%20significant%20differences,spoke%20at%206least%20three%20languages.
- McCandless, T., Fox, B., Moss, J. & Chandir, H. (2020). Intercultural Understanding in the Australian Curriculum. *Australian Educational Researcher*. 47, 571–590. doi.org/10.1007/s13384-019-00358-8

- Merriam, S. B. (1998). Qualitative research and case study applications in education. *Jossey-Bass*. [searchworks.stanford.edu/view/3511521](http://searchworks.stanford.edu/view/3511521)
- Mestenhauser, J. A. (2011). Reflections on the past, present, and future of internationalizing higher education: Discovering opportunities to meet the challenges. *Global Programs and Strategy Alliance at the University of Minnesota*. [www.worldcat.org/es/title/reflections-on-the-past-present-and-future-of-internationalizing-higher-education-discovering-opportunities-to-meet-the-challenges/oclc/767528645](http://www.worldcat.org/es/title/reflections-on-the-past-present-and-future-of-internationalizing-higher-education-discovering-opportunities-to-meet-the-challenges/oclc/767528645)
- O'Toole, C. (2018). Technology Enhanced Learning (TEL) Intercultural Competence: A Phenomenological Exploration of Trainees' Experiences within Global Virtual Training Environments. *Irish Journal of Technology Enhanced Learning* 3(1). doi.org.10.22554/ijtel.v3i1.23
- Okoli, C. (2015). A Guide To Conducting A Standalone Systematic Literature Review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 43. doi.org/10.17705/1CAIS.03743
- Otero Gómez, M., Giraldo-Pérez, W., & Sanchez Leyva, J. L. (2019). La Movilidad Académica Internacional: Experiencias De Los Estudiantes En Instituciones De Educación Superior De Colombia Y México. *Revista de la Educación Superior*, 48(190), 71-92. [www.scielo.org.mx/pdf/resu/v48n190/0185-2760-resu-48-190-71.pdf](http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v48n190/0185-2760-resu-48-190-71.pdf)
- Patton, M.Q. (2008). Utilization-focused evaluation, 4th edition. *Thousand Oaks*, 3(4).
- Rodríguez-Betanzos A. (2014). Internacionalización curricular en las universidades latinoamericanas. *Revista Argentina de Educación Superior*. 6 (8). 149-168. [www.ses.unam.mx/curso2014/pdf/RodriguezAddy.pdf](http://www.ses.unam.mx/curso2014/pdf/RodriguezAddy.pdf)
- Rudzki, R. (1995). The Application of a Strategic Management Model to the Internationalization of Higher Education Institutions. *Higher Education*, 29(4), 421-441. [www.jstor.org/stable/3447627](http://www.jstor.org/stable/3447627)
- Van der Wende, M. (2007). Internationalization of Higher Education in the OECD Countries: Challenges and Opportunities for the Coming Decade. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 274-289. doi.org/10.1177/1028315307303543

- Vande Berg, M., Connor-Linton, J., & Paige, R. M. (2009). The georgetown consortium project: Interventions for student learning abroad. *Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 18 (1), 1-75. doi.org/10.36366/frontiers.v18i1.251
- Zachary Nyangau, J. (2019). Faculty Engagement In Internationalization: The Role Of Personal Agency Beliefs. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 6(1),74-85. Doi.org.10.46328/ijres.v6i1.652
- Zou, T. X., Chu, B. C., Law, L., Lin, V., Y., Vienne L., Ko, T., Yu, M.,& Mok P.Y. (2020). University Teachers' Conceptions of Internationalisation of the Curriculum: A Phenomenographic Study. *Higher Education* 80(1). 1-20. link.springer.com/article/10.1007/s10734-019-00461-w