

Capítulo 9

Cómo citar:

Martínez F. y Cárdenas, C. (2024). La gestión de la internacionalización en las instituciones de educación superior: una ruta de exploración por diferentes esquemas de trabajo. 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. 190-216) Editorial CECAR. <https://doi.org/10.21892/9786287515420.9>

La gestión de la internacionalización en las instituciones de educación superior: una ruta de exploración por diferentes esquemas de trabajo

The management of internationalization in higher education institutions: a route of exploration through different work schemes

Fray Martín Martínez Páez¹, Cristian Camilo Cárdenas Herrera²

Resumen

Una ruta de trabajo en torno a los procesos de internacionalización en la educación superior implica, en primer lugar, abordar los ejercicios de gestión académica y administrativa en instituciones que se dedican a desarrollar estrategias, planificación y ejecución de acciones específicas alineadas con sus objetivos misionales centrándose en la búsqueda de altos estándares de calidad y metas formativas. Conocer la estructura organizacional de estas instituciones no solo implica evitar la mera emulación de modelos extranjeros, sino también identificar los roles de internacionalización, los cuales pueden variar en impacto según la estructura organizacional de cada entidad. La asignación de recursos, la toma de decisiones y la integración curricular de las áreas de internacionalización podrán estar sujetas a esos mecanismos de gestión propios de cada contexto institucional otorgando visible impacto al desarrollo de sus iniciativas. Este capítulo de reflexión se propone, a través de una revisión de literatura y análisis comparativo, identificar los modelos de gestión administrativa más destacados en las instituciones de educación superior en Colombia. El objetivo es encontrar oportunidades para

1 Doctorando en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario y Magíster en Educación de la Universidad de la Sabana. Profesional de Internacionalización del Currículo, Dirección Académica, Universidad del Rosario. Correos: fray.martinez@urosario.edu.co o fray_martinez@outlook.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3083-4060>

2 Magíster en Educación de la Universidad Libre con énfasis en Gestión Educativa. Coordinador académico del Rosario English Área de la Universidad del Rosario. Correos: cristianca.cardenas@urosario.edu.co o cristiancamilocardenasherrera@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8838-5504>

fortalecer las áreas de internacionalización académica dentro de estas estructuras. La articulación entre la estructura organizacional y otras áreas de la institución fomenta una mayor integración y la generación de proyectos universitarios a gran escala. Como resultado de esta revisión, se desarrollarán mapas de acción específicos orientados a promover la conciencia sobre la internacionalización como una contribución institucional, así como a alcanzar metas internas y externas establecidas por organismos de control.

Palabras clave: Educación superior, internacionalización, instituciones, gestión, esquemas.

Abstract

A working path around internationalization processes in higher education implies, in the first place, to address the academic and administrative management exercises in institutions that are dedicated to develop strategies, planning and execution of specific actions aligned with their mission objectives, focusing on the search for high quality standards and educational goals. Knowing the organizational structure of these institutions not only implies avoiding the mere emulation of foreign models, but also identifying the roles of internationalization, which may vary in impact according to the organizational structure of each entity. The allocation of resources, decision making and curricular integration of the internationalization areas may be subject to these management mechanisms specific to each institutional context, giving visible impact to the development of their initiatives. This chapter of reflection proposes, through a literature review and comparative analysis, to identify the most outstanding administrative management models in higher education institutions in Colombia. The objective is to find opportunities to strengthen the areas of academic internationalization within these structures. The articulation between the organizational structure and other areas of the institution fosters greater integration and the generation of large-scale university projects. As a result of this review, specific action maps will be developed to promote awareness of internationalization as an institutional contribution, as well as to achieve internal and external goals established by control agencies.

Keywords: Higher Education, Internationalization, Institutions, Management, Models.

Introducción

En el desarrollo de las instituciones de educación superior (IES) como organizaciones con objetivos formativos, proponen modelos que estandaricen sus operaciones serían un desatino, ya que no se reconocería su autonomía ni su capacidad de gobernanza en sus procesos de gestión, ni se tendría en cuenta los diversos contextos y necesidades para las cuales fueron creadas. En lugar de enfocarse en modelos rígidos, es más apropiado considerar una estructura organizacional flexible y adaptable que fomente la creación de nuevas formas de gobernanza y el logro de metas formativas alineadas con las necesidades de desarrollo de los países.

En este contexto, los modelos de gestión, tanto académicos como administrativos, deben concebirse a partir de las necesidades específicas de cada organización y liberarse de esquemas diseñados para contextos particulares. No adaptar estos modelos a los contextos concretos puede llevar a la pérdida de rasgos como la adaptabilidad y la eficacia cuando se aplican de manera indiscriminada de una institución a otra, siguiendo modas o tendencias sin considerar las particularidades de cada entidad.

En el contexto de la internacionalización académica, es evidente que existen diversos modelos de gestión entre las IES. Sin embargo, es importante señalar que el significado, el papel y la estrategia seguida por cada una de ellas pueden evolucionar con el tiempo. Es posible que se basen en modelos utilizados por otras organizaciones para alcanzar sus objetivos y que se puedan identificar líneas de trabajo que sean comunes en varias instituciones. Lo que realmente debe cambiar es el enfoque que las instituciones de educación superior diseñan y aplican como organizaciones para lograr resultados óptimos y cumplir satisfactoriamente su compromiso social en la formación de ciudadanos.

Por lo tanto, este capítulo se enfoca en describir el papel y la estructura de gestión que las IES adoptan como organizaciones para abordar la internacionalización académica, un aspecto que ha adquirido una gran relevancia en las últimas décadas. Sin embargo, es importante destacar que la descripción de los modelos de gestión presentados aquí busca orientar la concepción de una organización reflexiva y adaptable, que no busca simplemente copiar esquemas de trabajo externos, sino

que, en un ejercicio de descolonización académica, asigna un rol. activo a la internacionalización basada en las necesidades específicas de cada institución y su contexto administrativo.

Modelos de gestión de las IES como organizaciones

Tanto Guerrero (2007), como Padilla y Torres (2012) coinciden en que, en principio, la estructura organizacional de una IES se basa en la propuesta de Mintzberg, que incluye componentes esenciales, entre los que destacan:

1. Nivel institucional: En este nivel se encuentra el ápice estratégico y está conformado por las instancias de gobierno y política, donde se integran los propósitos, las estrategias y los recursos en función de las variables del entorno.
2. Nivel divisional: Este nivel se subdivide en tecnoestructura, línea media y personal de apoyo. Aquí se busca mejorar la efectividad del núcleo operativo en sus funciones mediante la estandarización de procesos, como la planificación, el control, el análisis y la evaluación.
3. Nivel operativo: En este nivel, la función principal es la producción de información y conocimientos avanzados, así como la formación del capital humano de la organización.

En resumen, tanto Molina como Beltrán concuerdan en que la estructura organizacional de una IES se basa en los conceptos propuestos por Mintzberg, que abarcan los niveles institucional, divisional y operativo, cada uno con sus funciones y enfoques específicos.

Tabla 1. *Comprensión de la teoría organizacional de Mintzberg para las universidades.*

Niveles organizacionales	Subniveles organizacionales	Conforman
Nivel Institucional	Ápice estratégico	Directivos de alto nivel, que poseen mayor jerarquía y controlan la totalidad de la organización. Se ocupan de garantizar cumplimiento a la misión.
Nivel Divisional	Tecnoestructura	Analistas que incluyen en el trabajo ajeno, planificándolo y controlándolo, sin participar en el flujo de actividad de la organización. Estudian la adaptación, el cambio, la normalidad y el control.
	Línea media	Directivos de mando medio quienes provistos de autoridad formal actúan como el puente que une el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.
	Staff de apoyo	Los agentes especializados cuya función consiste en proporcionar orientación a la organización fuera del flujo de trabajo.
Nivel Operativo	Operación	Lo conforman los empleados de base operativa, quienes son responsables de todas las tareas relacionadas con la producción directa de bienes o servicios.

Nota. Elaboración propia, adaptado de Padilla (2012).

Dentro del contexto de la educación superior actual, la internacionalización académica encuentra su lugar en todos los niveles descritos por Mintzberg. La estrategia institucional se comparte con las líneas medias para su gestión y desarrollo en el nivel operativo. Esta estructura organizacional de las IES se alinea con el modelo de gestión por procesos, como se ha señalado por Pérez *et al.*, (2014), y Cabrales (2018).

Este modelo de gestión por procesos está relacionado con la inclusión de sistemas de aseguramiento de calidad que se implementan en el sistema de educación superior hace aproximadamente 20 años en varios países, incluyendo Colombia.

En esa misma línea, Cabrales (2018) menciona que: “las actividades de las universidades, si bien están amparadas bajo la autonomía que se les ha brindado, no pueden desligarse de las obligaciones que tanto el Estado como la sociedad les ha impuesto desde hace muchos años” (p. 84). De ahí la importancia en supervisión de procesos por parte de los directivos a las diferentes unidades de la organización en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales y el plan de desarrollo.

Si de examinar los modelos de gestión de las IES en Latinoamérica se trata, el primer aspecto a resaltar es que las universidades por principio universal tienen autonomía en su organización, administración y gestión. Son organizaciones modernas que dan un alto valor a la racionalidad, efectividad y eficiencia (Cervantes, 2020). Es así, como conforme pasa el tiempo, que se han tenido que ajustar a ciertos parámetros reglamentarios y visionales en concordancia con los territorios donde se encuentran ubicadas.

Al analizar varios países de la región, se observa que la gestión por procesos es uno de los fundamentos de las políticas de calidad. En Colombia, en particular, esta metodología sirve como instrumento para regular el comportamiento de las IES y la prestación de sus servicios. Además, les permite obtener reconocimiento a través de las certificaciones otorgadas por las entidades de control (Cabrales, 2018). En Ecuador, la educación superior también ha incorporado la gestión por procesos en la administración de las universidades (Campaña-Lara et al., 2020). Tanto Chile como Brasil emplean este mismo modelo de gestión como un mecanismo para garantizar la calidad y regular el sistema universitario en la prestación de servicios educativos en el proceso de acreditación (Cacho et al., 2020).

Si bien es posible afirmar que el modelo de gestión más común en algunos países de Latinoamérica es el basado en procesos, Cacho et al. (2020) sostiene que pueden coexistir otros tres enfoques: a) una gestión

basada en resultados, b) una gestión por competencias y c) una gestión por procesos. La siguiente tabla resume las características principales de cada uno de estos modelos de gestión:

Tabla 2. *Esquemas de gestión.*

La gestión basada en resultados	El modelo es concebido como un entramado de relaciones enfocadas en el análisis de los entregables organizacionales, sean estos, tangibles y/o intangibles, finales y/o intermedios, considerando en el análisis de los entregables, las condiciones de tiempo, espacio, cantidad, y, finalmente la calidad como eje central, en busca de la efectividad organizacional. (Tamayo et al. 2014).
La gestión basada en competencias	Es un modelo que faculta a las organizaciones para alinear sus objetivos –estrategia- organizacionales con las personas que la integran. Como modelo gerencial, se busca evaluar por cada puesto de trabajo, las competencias específicas desarrolladas, y contempla la aparición y desarrollo de capacidades adicionales requeridas para el desarrollo profesional y personal de cada empleado. (Lora et al., 2020).
La gestión basada en procesos	La gestión por procesos tiene como fundamento el ciclo Deming que involucra planificar, hacer, verificar y actuar; lo que la convierte en una poderosa herramienta para organizaciones. Con el concepto de calidad definida como la satisfacción del cliente, se puede presentar rasgos como el de innovación al buscar herramientas en el diseño de procesos que se ajusten a las necesidades de la empresa y así exteriorizar el cumplimiento de su planificación. (Campaña-Lara, 2020)

Nota. Elaboración propia, adaptado de Padilla (2012).

Es conveniente revisar si la internacionalización puede incorporarse como cualquier otro proceso en modelos de gestión adoptados por tendencias o si, de acuerdo con la evolución y los aprendizajes de las IES, puede tener una gestión independiente que se ajuste a las necesidades de cada institución y la valide como un proceso transversal.

La autonomía en la gestión universitaria ha llevado a que, aunque se puedan establecer tendencias, sea complicado establecer una regla general para todos los procesos, incluyendo la internacionalización. Por lo tanto, sujeta a sus propios objetivos institucionales, cada IES evaluará las

ventajas de los modelos que se presentan a continuación e implementará prácticas que no solo sean convenientes, sino también efectivas según sus necesidades y contextos.

Modelos de gestión administrativa para la internacionalización académica en instituciones de educación superior

Modelo de gestión por procesos

Es inevitable que algunas IES desarrollen actualmente sus modelos de liderazgo académico y administrativo para la internacionalización dentro del marco de la gestión por procesos como su primera opción. Esta gestión tiene como objetivo revisar los procesos definidos por cada institución de manera sistemática, lo que, según Benavides y Quintana (2003), facilita la concentración de esfuerzos y la óptima utilización de recursos.

Sin embargo, este enfoque de gestión por procesos debe estar respaldado por un diseño riguroso que incluya la definición de actores, responsabilidades, metas, evidencias de logro y un ciclo constante de retroalimentación. Por lo tanto, es esencial que las normativas y agencias reguladoras participen en la supervisión y cumplimiento de cada proceso, asegurando que la organización funcione sin problemas y corrigiendo cualquier contratiempo de manera oportuna.

En este contexto, Pérez (2009), señala que normativas como la ISO 9001 no solo requieren la definición individual de cada proceso, sino también la interacción entre ellos. Por lo tanto, es necesario elaborar un mapa de procesos, que actualmente las IES ya tienen, y donde la internacionalización ha ganado un lugar importante. Este mapa, considerado por el autor como una herramienta que permite representar los procesos más relevantes dentro de una organización, muestra la interconexión entre ellos. Además, ayuda a satisfacer a los usuarios finales o clientes, que pueden ser profesores, estudiantes, investigadores o miembros del sector externo, y permite alcanzar los objetivos de la IES al desglosar su cadena de valor en actividades estratégicas, clave y de apoyo.

Gráfica 1. Modelo de gestión de procesos para la internacionalización.



Nota. Elaboración propia.

Este modelo de gestión por procesos ha permitido a las IES dar un lugar preponderante a la internacionalización académica. Briñez *et al.* (2020) considera que la construcción y fortalecimiento de capacidades en internacionalización ayuda tanto al personal académico como al administrativo de las diferentes IES en Colombia a ampliar su conocimiento sobre los procesos de internacionalización ya convertirse en catalizadores de las diferentes estrategias adoptadas.

El mismo modelo de gestión por procesos para la internacionalización, conocido como *Business Process Management* (BPM) en inglés, que describe Briñez *et al.* (2020), parte de entender a las IES como organizaciones dedicadas a la academia, pero con procesos administrativos definidos y controlados. Por ejemplo, antes de medir el número de estudiantes que realizan movilidad, debe existir un proceso que garantice la vigencia de un convenio que lo autorice. Este proceso debe ser precedido por un equipo de trabajo que evalúe sus beneficios antes de la firma del convenio y, con mayor antelación, que mapee otras instituciones para determinar cuál resulta más conveniente para establecer la alianza en el convenio.

Con este enfoque, según Gómez (2009), el propósito es tomar decisiones y llevar a cabo mejoras individuales que sean necesarias y beneficiosas para la organización en general. Siguiendo el ejemplo de los convenios, si el proceso resulta en buenos resultados, no solo se aplicará a otros tipos de alianzas de la institución, sino que también fomentará la

interacción entre las unidades financieras, académicas y de investigación. En este sentido, el mapa de procesos, creado para identificar y clasificar los procesos de la IES como organización, también analiza cómo se relacionan e interactúan entre sí.

Modelo de gestión estratégica

Lo descrito por Briñez *et al.* (2020) se refiere a una gestión basada en la creación de mapas de procesos que permiten a una organización definir acciones, equipos e interacciones entre los mismos procesos. Sin embargo, al realizar un análisis detallado de estos mapas y, en general, de cada proceso para establecer metas y mejoras con el objetivo de satisfacer a sus usuarios, surge la formulación de los denominados planos estratégicos corporativos. Estos planos tienen como propósito “comprender mejor y de manera más profunda el trabajo y el desempeño de los procesos, así como las actividades en las que están involucrados, prestando especial atención a los elementos clave” (p. 347).

La planeación estratégica es fundamental para lograr mejores resultados en la organización, basándose principalmente en la experiencia adquirida al seguir los procesos y en los objetivos que cada institución se ha fijado. Por ejemplo, parte de la planeación estratégica de una universidad podría involucrar la creación de nuevos convenios de cooperación académica centrados en programas de doble titulación. Si la institución tiene experiencia significativa en este campo, es probable que los nuevos convenios busquen respaldar programas cuya oferta académica no haya sido muy atractiva para los estudiantes en los últimos años.

En el ejercicio de planificación, es posible que se dé prioridad a la implementación de programas de doble titulación en el ámbito de posgrado si el objetivo es atraer un capital investigativo significativo. La naturaleza estratégica de la planificación permitirá definir si la doble titulación debe establecerse en ambas direcciones o no, en colaboración con una institución específica, dependiendo del interés de atraer a un público internacional. Esto implicará fortalecer la internacionalización del currículo para garantizar condiciones similares tanto a estudiantes entrantes como salientes, demostrando así la alta calidad en los procesos de formación. La planificación determinará si es relevante la firma de acuerdos de doble titulación o si es preferible explorar otras estrategias.

Gráfica 2. Modelo de gestión estratégica para la internacionalización.



Nota. Elaboración propia.

En este contexto, más allá de verificar la existencia de un proceso en el mapa y su contribución a la consecución de objetivos, la planificación estratégica facilitará la toma de decisiones, la corrección de procesos existentes o la incorporación de nuevos, según el panorama y los intereses particulares de las IES. Para fortalecer aún más el enfoque de la planificación estratégica, Pérez (2009) sugiere la definición de tipos de procesos en función de su misión y alcance, lo que permite una revisión y proyección más detallada.

Como ejemplo, dentro del ámbito de la internacionalización, el bilingüismo se destaca como un componente importante en el currículo. Desde la perspectiva de los procesos operativos, las IES se encargan de ofrecer oportunidades académicas para la formación en segunda lengua, estableciendo niveles de competencia comunicativa deseados al inicio de cada programa académico y como requisito de graduación. El enfoque de planificación estratégica identificará el valor agregado de este proceso al ofrecer a los estudiantes asignaturas disciplinarias impartidas en ese segundo idioma, lo que hace que el uso de otra lengua para aprender su disciplina resulte más atractivo en los planos de estudio.

Otro tipo de procesos es el de apoyo, encargado de facilitar los recursos humanos y físicos necesarios para el desarrollo de procesos y el cumplimiento de la promesa de valor hecha a los clientes. En el contexto del bilingüismo, garantizar un alto valor añadido previo a que las IES implementen procesos de apoyo relacionados con la contratación de profesores con un excelente dominio de una segunda lengua. Esto incluye planes de certificación internacional para ellos, cursos que mejoren su metodología y la adquisición de recursos bibliográficos o pedagógicos que respalden la enseñanza disciplinaria en la segunda lengua.

Un tercer tipo de procesos es el de gestión, que abarca actividades de evaluación, control y monitoreo para garantizar el óptimo desarrollo de cada acción dentro del proceso. Este tipo de proceso facilita la toma de decisiones y permite diseñar planes de mejora para abordar posibles fallos. Los procesos de gestión recopilan datos de otros procesos y los transforman en información valiosa para los equipos de trabajo. Por ejemplo, para promover el bilingüismo en una IES, la planificación estratégica requerirá una revisión de datos como el porcentaje de deserción o el rendimiento en asignaturas impartidas en segunda lengua y el seguimiento de profesores certificados internacionalmente.

Un último tipo de procesos es el de dirección, que, al ser transversal, refleja y evidencia la línea estratégica de la organización. Estos procesos determinan la continuidad de una acción o estrategia. No será útil para un IES fomentar estrategias de bilingüismo si su misión o visión institucional no incluye a sus graduados como individuos formados para contextos internacionales, con la capacidad de interactuar en comunidades multilingües y asumir responsabilidades como ciudadanos globales.

Principio del formulario

La revisión de cada proceso no es el único factor relevante en este modelo de gestión para las IES. Siguiendo lo expuesto por Rocha y Hamilton (2005), el análisis de los entornos interno y externo es igualmente fundamental. Comprender los equipos de trabajo, sus capacidades y el público al que se dirige el producto o servicio es de gran ayuda. Sin embargo, otro componente esencial en el modelo de gestión es el establecimiento de la directiva organizacional, la formulación e implementación de la estrategia y el control estratégico sobre los resultados. Estas características

son igualmente relevantes en el entorno educativo. Daza (2010) y Quiroz (2010) señalan que, para lograr una gestión de calidad en los procesos de formación de las IES, la planificación estratégica es fundamental.

En un modelo de gestión para la internacionalización, es tan importante liderar una formación hacia el bilingüismo como definir sus metas, como el nivel de lengua para los graduados o el número de profesores certificados. También es importante establecer objetivos, como facilitar la movilidad en países angloparlantes o aumentar la producción investigativa en segunda lengua. Asimismo, se deben formular estrategias, como rutas formativas para estudiantes y rutas de desarrollo profesional, y controlar los resultados, como decidir qué socios angloparlantes pueden seguir certificando profesores o qué programas académicos deben aumentar el número de créditos para segunda lengua, entre otros aspectos.

Modelo de Gobernanza institucional

Para autores como Moreno y Arancibia (2014), la ejecución de una planificación estratégica requiere el compromiso y los recursos de la institución, como ya se ha mencionado en relación con la revisión de procesos y la gestión en general. Además, estos autores señalan que la educación debe considerarse como un proceso de transformación social, en el cual fenómenos como la globalización han llevado a las IES a adaptar su estructura organizacional para enfrentar los constantes cambios del entorno.

Algunas instituciones optan por adoptar modelos externos de gestión, como por ejemplo para promover la internacionalización. Sin que esto represente necesariamente una buena o mala práctica, ni que la implementación de dicho modelo conlleve resultados positivos o negativos, es crucial reconocer que la decisión de adopción recae en un cuerpo colegiado que también puede optar por diseñar un modelo propio. Este ejercicio de reflexión y defensa de posturas es la base del modelo de gestión de gobernanza institucional.

Se trata de un modelo que, según Sito (2021), define políticas administrativas y académicas en su gestión y se nutre de las contribuciones tanto de sus actores como del entorno en el que operan las IES, incluyendo a los grupos de interés. Caracterizado por el ejercicio pleno de la autonomía

organizativa, este modelo concibe a la institución como un todo integral. Los procesos no son independientes y gestionados por unidades específicas, sino que en el marco de un sistema global, se adopta una perspectiva holística que respalda la toma de decisiones y la formulación de políticas y directrices.

Si bien es posible utilizar una planeación estratégica que aborde diversos frentes, todas las unidades de la organización funcionan como un sistema que persigue el objetivo misional de la institución. Desde la perspectiva de Sito (2021), un modelo de gobernanza institucional implica que todos los procesos estén alineados con un enfoque en la internacionalización, por ejemplo, con el propósito de aumentar y mejorar la visibilidad tanto a nivel nacional como internacional de la IES. Esto conlleva la necesidad de contar con asesoramiento en la creación y actualización de directrices académicas para la internacionalización, de manera que todos los programas académicos, ya sea de manera diferenciada o no, comiencen a desarrollar planes de internacionalización en las diferentes facultades.

Gráfica 3. Modelo de gobernanza institucional para la internacionalización.



Nota. Elaboración propia.

En el ejercicio de gobernanza institucional, el modelo de gestión coordinará los esfuerzos y acciones de todas las unidades con el fin de alcanzar el objetivo, lo que puede dar lugar a resultados en un corto plazo. De esta manera, en la misma gestión, las IES pueden lograr un objetivo y luego emprender uno nuevo.

Para ilustrar la descripción de Sito(2021) con otro ejemplo, un esquema de gobernanza institucional será efectivo si tiene como meta fomentar la movilidad académica. En este caso, todas las unidades impulsarán acciones para facilitar el logro de este objetivo. Las áreas centrales serán responsables de definir o asignar el presupuesto para las acciones relacionadas con la movilidad, las áreas financieras otorgarán becas o descuentos en la matrícula a los estudiantes que participen en programas de movilidad, las áreas académicas aprobarán ajustes en los currículos de programas académicos. para promover la flexibilidad necesaria para la movilidad,

La toma de decisiones en la gobernanza institucional dependerá de un análisis cuidadoso en la definición de los objetivos. Así, en el contexto de la internacionalización, una IES podría decidir que el fomento de la movilidad de profesores y expertos es un objetivo clave para su gestión. Para ello, después de formalizar el macroproyecto, llevará a cabo un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) o podría consultar a un asesor externo. El objetivo específico en el que se centrarán los equipos será determinar si el fomento de la movilidad se llevará a cabo de manera entrante, saliente o en ambas direcciones, según el contexto.

Modelo de gestión normalizativo y de calidad total

En los diversos modelos de gestión que una IES pueda adoptar para desarrollar la internacionalización, se pueden destacar elementos como cooperación, estructura organizacional, planificación, indicadores y calidad, entre otros. Sin embargo, autores como Almuiñas (2019) resaltan un término igualmente importante: la internacionalización “debe promover una cooperación institucional basada en una relación solidaria entre iguales (...), lo que se convierte en una herramienta clave para transformar la educación superior, fortalecer sus comunidades y promover la calidad de la enseñanza, la investigación y la extensión” (p. 215).

La autora reconoce que el sistema universitario entre iguales puede respaldar el desarrollo de sus instituciones mediante el uso de escenarios de transferencia del conocimiento y sistemas de información. Estos, respaldados por las tecnologías de la información, mantienen a las instituciones interconectadas ya la vanguardia.

En este contexto de internacionalización con calidad, pertinencia y equidad para todas las IES y participantes, surgen agencias acreditadoras tanto a nivel nacional como internacional. Estos organismos buscan garantizar que los procesos se organicen de acuerdo con las estrategias de planificación y desarrollo de la internacionalización académica. Para autores como Chiquito *et al.* (2022), la búsqueda de una educación de calidad requiere un aseguramiento normativo, considerada una buena práctica para la excelencia en la dirección estratégica universitaria. Esto es un camino hacia el cumplimiento de los resultados previamente planificados y se alinea con los modelos de calidad total que rigen diversas empresas.

Si bien en algunas organizaciones, la normalización implica la estandarización de procesos y un mecanismo para alcanzar metas en términos de producción, en el ámbito de la educación superior, no se pueden aplicar las mismas características. La normalización en las universidades presenta rasgos distintivos debido a las particularidades en su gestión organizativa, procesos y recursos disponibles. Para los autores, un modelo de normalización reconoce la importancia de la gestión universitaria en términos de memoria organizativa y destaca los procesos de gestión del conocimiento en las IES.

La memoria organizativa de las universidades se beneficia de un modelo de gestión normalizado que se centra principalmente en los procesos de formulación, difusión e implementación de normas. Por ejemplo, si las IES en una región consideran que las clases espejo son una estrategia crucial para fortalecer la internacionalización en casa, la normalización de estas clases adquiere gran relevancia.

Desde la perspectiva del aseguramiento de la calidad, la normalización de las estrategias de internacionalización podría proporcionar mayor confianza a las IES tanto en el cumplimiento de los requisitos para el desarrollo de ciertos procesos como en la sistematización de aprendizajes para la gestión universitaria.

Si se busca una internacionalización académica que fomente la integración de las universidades en contextos globales, competitivos y dinámicos, las IES deben adoptar esquemas de trabajo conjunto que, mediante normativas, permitan una colaboración hacia un objetivo común, compartan conocimientos y fortalezcan su cooperación. Esto facilitaría, por

ejemplo, que los estudiantes que realicen intercambios académicos lo hagan de manera fluida, con un sistema claro de reconocimiento de créditos y un procedimiento que garantice la reciprocidad, sin necesidad de especificar todo en cada convenio que deba firmarse para habilitar dicha movilidad. Principio del formulario.

Gráfica 4. Modelo de gestión normalizativo para la internacionalización.



Nota. Elaboración propia.

Como un modelo de gestión efectivo, la normalización no solo orienta la misión, visión y todas las funciones sustantivas de las IES, sino que también las alienta a adaptarse y ser parte del contexto global en constante cambio y altamente competitivo (Gacel & Rodríguez, 2012). Les insta a considerar como iguales, como una comunidad universitaria con memoria organizativa y como agentes de transferencia de conocimiento.

Cada institución ya cuenta con sus propias capacidades de internacionalización normalizadas, lo que crea espacio para la generación de nuevas estrategias independientemente de lo que haya sucedido en otras instituciones. La normalización representa el resultado de acciones planificadas y desarrolladas que pueden fomentar la diversidad y la interacción dentro de cada IES, con el objetivo de crear nuevas iniciativas o proyectos basados en lecciones aprendidas y conocimiento transferido.

Modelos de internacionalización comprensiva y responsable

Se trata de un modelo que se basa en el concepto de internacionalización integral, como abordado por Hudzik (2011), y que solo ha sido adoptado por algunas universidades. Antes de ser una internacionalización

responsable, el modelo de internacionalización comprensiva se basa en la idea de comercializar la educación superior en medio del aumento sin precedentes del flujo de ideas y personas, así como la incorporación de las nuevas tecnologías de la comunicación en los procesos de aprendizaje en educación (Altbach *et al.*, 2009).

En el modelo de Hudzik (2011), es esencial que la internacionalización sea respaldada por las directivas de la institución, los órganos de gobierno y todas las unidades de servicio y apoyo académico, ya que la internacionalización “no solo afecta la vida en el campus, sino también todos los marcos institucionales externos, sus relaciones y alianzas” (p.10). Aunque no representa un modelo de gestión disruptiva para la internacionalización, incluye un componente de calidad concebido para las tres funciones sustantivas y medidas desde la cultura organizacional en la que todos son actores responsables. Esto implica liderazgo, compromiso internacional para el posicionamiento y visibilidad, flexibilidad en la adaptación estratégica de cada IES y la presentación de resultados cuantificables como producto final del proceso.

Gráfica 5. Modelo para la internacionalización comprensiva y responsable.



Nota. Elaboración propia.

Desde las dimensiones de estrategia, planeación y gestión, el modelo de internacionalización comprensiva abarcaba lo que las organizaciones consideraban esenciales en su función administrativa. Se tenía en cuenta el

aporte de las áreas de trabajo, se establecían valores, objetivos, expectativas, beneficios y resultados esperados para los clientes, y se realizaban proyecciones de productos programadas.

En este contexto, Stallivieri (2020) comparte una visión complementaria sobre la gestión en las IES mediante el concepto de Internacionalización Responsable. Este modelo reconoce el valor de la internacionalización integral, pero incluye dimensiones orientadas hacia el individuo, el medio ambiente y la sostenibilidad. Se alinea con las preocupaciones actuales de las empresas, como señala Tabajara *et al.*, (2020), y aborda aspectos transversales que influyen en todos los procesos.

La Internacionalización Responsable consta de cinco componentes que transforman la internacionalización en un enfoque responsable y de calidad. Comienza con la selección de aliados, programas y fuentes de financiación, especialmente para la investigación, de manera equilibrada, considerando aspectos geográficos, lingüísticos y económicos. Es fundamental evitar que las IES se limiten a una sola región, lengua o programa de financiación o becas para lograr una internacionalización efectiva.

Se avanza hacia un segundo componente de responsabilidad en sí mismo, en el cual las IES deben comunicar a sus pares y a la sociedad en general sus acciones. En la misma línea, se progresa hacia el componente de sostenibilidad, en el cual cada universidad debe asegurar que los procesos y estrategias, además de estar documentados, sean respaldados por los recursos institucionales asignados, desde el talento humano hasta el apoyo financiero y la infraestructura.

Quizás el cuarto componente represente la evolución del modelo de internacionalización comprensiva hacia el modelo responsable. Este se enfoca en la inclusión, diseñando estrategias para ofrecer a toda la comunidad educativa la oportunidad de participar activamente en la internacionalización. El último componente es el del cumplimiento, que resalta la responsabilidad institucional hacia la calidad. Implica el compromiso con los procesos, su documentación y la búsqueda constante de mejoras.

Algunas instituciones prefieren no considerar la internacionalización responsable como una versión mejorada de la comprensiva. Ambos modelos pueden converger en la línea de trabajo propuesta por Fernández

(2019), donde se ve la internacionalización académica como un sistema que toca los procesos sustantivos universitarios como un eje transversal y permite retroalimentación sobre sus resultados. A través del seguimiento de indicadores, el monitoreo y la difusión de convocatorias, o el desarrollo de eventos, los modelos más recientes de internacionalización demuestran el compromiso de las IES con su comunidad y su disposición de recursos para cumplir su misión.

Modelo de gestión de la experiencia

Un modelo más contemporáneo en esta revisión se centra en la “gestión de la experiencia”, un concepto relativamente nuevo que se enmarca principalmente en áreas como el marketing, donde se trata el contexto de servicios, similar al de las IES. Este enfoque se concentra en el comportamiento del consumidor y la experiencia del cliente (Homburg *et al.*, 2017), y fue presentado por Picalúa *et al.* (2021).

El objetivo primordial de este modelo, desde la perspectiva del marketing, es lograr y mantener la lealtad del cliente a largo plazo. Autores como Gronholdt *et al.* (2015) destacan que este logro depende esencialmente de la cultura organizacional de la empresa. Aunque este enfoque puede ser eficaz en organizaciones de otros sectores económicos, existe una distancia considerable cuando se aplica a las IES. La gestión de la experiencia se enfoca en las experiencias de servicio vividas por un cliente específico, que luego se convierten en insumos potenciales para que la organización mejore o innove (Jaziri, 2018). Al recopilar estas experiencias, resulta más sencillo identificar nuevas necesidades en el mercado o satisfacer las existentes.

En el contexto de la internacionalización, el modelo sugiere recopilar y sistematizar las experiencias de estudiantes en programas de doble titulación o intercambio académico. Esto se hace, por ejemplo, para evaluar si estos programas son realmente los entornos más propicios para el desarrollo de competencias de ciudadanía global o competencias interculturales, o si la universidad está preparando adecuadamente a los estudiantes para desenvolverse en contextos de interacción internacional. A partir de las experiencias de los estudiantes, la institución de educación superior (IES) podría tomar decisiones, como la renovación de acuerdos existentes, la apertura de nuevas áreas de cooperación académica o la asignación de estudiantes para otros propósitos.

Gráfica 6. Modelo de gestión de la experiencia para la internacionalización.



Nota. Elaboración propia.

El conocimiento de las necesidades de los profesores de una institución de educación superior (IES), lo que los motiva a colaborar con colegas de otras universidades y las percepciones disciplinares que adquieren en su desarrollo profesional gracias a la internacionalización, influirá en las estrategias adoptadas por las universidades y en los fondos destinados para financiar la movilidad, proyectos de investigación o colaboración internacional de su cuerpo docente. Según Schmitt (2010), el modelo de gestión de la experiencia se puede ver como un proceso sistemático que abarca desde la comprensión de las expectativas, necesidades o percepciones de los clientes, en el caso de la educación superior, todos sus actores, principalmente estudiantes, profesores e investigadores, hasta la medición mediante indicadores del proceso, seguido del diseño mismo del servicio.

Conclusiones

No cabe duda de que los modelos de gestión descritos aquí promueven la descolonización de las instituciones en lo que respecta a la internacionalización académica. Las organizaciones ya no intentan replicar un único modelo extranjero para su desarrollo o sostenibilidad. Por el contrario, adaptan sus enfoques según sus necesidades y contextos, demostrando adaptabilidad, aprendizaje y autonomía. Aunque las IES no

se desvinculan del entorno empresarial en su calidad de organizaciones, han evaluado cómo los modelos de gestión pueden ayudarles a liderar y llevar a cabo sus iniciativas y proyectos.

Es posible que las IES utilicen modelos eclécticos que integren los elementos esenciales de los modelos presentados o de otros que no se han abordado en esta revisión. En los últimos 30 años, se han corregido algunas deficiencias en la internacionalización de la educación superior. Autores como De Witt (2019) han enfatizado la necesidad de un enfoque estratégico, integral y central en las políticas universitarias, orientado hacia la obtención de resultados globales e interculturales para todos, sin limitar la participación a unos pocos, y en ello se han centrado las IES.

No pueden existir formas organizativas que sean rígidas, burocratizadas y obsoletas, como señala Fernández (2019), ya que, en el actual escenario de la educación superior, la internacionalización no puede considerarse como una dimensión aislada, desvinculada del proceso de gestión universitaria. No debe haber una desconexión entre la estructura de gestión de la internacionalización y las funciones sustantivas universitarias.

Los modelos de gestión para la internacionalización de las IES, especialmente en países en desarrollo, deben contribuir al cierre de las brechas en el desarrollo social y educativo entre las regiones. Como afirma Llano *et al.* (2021), deben convertir las expectativas en la consecución de objetivos de desarrollo mundial sostenible y otras aspiraciones académicas o de investigación.

La revisión de la literatura relacionada con la estructura de las universidades que puede favorecer la internacionalización muestra que no existe un acuerdo general sobre la elección de un único modelo. Esto se debe en gran parte a la naturaleza autónoma de estas instituciones de educación superior. Sin embargo, hay que considerar que estas instituciones están enmarcadas en una base de teoría organizacional proporciona algunos elementos que podrían ser comunes al entender a la universidad como una entidad que presta servicios y que se compone de niveles organizativos institucionales, divisionales y operativos.

El panorama de gestión, en el contexto de la internacionalización académica, permite identificar las ventajas y desventajas de diversos modelos, según la misión, el perfil y la trayectoria de cada institución.

No se pretende estandarizar la internacionalización en un único marco o modelo debido a su dinámica y flexibilidad. Las IES pueden adaptarse a un modelo existente o crear un enfoque propio, incluso híbrido, que combine elementos de diferentes modelos según sus políticas y objetivos formativos. No se recomienda implementar prematuramente un esquema ecléctico que mezcle aportes de diferentes modelos. En su lugar, se debe llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los diferentes modelos y contrastar sus ventajas con el esquema de gestión general de cada universidad. Esto permitirá que la internacionalización se integre de manera natural y no siga vías de gestión independiente.

La gestión de la internacionalización en universidades dependerá del análisis de todo lo presentado y suscitará cuestionamientos y evaluaciones sobre las formas de abordar esta área de la educación superior, adaptándola al contexto y las necesidades de cada institución. Es posible que haya otros modelos que no se incluyeron en esta revisión, pero los discutidos aquí pueden servir como base para una revisión más exhaustiva que considere las particularidades de las IES.

La tarea de todos es avanzar en esfuerzos y estrategias para promover y facilitar la participación de estudiantes, profesores, investigadores y personal administrativo en actividades internacionales. El objetivo principal de la gestión de la internacionalización es fomentar la cultura académica y formativa con una perspectiva intercultural e internacional, así como promover la colaboración y el intercambio de conocimientos a nivel global. En este sentido, es importante continuar revisando modelos y atender las necesidades específicas de las instituciones.

Referencias

- Almuiñas Rivero, J. L. (2019). La Red de Dirección Estratégica en la educación superior: El Núcleo Cuba y su experiencia de trabajo cooperado. *Retos de la Dirección*, 13(2), 222-228. scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-9152019000200222
- Altbach, P., Reisberg, L. & Rumbley, L. (2009). Tras la pista de una revolución académica. Informe sobre las tendencias actuales. UNESCO. unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183168_spa

- Benavides Velasco, C. A., & Quintana García, C. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. *Asociación Española para la Calidad*. www.editdiazdesantos.com/libros/benavides-velasco-carlos-a-gestion-del-conocimiento-y-calidad-total-L03005520701.html
- Briñez, M., Gómez, S., Guerra, J., Betancur, Y., & Isaza, J. C. (2020). Mapa Del Proceso De Internacionalización De Las Instituciones De Educación Superior Colombianas. *SAPIENTIAE*, 5(2), 343-356. www.redalyc.org/journal/5727/572762223007/html/
- Cabrales, O. (2018). Las políticas de calidad y el modelo de gestión por procesos en la universidad colombiana. *Movimento-revista de educação*, (8), 75-96. doi.org/10.22409/mov.v5i8.432
- Cacho Revilla, A., Lluncor Tello, M. A., Bardales Vega, W., & Cabanillas Campo, A. L. (2020). Paradigmas de la Gestión de Universidades en Latinoamérica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 56-64. doi.org/10.37787/ma80bt15
- Campaña-Lara, M. V., Melendres-Medina, E. M., Flores-Dávila, J. V., & Acosta-Velarde, R. L.(2020). Modelo de gestión por procesos en la educación superior. *Dominio de las Ciencias*, 6(5), 24-42. dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8385986
- Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R., Peralta Miranda, P., & Garcia Muñoz, C. (2020). Formas organizativas modernas en empresas grandes del sector cooperativo colombiano. *Revista de ciencias sociales*, 26(4), 145-161. www.redalyc.org/journal/280/28065077010/html/
- Chiquito Tigua, G. P., Ponce Álvarez, C. V., & Mendoza Mera, A. (2022). Internacionalización y planificación estratégica en apoyo a la calidad de la educación superior en Ecuador. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(7), 133-141. dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590727
- Daza Lesmes, J. (2010). Desafíos Y Recomendaciones A La Planeación Estratégica En Universidades. *Revista Ibero Americana de Educación*, 54(2), 1-16. rieoei.org/RIE/article/view/1683
- De Wit, H. (2019). Internationalization in higher education, a critical review. *SFU. Educational Review*, 12(3), 9-17. doi.org/10.21810/sfuer.v12i3.1036

- Fernández, I. S. (2019). La internacionalización: ¿oportunidad, meta o quimera para una ¿Institución de Educación Superior? *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/982/961
- Gacel-Ávila, J., & Rodríguez Rodríguez, S. (2018). Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Un balance. dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590727
- Gronholdt, L., Martensen, A., Jorgensen, S., & Jensen, P. (2015). Customer experience management and business performance, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 90-106. doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0008
- Gómez, I. (2009). Enfoque a procesos en ISO 9001. Principios de gestión de calidad. [Blog]. hederaconsultores.blogspot.com/2009/06/enfoque-procesos-principios-iso-9001.html
- Guerrero Molina, P. (2007). Estructura organizacional de las Universidades en Chile. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, (23), 1. dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2562526
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). “Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377– 401. doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7
- Hudzik, J. K. (2011). Comprehensive internationalization: From concept to action. National Centre for Vocational Education Research. hop.nafsa.org/detail.aspx?id=116E
- Jaziri, D. (2018). The Advent Of Customer Experiential Knowledge Management Approach (CEKM): The Integration Of Offline & Online Experiential Knowledge. *Journal of Business Research*, 94, 241-256. doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.029
- Llano Zhinin, G. V., Carlozama Puruncajas, J. F., Tipán Cañaverl, D. F., & Tipán Cañaverl, G. B. (2021). La internacionalización en los procesos universitarios: un análisis estructural para universidades de Latinoamérica. *Mendive. Revista de Educación*, 19(1), 6-15. mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1945

- Lora Guzmán, H., Castilla Paternina, S., & Goez Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 15(1), 83-94. doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291
- Sito Justiniano, L. M., Macazana Fernández, D. M., Vargas Quispe, G., Romero Diaz, A. D., & Salamanca Chura, E. C. (2021). Procedimiento para la gestión de la internacionalización de la educación superior. *Dilemas Contemporáneos*, (3). doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2585
- Moreno Doña, A., & Arancibia, M. (2014). Educación y transformación social. Construyendo una ciudadanía crítica. *Universitarias de Valparaíso*. www.researchgate.net/publication/260991430_Educacion_y_Transformacion_Social_construyendo_una_ciudadania_critica
- Padilla Beltrán, J. E., & Torres Rojas, M. (2012). Teorías organizacionales aplicadas en las universidades públicas: estudio de caso de la ciudad de Bogotá. *Academia y Virtualidad*, 5(1), 76-96. doi.org/10.18359/ravi.2607
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). Gestión por Procesos. *Asociación Española para la Calidad*. books.google.com.co/books?id=qbDaVMS6uhUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Perez Pulido, M. O., Orlandoni Merli, G., & Ramoni Perazzi, J. (2014). Evaluación de indicadores de gestión en las universidades públicas colombianas: una aplicación de modelos de ecuaciones estructurales. *Innovaciencia*, 2(1), 4-16. revistas.udes.edu.co/innovaciencia/article/view/1841/2008
- Picalúa, V., Payares, K. M., Navarro, E. J., & Hurtado, K. (2021). Gestión de la experiencia de las unidades principales de internacionalización en las instituciones de educación superior. *Formación universitaria*, 14(2), 37-46. dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000200037
- Rocha Fernandes, B. H., & Hamilton Berton, L. (2005). Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. *Saraiva*.
- Schmitt, B. H. (2010). The customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers, 1^{ra} Ed. 288, *John Wiley & Sons Limited*.

- Stallivieri, L., & Tabajara Vianna, C. (2020). Responsible internationalization: new paradigms for cooperation between higher education institutions. *Springerlink*. www.researchgate.net/publication/346366369_Responsible_internationalization_new_paradigms_for_cooperation_between_higher_education_institutions
- Tabajara Vianna, C., Stallivieri, L., & Ostuni Gauthier, F. A. (2020). El proyecto sigma por la movilidad académica en la internacionalización de la Educación Superior. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 4(1), 74-98. doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i1.46
- Tamayo Salamanca, Y., Del Rio Cortina, A., & García Ríos, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma De Negocios*, 5 (11), 70-77. www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-70.pdf