



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATII20618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: VIII

Número: Edición Especial.

Artículo no.:3

Período: Marzo, 2021

TÍTULO: Procedimiento para la gestión de la internacionalización de la educación superior.

AUTORES:

1. Dr. Dante Manuel Macazana Fernández.
2. Dra. Alejandra Dulvina Romero Diaz.
3. Dr. Guillermo Vargas Quispe.
4. Dra. Luz Marina Sito Justiniano.
5. Dra. Edith Cristina Salamanca Chura.

RESUMEN: La internacionalización es considerada como una de las tendencias actuales de la educación superior, y está vinculada con el desarrollo científico técnico, apoyada en las tecnologías de la información y las comunicaciones, mirada que apunta a la “sociedad global” y a la “sociedad del conocimiento”. El objetivo de la investigación consiste en proponer un procedimiento general para la gestión la internacionalización de la educación superior, fundamentado en la necesidad de socializar y motivar a los docentes y autoridades sobre la importancia de la internacionalización para el logro de la calidad de los procesos sustantivos y de apoyo; así como un elemento clave en el logro de la excelencia universitaria. Internacionalizarse es la vía que tienen las instituciones de educación superior para abrirse al mundo.

PALABRAS CLAVES: Internacionalización, educación superior, gestión universitaria, excelencia universitaria.

TITLE: Procedure for the management of the internationalization of higher education.

AUTHORS:

1. Dr. Dante Manuel Macazana Fernández.
2. Dra. Alejandra Dulvina Romero Diaz.
3. Dr. Guillermo Vargas Quispe.
4. Dra. Luz Marina Sito Justiniano.
5. Dra. Edith Cristina Salamanca Chura.

ABSTRACT: Internationalization is considered one of the current trends in higher education, and is linked to technical scientific development, supported by information and communication technologies, a view that points to the “global society” and the “knowledge society”. The objective of the research is to propose a general procedure for managing the internationalization of higher education, based on the need to socialize and motivate teachers and authorities about the importance of internationalization to achieve the quality of substantive processes and support, as well as a key element in the achievement of university excellence. Internationalization is the way for higher education institutions to open up to the world.

KEY WORDS: Internationalization, higher education, university management, university excellence.

INTRODUCCIÓN.

El surgimiento de los rankings de universidades y su socialización en las instituciones ha cambiado la manera de pensar y actuar en las casas de altos estudios, y se han convertido en estímulo para priorizar políticas y prácticas que les permitan estar mejor posicionadas y ampliar su alcance de actuación más allá de sus fronteras físicas (Albornoz y Osorio, 2018). De hecho, De Wit y Altbach

(2020) reconocen el rol de los rankings internacionales en la construcción de esquemas de excelencia basados en un ambiente motivado por: (1) la competencia, (2) la jerarquía y (3) el desempeño. El primero, está asociado al mercado competitivo de la educación superior en el que se ven envueltas tanto universidades como países. El segundo, es un elemento clave que deriva de los sistemas de evaluación y acreditación de la calidad. Finalmente, el tercero, está asociado a la cultura de trabajo de las instituciones que se enfocan hacia la mejora continua de sus procesos.

Aunque el número de citas recibidas en las publicaciones constituye uno de los indicadores de mayor peso y referencia para su elaboración, estos rankings han evolucionado hacia otras dimensiones del conocimiento, que van más allá de la actividad investigadora.

Los principales rankings como: *ARWU Shanghai Ranking*, *Quacquarelli Symonds (QS)*, *Times Higher Education (THE)*, *Center for World University Rankings (CWUR)*, *CWTS Leiden Ranking*, entre otros, han influenciado la aparición de nuevos indicadores a tener en cuenta para emitir una valoración y evaluación de la calidad de las universidades asociado, por ejemplo, a áreas de interés como la enseñanza o la empleabilidad (Curaj et al., 2020); sin embargo, un factor que ha ganado protagonismo en este escenario resulta la dimensión internacional o internacionalización de las universidades, una estrategia de apertura al mundo para fortalecer el desarrollo a través de la cooperación, así como para mejorar el prestigio, la competitividad global y los ingresos (Victoria Andres, 2020). Tal es así, que el objetivo Educación de Calidad, recogido en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible incita a “*Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*”. Lo que se traduce, desde la óptica de la internacionalización de la educación superior, en: (1) aumentar a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo y, (2) aumentar la oferta de docentes calificados, mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en vías de desarrollo (Naciones Unidas, 2020). Sin lugar a dudas, estas acciones pueden contribuir a mejorar

las relaciones de cooperación y los procesos de internacionalización en las universidades, pero no de manera sostenible. Existen todavía un conjunto de barreras que atentan contra una correcta gestión de la internacionalización en las instituciones. De hecho, (De Wit, 2019), corrobora que en los últimos 30 años estas insuficiencias han derivado en una serie de necesidades, como, por ejemplo:

1. Necesidad de un enfoque estratégico, integral y central en las políticas.
2. Necesidad de un enfoque hacia la obtención de resultados globales e interculturales para todos que posibilite erradicar el elitismo concentrado en pequeños grupos de estudiantes y profesores.
3. Necesidad de alinear las dimensiones internacionales de las tres funciones centrales de la educación superior: educación, investigación y servicio a la sociedad.
4. Necesidad de que sea prioridad y preocupación de los gobiernos y no una elección estratégica de las instituciones de educación superior solamente.

A raíz de ello, la presente investigación tiene como objetivo: proponer un procedimiento general para la gestión la internacionalización de la educación superior.

DESARROLLO.

Materiales y métodos.

Para el desarrollo del presente artículo se parte de una búsqueda bibliográfica y análisis de documentos sobre la evolución temporal del término internacionalización en el contexto de las instituciones de educación superior y su asociación con el término globalización, así como los factores de internacionalización.

Se recurre, para el desarrollo de la investigación, al empleo de los métodos de caracterización teórica como el método de estudio documental o valoración de las fuentes teóricas para recopilar y valorar todo lo que conformará el marco teórico del estudio. El análisis y síntesis e inducción-deducción, para poder estudiar el objeto como un sistema, su composición y su estructura. El método histórico-lógico

para describir cómo se ha comportado la internacionalización en los períodos estudiados, así como las condiciones influyeron en los cambios y qué elementos de esencia incidieron en los cambios operados en cada etapa.

Se pretende que la estrategia sirva de guía y apoyo a las Instituciones de Educación Superior (IES) para mejorar su atractivo internacional, intensificar su cooperación y compromiso con el entorno y con otras áreas del mundo, y establecer y consolidar un sistema universitario altamente internacionalizado. Estas estrategias se orientarán al objetivo último de mejora de la calidad, visibilidad, reconocimiento y posicionamiento internacional, en un entorno dinámico y cambiante de producción global de conocimiento.

Internacionalización de la educación superior.

La internacionalización se ha vuelto tema de interés general para las instituciones de educación superior y los distintos gobiernos, principalmente, porque la globalización, dado el actual avance y uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), fomenta una integración política, económica, social y cultural a escala mundial (García García, 2018). La figura 1 muestra el comportamiento de las publicaciones sobre internacionalización en educación superior.

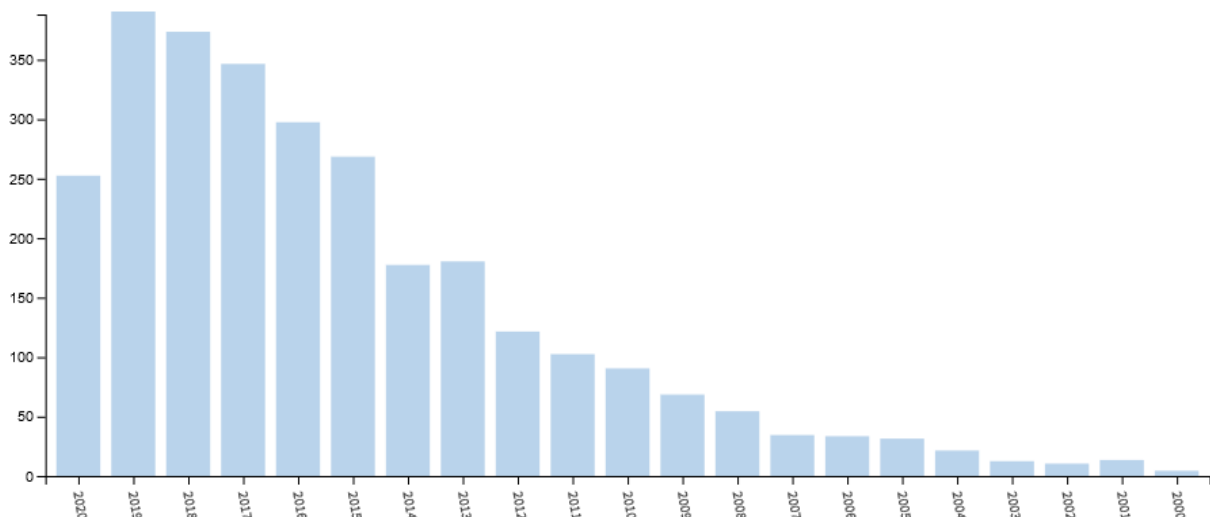


Figura 1. Evolución de temporal de las publicaciones sobre internacionalización en educación superior en los últimos 20 años.

De los 2 834 resultados obtenidos en dicha búsqueda para la estrategia **TS= (internationalization* AND higher education)**, una cuarta parte de los documentos recopilados están concentrados en China y Estados Unidos. Mientras, la representación más plausible de Iberoamérica pertenece a Brasil, México, Colombia, Portugal y España (figura 2). Una búsqueda similar realizada en la base de datos bibliográficos *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) refleja similares resultados para la región iberoamericana. A pesar de la exigua contribución (646 documentos), la tendencia creciente de las publicaciones coloca también a Colombia, Brasil y México con los mayores números (figura 3).



Figura 2. Mapa de árbol de la cantidad de publicaciones por región sobre internacionalización en educación superior. Fuente: Nuñez, 2016.

Colombia	218
Brasil	123
México	96
Chile	50
Argentina	35
Cuba	33
Portugal	20
Perú	15
Costa Rica	13

Figura 3. Comportamiento por países de las publicaciones sobre internacionalización.

Definiciones sobre internacionalización.

Con respecto al manejo del término internacionalización en la literatura, resulta necesario saber diferenciar el contexto en el que es abordada. Ello se debe a que este vocablo es empleado en administración y economía para designar la capacidad que alcanza una empresa de poder comercializar sus productos o localizarse en otro país del mundo, que no sea su país de origen, con el objetivo de intensificar el proceso de intercambio de cualquier tipo de bien entre las diferentes regiones del mundo, pero este concepto difiere un poco cuando se habla de internacionalización en la educación superior.

Si se utiliza la misma búsqueda realizada en SciELO para conformar el concepto de internacionalización en el marco de las IES, se pueden distinguir algunos términos esenciales asociados, como por ejemplo: relaciones internacionales, educación superior, cooperación, movilidad, competitividad y globalización (figura 4).

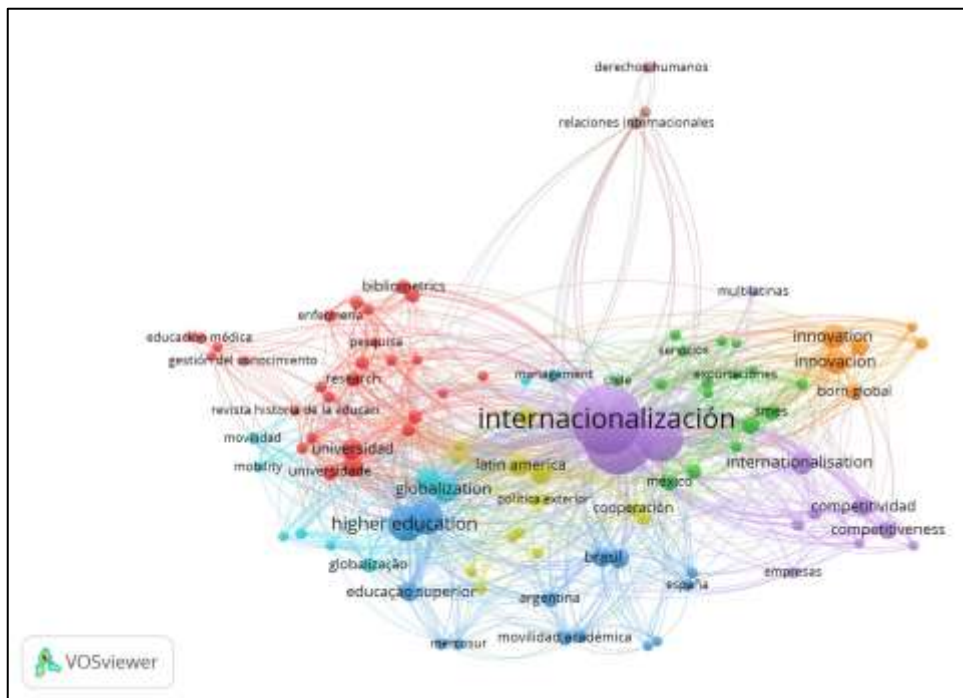


Figura 4. Ejemplo de red de coocurrencia de términos que muestra algunas de las palabras más significativas con respecto a la internacionalización en IES.

Dado que la globalización es reconocida como un proceso económico, tecnológico, político, social y cultural a escala mundial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, algunos autores, como Van Vught et al. (2002), enfatizan en realizar distinciones en el uso de estos términos (globalización e internacionalización) y denotan en la internacionalización la tradición de la cooperación, movilidad internacional y los valores centrales de la calidad y la excelencia. Mientras tanto, resalta en la globalización una marcada orientación a la competencia, que conduce al concepto de enseñanza superior como un producto comerciable y no como un bien público.

De igual manera, el propio concepto de internacionalización trae asociado diferentes enfoques. Tal es el caso de autores como Delgado Márquez et al. (2011), que denota en la definición de internacionalización dos perspectivas: la primera, estrictamente de gestión, está relacionada con desarrollo de procesos de operaciones comerciales y de sus estrategias, estructuras y recursos, dentro de entornos internacionales. La segunda está enmarcada en ámbito de las IES, donde el término internacionalización cobra otro significado. Al respecto, el cuadro 1 refleja las percepciones de diferentes autores en el lapso de los últimos 30 años.

Cuadro 1. La internacionalización desde la óptica de las instituciones de educación superior según diferentes autores.

Autor (año)	Definición y observaciones
(Klasek, 1992; Mestenhauser y Ellingboe, 1998)	Proceso de integración de la educación internacional en el currículum.
(Hanson y Meyerson, 1995; Pickert y Turlington, 1992).	Proceso mediante el cual se refuerza el carácter internacional de los campus universitarios con el apoyo de una institución líder.
Knight, 1994	Proceso sostenible en el que se integra una dimensión internacional e intercultural en la enseñanza, en la investigación y en los servicios de la institución.
Gacel Ávila (1999)	Proceso de transformación institucional integral que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior, de tal manera que sea inseparable de su identidad y cultura.

Soderqvist (2002)	Proceso de transformación desde una institución de enseñanza superior nacional hasta una institución de enseñanza superior internacional, en el que se introduce una dimensión internacional en todos los aspectos de su gestión holística con el doble objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje y de lograr las competencias deseadas.
Gacel Ávila (2006)	La internacionalización es entendida en los términos de como un cambio de cultura al interior de la universidad, transformaciones que contribuyen al fortalecimiento institucional y a un mejor cumplimiento de sus objetivos, a través del mejoramiento de la calidad y a las funciones estratégicas de la universidad
Altbach, Liz Reisberg y Laura Rumbley (2009)	Variedad de políticas y programas que las universidades y los gobiernos implantan para responder a la globalización.
Rama (2011)	Destaca distintas formas fundamentales de internacionalización: (1) Tradicionales: la movilidad estudiantil y la movilidad docente (2) Nuevas formas: el traslado de instituciones extranjeras, transfronteriza (virtual) y la investigación internacional (3) Formas derivadas: son sectores de apoyo de bienes y servicios, el aseguramiento de la calidad, en tanto que el desarrollo de un currículo internacional y el fenómeno de la migración profesional se transforman en tipos de competencia.
Rama (2011)	Mecanismo de gestión en un contexto de transición global. Proceso que va de una educación nacional a una internacional y de un bien público local a un bien social internacional.
Khorsandi (2014)	Proceso de comercialización de la investigación y educación para la captación de estudiantes extranjeros de países ricos y privilegiados con el fin de generar ingresos, asegurar proyectos nacionales y construir una reputación internacional.
De Wit et al (2015)	El proceso intencional de integrar una dimensión internacional, intercultural o global en el propósito, las funciones y la entrega de la educación postsecundaria, con el fin de mejorar la calidad de la educación y la investigación para todos los estudiantes y el personal, y hacer una contribución significativa a la sociedad.

Fuente: elaboración propia en aproximación a Santos Filho (2018).

Es necesario destacar, que autores como Mwangi et al. (2018) manifiestan la inexistencia de una definición explícita de internacionalización; no obstante, el análisis de las ideas centrales de los conceptos que recoge el cuadro 1 contrasta con las capas evolutivas de la internacionalización que identifica (Haigh, 2014). Estos niveles o estratos que plantea Haigh (2014) permiten discernir en el proceso de internacionalización una transición desde preocupaciones pragmáticas sobre el aumento del reclutamiento de estudiantes, a través de cambios en los planes de estudio y la práctica, hacia una

preocupación general por un bienestar global que incluye al planeta. Asimismo, en otros estudios, como el presentado por Engwall (2016), se identifican cuatro modos de internacionalización, y se enfatiza en la búsqueda de esos valores que trascienden hacia el intercambio y la conciencia internacional.

A pesar de la existencia de criterios divergentes con respecto a las ventajas y desventajas de la internacionalización, los beneficios que se producen como consecuencia de este proceso contribuyen a: (1) mejorar la calidad de la enseñanza, el aprendizaje y la investigación; (2) mejorar la preparación de los estudiantes como ciudadanos globales y nacionales, como miembros productivos del mundo laboral; (3) aumentar la accesibilidad de estudiantes a programas que no están disponibles o que se encuentran escasos en su país de origen; (4) potenciar mayores oportunidades para la mejora del profesorado; (5) ampliar las posibilidades de participación en redes internacionales académicas; (6) situar el desempeño institucional en el contexto de las mejores prácticas internacionales y; (7) a mejorar la formulación de políticas institucionales, gobernanza, servicios estudiantiles, actividades de apoyo y aseguramiento de la calidad mediante el intercambio de experiencias más allá de las fronteras nacionales.

Según Knight y De Wit (2018), la internacionalización va más allá de la movilidad de alumnos de pregrado. Los procesos de internacionalización requieren de una estrategia que tenga una visión integrada y amplia al interior de la universidad, con aspectos como: desarrollo de marca (*branding*), ciudadanos globales, MOOCS (*Massive Open Online Course*, por sus siglas en inglés), programas de doble título e intercambio cultural y escalafones globales.

La universidad debe propiciar un ambiente internacional, multicultural, de aprendizaje e integrador en la convivencia y en donde los procesos formativos sean una oportunidad para que los miembros de la comunidad universitaria crezcan y construyan nuevas formas de relaciones, armen puentes

educativos con cierta independencia, con visión de futuro para desarrollar una estrategia de internacionalización.

Tight (2019) diferencia a la internacionalización hacia adentro de la producida hacia afuera, al describir sus manifestaciones y su significación. Los investigadores incluyen en las modalidades de internacionalización las alternativas de superación, la participación en proyectos internacionales, el uso de las TIC para el incremento y la efectividad de la formación y la gestión de la internacionalización en la institución, al tiempo que consideran que para crear una cultura de internacionalización debe realizarse un diagnóstico, caracterizarse el servicio de formación y gestión y finalmente debe diseñarse un servicio efectivo de formación que favorezca estos procesos.

La internacionalización universitaria implica en esta visión, la participación y responsabilidad de todos los miembros de la institución universitaria y no solo de la oficina de relaciones internacionales, entendiendo la internacionalización hacia adentro o internacionalización en el aula o del currículo como el espacio donde deben reestudiarse los procesos de aprendizaje, el uso de los idiomas y el rol de las TIC en estas actividades. En cuanto a los perfiles académicos institucionalizados que exponen una versión tradicional de la internacionalización están conformados por académicos mayores con dedicación exclusiva que dan cursos en el exterior, y el otro perfil de académicos más jóvenes, con posgrados en el exterior y en relación de colaboración con colegas extranjeros, que expone una forma diferente de internacionalización.

Resultados.

La figura 1 recoge los principales actores que intervienen en el proceso de internacionalización en el interior de una institución de educación superior. Estos actores son identificados en el procedimiento que se propone en el presente artículo.

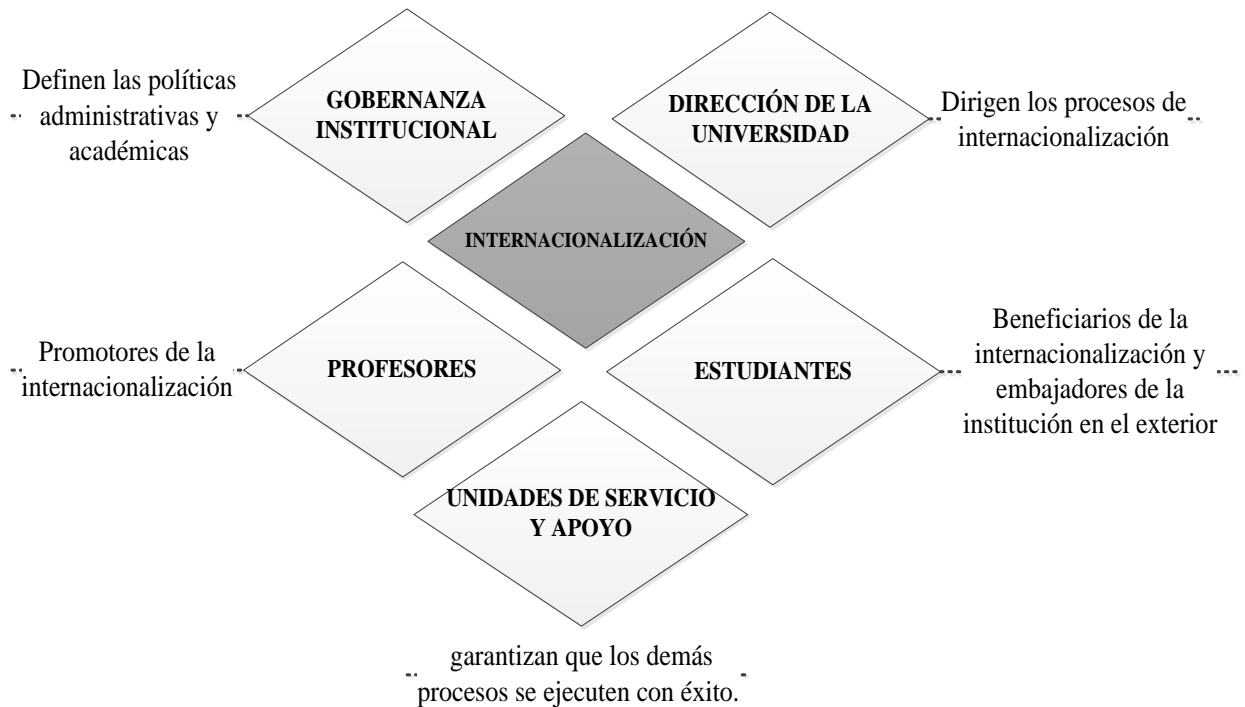


Figura 5. Actores de la internacionalización al interior de una IES. Fuente: elaboración propia en aproximación a Botero Montoya y Bolívar García (2015).

En la figura 1 quedan reflejados cinco actores que intervienen en el proceso de internacionalización: (1) gobernanza institucional, (2) dirección de la universidad, (3) profesores, (4) estudiantes y (5) unidades de servicio y apoyo. La descripción de estos actores se refleja a continuación:

Gobernanza institucional.

Se nutre de los restantes actores y del escenario en el que se desarrollan las IES para definir políticas administrativas y académicas para la internacionalización. Es la encargada de definir o asignar el presupuesto para acciones asociadas con la internacionalización, expedir otorgamientos o descuentos en la matrícula a los estudiantes que realicen movilidad; aprobación de ajuste y modificaciones de currículos de programas académicos; así como, la definición y organización de actividades extracurriculares y eventos para la comunidad académica

Dirección de la universidad.

Está integrado, entre otras áreas, por la rectoría, las decanaturas y el departamento planeación de la institución. Entre las principales actividades que realizan están:

- Dirigir el proceso de internacionalización de la IES con el apoyo de la oficina de relaciones internacionales.
- Promover la visibilidad nacional e internacional de las IES.
- Apoyar y asesorar en la inclusión de nuevos proyectos y políticas asociadas con la internacionalización.
- Promover acciones encaminadas hacia la acreditación institucional.
- Identificar programas y proyectos para la cooperación internacional.
- Promover la capacitación de personal académico-administrativo en temas de internacionalización.
- Apoyar la definición y formulación de políticas y lineamientos para la internacionalización.
- Desarrollar planes de internacionalización para desde las facultades apoyados en docentes líderes en internacionalización.
- Apoyar el proceso de revisión, comparación y mejoramiento continuo de programas académicos con referentes internacionales, con el fin de crear currículos más internacionalizados.
- Identificar iniciativas de extensión que puedan efectivamente convertirse en un producto de académico internacional.

Profesores.

El claustro de profesores de la institución constituye el principal promotor de la internacionalización. Estos asesoran y tributan a la construcción de planes de internacionalización en las facultades a las que pertenecen al identificar proyectos e impulsar la movilidad estudiantil y docente en el marco de

actividades asociadas con las funciones misionales de las IES (docencia, investigación, extensión) mediante la socialización de experiencias sobre el tema.

Resulta imprescindible que la universidad tenga identificado aquellos profesores que han efectuado estancias de movilidad en el exterior, ya sea para impartir docencia o cursar estudios de maestría, diplomado, doctorado o postdoctorado. De igual manera, resulta conveniente tener identificados aquellos docentes que posean certificados que avalen su dominio de otros idiomas, ya que facilita tomar decisiones a la hora de gestionar cursos, programas y proyectos de internacionalización.

Estudiantes.

Los principales favorecidos de la internacionalización son los estudiantes. Estos están al tanto de la difusión de convocatorias de movilidad y otras oportunidades internacionales, motivados, en gran medida, por las propias experiencias de movilidad internacional de sus compañeros. En este sentido, promueven entre el resto de los estudiantes la importancia y necesidad de participar en actividades internacionales que se realicen en el campus, lo que los convierte en embajadores de la institución.

La participación de los estudiantes en la internacionalización les permite aprender y desarrollar habilidades para la ciudadanía global, mediante la realización de proyectos de investigación o profesionales en favor de su formación y superación.

Unidades de servicio y apoyo.

Los procesos de apoyo, según las normas que rigen los sistemas de gestión de la calidad, son los responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes. Son los que garantizan que los demás procesos se ejecuten con éxito.

A raíz de esta concepción, las unidades de servicio y apoyo que posibilitan el correcto funcionamiento del proceso de internacionalización están fuertemente ligadas a: la oficina de relaciones

internacionales, los departamentos de informática y redes de la universidad y los servicios de alojamiento, becas, transporte, alimentación, entre otros, que oferte la institución.

La imbricación de estos procesos de apoyo garantiza: aumentar y mejorar la visibilidad nacional e internacional de la IES; el asesoramiento en la creación y actualización de lineamientos en internacionalización y en la actualización de estos; la construcción de planes de internacionalización en las diferentes facultades; la gestión de recursos financieros internacionales, así como la evaluación de acciones de internacionalización realizadas al interior de la IES. Por otro lado, organizan y llevan a cabo convocatorias de movilidad académica; divulgan oportunidades y convocatorias asociadas con el proceso de internacionalización.

Con respecto a la infraestructura de tecnologías de la información y las comunicaciones, digitalizar los procesos de movilidad y gestión de convenios propicia el mejoramiento continuo de dicho sistema y capacita al personal académico de la IES en su correcta utilización. Asimismo, resulta un respaldo para la oficina de relaciones internacionales en la colocación de convocatorias, eventos y actividades que tienen que ver con la internacionalización.

La conjugación de los actores descritos anteriormente se expresa en el procedimiento para la gestión de la internacionalización en IES (figura 2).

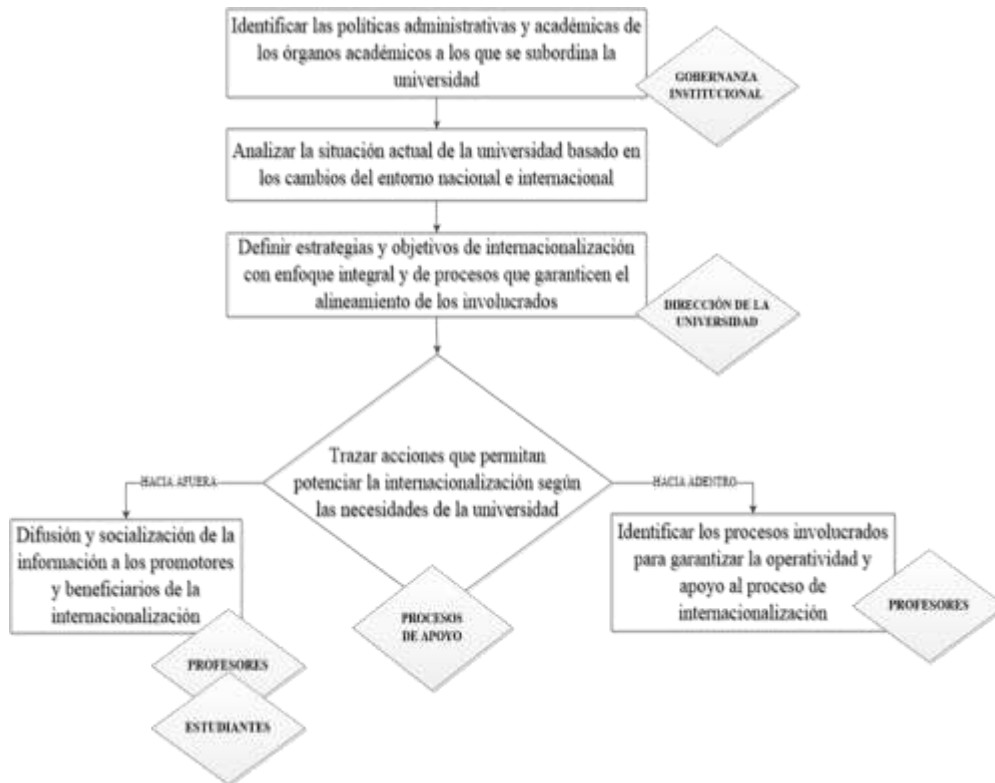


Figura 6. Esquema general de los elementos claves en la gestión de la internacionalización. Fuente: elaboración propia.

Este proceder consta de tres etapas y contiene, de manera sintetizada, la esencia de la gestión de la internacionalización en las IES con un matiz estratégico y de imbricación con los actores anteriormente descritos. La necesidad de que la universidad tenga identificados sus procesos, particularmente los de unidades de servicio y apoyo, facilita la asignación efectiva de variables de acción y responsables según los objetivos propuestos.

El desglose de las etapas del procedimiento se expone en el apartado siguiente:

Etapa I. Identificación de las políticas administrativas y académicas de los órganos académicos a los que se subordina la universidad.

Los órganos académicos a los que la universidad se subordina constituyen la gobernanza institucional. Estos, además, definen los actores asociados con la planeación institucional para la internacionalización y el presupuesto para acciones asociadas con la internacionalización. De igual

manera, aprueba ajustes de currículos y apoyan la definición y organización de actividades extracurriculares y eventos para la comunidad académica con enfoque orientado a la internacionalización.

El objetivo de esta etapa consiste en que la universidad analice, adapte, imbrique e incorpore estas políticas su estrategia de internacionalización.

Etapa II. Análisis estratégico.

Esta etapa tiene dos momentos: el primero, analizar la situación actual de la universidad basado en los cambios del entorno (aquí se incluyen las políticas dictadas por la gobernanza institucional), para lo que se recomienda un diagnóstico de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la institución al llevar a cabo el proceso de internacionalización. En este sentido, un análisis FODA resulta una herramienta lícita para extraer esta información y, su fácil aplicación e interpretación, posibilita pasar al segundo momento de esta etapa. Con la información obtenida de la matriz FODA, es posible definir estrategias y objetivos de internacionalización con enfoque integral y de procesos. Esta matriz representa el balance de fuerzas con la que se trabajará en el período para el cual se proyecta y tiene como entradas resultados internos y externos que, al relacionarlas permite obtener el problema estratégico general, la solución estratégica general, así como una aproximación a la elaboración de opciones estratégicas. Para ello, es preciso que: dedicar un tiempo prudencial para realizar un análisis a profundidad; disponer de datos e información necesarios e identificar posibles expertos para la conformación del equipo de trabajo que realizará el análisis.

El análisis estratégico debe abarcar puntos como:

1. Movilidad de entrada y de salida de estudiantes, así como de personal docente, investigador y de administración y servicios basada en la captación de talento.

2. La búsqueda de reconocimiento de períodos de estudio y de titulaciones que garantice disponer de un sistema de reconocimiento de créditos moderno, flexible, eficiente, eficaz y compatible.
3. Acreditación del personal docente e investigador.
4. Acreditación de programas.
5. Investigación. Doctorado internacional.
6. Transferencia de Conocimiento e Innovación.
7. Empleabilidad.
8. Cooperación en educación con otras regiones del mundo.

Etapa III. Trazar acciones para potenciar la internacionalización.

La materialización de esta etapa depende del alcance y los objetivos de trabajo establecidos por el equipo de expertos definido en la segunda etapa.

La esencia de esta etapa consiste en trazar acciones que permitan potenciar la internacionalización según las necesidades de la institución apoyado en la interpretación de la matriz FODA. En este sentido, los expertos pueden decidir fomentar la internacionalización: (1) hacia adentro, (2) hacia afuera o (3) ambas según el escenario.

Algunas acciones a tener en cuenta resultan, por ejemplo:

1. Revisión del marco legal para la mejora de la internacionalización.

La mejora de la internacionalización de las instituciones y del sistema se basa en gran medida en el factor humano. Todos los miembros de la comunidad universitaria: estudiantes, profesores, investigadores y personal de administración y servicios deben adquirir, actualizar y desarrollar las competencias necesarias para la cooperación internacional, participando activamente en las mismas.

2. Promover la incorporación de competencias transversales y mayor internacionalización de los currículums formativos.

La mejora de la movilidad requiere de sistemas y procesos de colección y análisis de datos que permitan el establecimiento de iniciativas basadas en la evidencia de los datos reales y características de distintos tipos de movilidad.

3. Estimular la movilidad de créditos y de titulaciones de entrada y salida a través de apoyo a programas y esquemas multilaterales y bilaterales de ayuda.

De esta manera es posible materializar estancias en el extranjero de profesorado universitario e investigadores; de jóvenes doctores o investigaciones postdoctorales en centros extranjeros.

4. Incrementar la internacionalización, el multilingüismo y el ambiente internacional de los campus universitarios.

Esta acción resulta una oportunidad para promover actividades que fomenten la interacción de aprendizaje e intercambio de conocimiento y experiencias con estudiantes y profesores extranjeros.

5. Robustecer el asesoramiento, orientación y guía para estudiantes y profesores móviles, tanto de salida como, de entrada.

Ofrecer servicios de bienvenida y apoyo a estudiantes y visitantes extranjeros que faciliten su incorporación al sistema universitario, cultural y social deviene en una acción para reforzar el asesoramiento, orientación y guía para estudiantes y profesores móviles, tanto de salida como, de entrada.

Discusión.

El procedimiento propuesto constituye una breve guía para abordar y trabajar la internacionalización en IES desde un componente estratégico para la institución y cómo su transversalidad requiere del involucramiento de todas las áreas organizacionales. La premisa hacia este compromiso se fundamenta en una internacionalización que supone hacerla acción, mediante la búsqueda de vías y medios más adecuados para las IES en función de sus objetivos y su entorno. Este proceder puede

derivar en procedimientos más específicos en función del tipo de internacionalización que desee potenciar: hacia adentro o a hacia afuera.

Resulta válido aclarar el rol que debe jugar el docente dentro de estos procedimientos para garantizar el éxito en la ejecución de la estrategia, como agente dinamizador y de peso en los procesos de internacionalización.

De igual manera, es preciso que la internacionalización se maneje como un proceso de *benchmarking*, en el que la identificación de buenas prácticas resulta necesaria para la mejora de los procesos de gestión universitaria, sin atentar contra esa relación de sentimientos de pertenencia. En tal sentido, autores como Colotta et al. (2017) añaden la necesidad de enfatizar en un pensamiento que vaya dirigido, además, hacia el desarrollo de estrategias de preservación de los rasgos identitarios de nuestros pueblos frente a los modelos globalizadores del hemisferio norte.

Las carencias identificadas por De Witt (2019), que resultan más visibles para el caso particular de la internacionalización de la educación superior latinoamericana, deben abordarse con enfoque de procesos, debido a que esta filosofía de gestión, en la actualidad, es reconocida como una de las líneas fundamentales a seguir a la hora de gestionar eficientemente las actividades de valor, ya que: alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes; muestra cómo se crea valor en la organización; señala como están estructurados los flujos de información y materiales e indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones (Medina Nogueira et al., 2020).

Por otra parte, un nuevo elemento que debe tomarse en cuenta en el análisis estratégico resulta los efectos ocasionados por la COVID 19. La pandemia provocada por el nuevo coronavirus en 2020 ha cambiado por completo la manera de gestionar internacionalización en la educación superior tradicional dada las afectaciones en la movilidad internacional tanto de estudiantes como de personal docente.

A raíz de ello, las universidades han introducido la práctica regular de reuniones y participación en línea en conferencias, seminarios web y otras formas innovadoras de interacción. Las nuevas tecnologías de comunicación han ganado cada vez mayor protagonismo donde las plataformas de reunión virtual como: *Zoom, Hangouts Meets de Google, Skype*, así como las redes sociales, académicas y científicas *WhatsApp, Messenger, Researchgate* entre otras, han contribuido estrechar los vínculos de intercambio digital.

La situación provocada por COVID-19 es una oportunidad para adaptarse más rápidamente a la nueva realidad. La introducción de la circulación de documentos electrónicos y la simplificación de los procedimientos contribuye, en gran medida, a acortar el tiempo de implementación del proceso que organiza los programas de intercambio de estudiantes.

CONCLUSIONES.

La internacionalización en las instituciones de educación superior resulta vital para el posicionamiento de las universidades a nivel global. En este sentido, el apoyo de las autoridades de la IES debe estar orientado a dar prioridad a la internacionalización y convocar a todos implicados para que participen en el diseño y la puesta en práctica de las políticas y estrategias; por ende, un enfoque basado en los procesos contribuye a pensar de manera holística y a gestionar de manera integral cada uno de los subsistemas que intervienen.

El procedimiento propuesto resulta de sencilla y flexible aplicación. Está diseñado para analizar con enfoque estratégico y de procesos el escenario de internacionalización de la IES para proyectar políticas y acciones encaminadas a cumplir con los objetivos trazados por la universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution.

2. Albornoz, M., & Osorio, L. (2018). Rankings de universidades: calidad global y contextos locales. *Revista CTS*, 13(37), 13-51.
3. Botero Montoya, L. H., & Bolívar García, M. C. (2015). Guías para la Internacionalización de la Educación Superior. Colombia: Challenge Your.
4. Colotta, M., Ranea, F. L., & Presa, A. M. (2017). Internacionalización: perspectivas y debates en la universidad Latinoamericana. *Boletín Científico Sapiens Research*, 7(1), 98-111.
5. Curaj, A., Deca, L., & Pricopie, R. (2020). European Higher Education Area. Challenges for a New Decade.
6. De Wit, H., Hunter, F., Howard, L., & Egron-Polak, E. (2015). Internationalisation of higher education. *The Bloomsbury Handbook of the Internationalization of Higher Education in the Global South*, 23.
7. De Wit, H. (2019). Internationalization in higher education, a critical review. *SFU Educational Review*, 12(3), 9-17.
8. De Wit, H., & Altbach, P. G. (2020). Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education*, 1-19.
9. Delgado Márquez, B. L., Hurtado Torres, N. E., & Bondar, Y. (2011). La internacionalización en la enseñanza superior: investigación teórica y empírica sobre su influencia en las clasificaciones de las instituciones universitarias. *RUSC. Universities Knowledge Society Journal*, 8(2), 101-122.
10. Engwall, L. (2016). The internationalisation of higher Education. *European Review*, 24(2), 221-231.
11. Gacel-Avila, J. (1999). Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe. *Reflexiones y lineamientos*, 212.

12. Gacel-Ávila, J. (2006). La dimensión internacional de las universidades. *Guadalajara: Universidad de Guadalajara*.
13. García García, C. G. (2018). Globalización, internacionalización y educación comparada. *EDUCIENCIA*, 3(5), 54-56.
14. Haigh, M. (2014). From internationalisation to education for global citizenship: A multi-layered history. *Higher Education Quarterly*, 68(1), 6-27.
15. Hanson, K. H., & Meyerson, J. W. (1995). *International Challenges to American Colleges and Universities: Looking Ahead. American Council on Education Series on Higher Education*. Oryx Press, 4041 North Central at Indian School Road, Phoenix, AZ 85012-3397.
16. Klasek, C. B. (1992). Inter-institutional cooperation: Guidelines and agreements. *Bridges to the future: Strategies for internationalizing higher education*, 108-128.
17. Knight, J. (1994). *Internationalization: Elements and Checkpoints. CBIE Research No. 7*. Canadian Bureau for International Education (CBIE)/Bureau canadien de l'éducation internationale (BCEI). 220 Laurier Avenue West, Suite 1550, Ottawa, Ontario K1P 5Z9.
18. Knight, J., & De Wit, H. (2018). Internationalization of higher education: Past and future. *International Higher Education* (95), 2-4.
19. Khorsandi Taskoh, A. (2014). A critical policy analysis of internationalization in postsecondary education: An Ontario case study.
20. Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., El Assafiri Ojeda, Y., & Nogueira Rivera, D. (2020). Análisis de las investigaciones sobre gestión por procesos: una revisión para América Latina y el Caribe. In *Prácticas socioadministrativas para la competitividad, emprendimiento y mercadotecnia digital. Una visión desde la licenciatura*. (pp. 17-39). Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

21. Mestenhauser, J. A., & Ellingboe, B. J. (1998). *Reforming the Higher Education Curriculum. Internationalizing the Campus. American Council on Education/Oryx Press Series on Higher Education*. Oryx Press, PO Box 33889, Phoenix, AZ 85067-3889.
22. Mwangi, C. A. G., Latafat, S., Hammond, S., Kommers, S., Thoma, H. S., Berger, J., & Blanco-Ramirez, G. (2018). Criticality in international higher education research: a critical discourse analysis of higher education journals. *Higher Education*, 76(6), 1091-1107.
23. Naciones Unidas. (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales. CEPAL. Obtenido de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/6/S2000264_es.pdf
24. Núñez, M. E. C. (2016). La virtualización de la educación superior en América Latina: entre tendencias y paradigmas. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, (48).
25. Pickert, S., & Turlington, B. (1992). Internationalizing the Undergraduate Influence of National Culture Curriculum. *Dalam A Handbook for Campus Leaders*, 23-34.
26. Rama, C. (2011). Nuevos rumbos de la educación superior en América Latina: Bien público, autonomía e internacionalización. *Cuadernos de Ciencias Sociales*, 157, 101.
27. Santos Filho, J. C. d. (2018). Internacionalización de la educación superior: redefiniciones, justificativas y estrategias. *ESPACIO PEDAGÓGICO*, 25(1), 168-189.
28. Söderqvist, M. (2002). *Internationalisation and its management at higher-education institutions. Applying conceptual, content and discourse analysis*. Helsinki School of Economics.
29. Tight, M. (2019). Globalization and internationalization as frameworks for higher education research. *Research Papers in Education*.
30. Van Vught, F., Van der Wende, M., & Westerheijden, D. (2002). Globalisation and internationalisation: Policy agendas compared. In *Higher education in a globalising world* (pp. 103-120). Springer, Dordrecht.

31. Victoria Andres, M. (2020). Globalización e internacionalización de la Educación Superior en América Latina: ¿hacia dónde vamos? Revista Sociedad, (40), 16-34.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Dante Manuel Macazana Fernández.** Doctor en Educación. Docente de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú. E-mail: dmacazanaf_af@unmsm.edu.pe
2. **Alejandra Dulvina Romero Diaz.** Doctora en Educación. Docente de la Universidad de Lima-Perú. E-mail: aleromero1606@gmail.com
3. **Guillermo Vargas Quispe.** Doctor en Educación. Docente de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú. E-mail: gvargas@une.edu.pe
4. **Luz Marina Sito Justiniano.** Doctora en Educación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú. E-mail: lsito@une.edu.pe
5. **Edith Cristina Salamanca Chura.** Doctora en Educación. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú. E-mail: esalamancach@unjbg.edu.pe

RECIBIDO: 1 de febrero del 2021.

APROBADO: 9 de febrero del 2021.