

IMPACTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Aneris Mariana Cao¹

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile
aneris.cao@pucv.cl

Dennis Sorondo Salazar²

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile
dennisorondo18@gmail.com

RECIBIDO: 12/06/2020

ACEPTADO: 20/09/2020

233

Resumen: La internacionalización de la investigación es un concepto cada vez más presente en las políticas, prácticas y procesos educativos de las Instituciones de Educación Superior (IES). En el ámbito académico la internacionalización comprende todo proceso de integración de una dimensión internacional o intercultural a las funciones de enseñanza, investigación y servicio. El objetivo de este trabajo consiste en describir una experiencia de gestión institucional de la internacionalización de la investigación científica. Para ello, previa revisión de autores en la materia, expondremos el trabajo de la Oficina de Proyectos Internacionales (OPI) de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios Avanzados de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), y nos centraremos en tres dimensiones: su estructura orgánica, las tareas desarrolladas hasta el momento y los resultados obtenidos. La redacción de este artículo, sin embargo, ha estado condicionada por la pandemia del COVID-19, por lo que hemos considerado necesario repensar esas tres dimensiones de la gestión de la internacionalización de la OPI para abordar así, desde una reflexión continua, los retos de un presente y un futuro cada vez más contingente.

Palabras clave: internacionalización de la investigación científica, gestión universitaria, cooperación internacional

¹ Coordinadora General, Vicerrectoría de Investigación y Estudios Avanzados de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Magíster en Dirección Pública, Centro de Estudios y Asistencia Legislativa de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

² Oficina de Proyectos Internacionales, Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Estudios Avanzados de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Doctor en Estudios Internacionales, Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad del País Vasco, Euskal Herriko Unibertsitatea.

IMPACT OF INTERNATIONALIZATION ON UNIVERSITY MANAGEMENT

Summary: The internationalization of research is a concept increasingly present in the educational policies, practices and processes of Higher Education Institutions (HEI). In the academic field, internationalization includes any process of integrating an international or intercultural dimension to teaching, research and service functions. The aim of this paper is to describe an experience of institutional management of the internationalization of scientific research. To this end, after reviewing previous literature, we will present the work of the Office of International Projects (OPI) of the Vice-Presidency of Research and Graduate Studies of the Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) focusing on three dimensions: its organic structure, the tasks developed, and the results obtained. The writing of this article, however, has been conditioned by the COVID-19 pandemic, so we have considered relevant to rethink these three dimensions of the management of the internationalization of the OPI in order to address, from a continuous reflection, the challenges of an increasingly contingent present and future.

Keywords: internationalization of scientific research, university management, international cooperation

IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE

Resumo: A internacionalização da investigação é um conceito cada vez mais presente nas políticas, práticas e processos educativos das Instituições de Ensino Superior (IES). No campo académico, a internacionalização inclui qualquer processo de integração de uma dimensão internacional ou intercultural nas funções de ensino, investigação e serviços. O objectivo deste artigo é descrever uma experiência de gestão institucional da internacionalização da investigação científica. Para tal, após revisão da literatura anterior. Apresentaremos o trabalho do Gabinete de Projectos Internacionais (OPI) da Vice-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) centrado em três dimensões: a sua estrutura orgânica, as tarefas desenvolvidas e os resultados obtidos. A redacção deste artigo, contudo, foi condicionada pela pandemia da COVID-19, pelo que consideramos relevante repensar estas três dimensões da gestão da internacionalização da OPI, de modo a abordar, a partir de uma reflexão contínua, os desafios de um presente e de um futuro cada vez mais contingente.

Palavras-chave: internacionalização da investigação científica, gestão universitária, cooperação internacional

INTRODUCCIÓN

A partir del desarrollo sin precedentes de las tecnologías de comunicación e información, se vienen ampliando de manera exponencial las posibilidades de trabajo en conjunto entre distintas instituciones del mundo. La internacionalización en el ámbito de la investigación, fundamentalmente en las instituciones de Educación Superior (IES), es un ejemplo claro de estas nuevas prácticas y dinámicas que comenzaron a desarrollarse a partir de la década de los 80 del siglo pasado. Aunque la mayoría de los estudios en la materia hablan, principalmente, sobre la internacionalización universitaria, también dan cuenta de la cooperación internacional académica (Didou Aupetit & Jaramillo de Escobar, 2014; Knight J, 2004; Sebastián 2002, Sebastián 2011). Sin embargo, uno de los problemas que se detecta en este ámbito es la ausencia de lineamientos claros en la gestión de la internacionalización de la investigación en el interior de las IES. En este sentido, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), Chile desarrolló una Oficina de Proyectos Internacionales (OPI) dentro de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios Avanzados (VRIEA), con el propósito de sistematizar las tareas concernientes a la cooperación internacional de los

científicos que integran la institución. El objetivo del presente trabajo consiste en describir la estructuración de dicha OPI. Más concretamente se pretende describir, desde el nivel de gestión institucional universitaria, una experiencia en materia de internacionalización de la investigación científica, ya que la misma contribuye a la transversalidad de la internacionalización de la Educación Superior.

En los últimos meses, sin embargo, tanto el objetivo inicial del trabajo como el mismo relato se han visto condicionados por una contingencia impredecible. Es por ello por lo que, y siendo conscientes de que la pandemia del COVID-19 condicionará los modos de vivir y ser de los sujetos, así como el quehacer de las distintas instituciones académicas, consideramos interesante agregar al objetivo y al relato iniciales una proyección de futuro desde un presente incierto. De esta forma, podremos exponer los cambios y las adecuaciones que las OPI, u oficinas similares, tendrán que acometer para adaptarse a los desarrollos que los procesos de internacionalización están viviendo en los últimos años y las realidades presentes y futuras que pueden derivar de esta contingencia.

El trabajo se estructuraba, en un inicio, en torno a cuatro dimensiones que nos permitían relatar la experiencia de trabajo de la oficina. Hablamos de la estructura orgánica, de las tareas desarrolladas, de los resultados obtenidos y, por último, de una dimensión propositiva. Dada la contingencia actual y las proyecciones de futuro, hemos considerado adecuado mantener el análisis de las tres primeras dimensiones, agregar a este análisis un apartado en el que estas se repensarán desde la contingencia actual y dejar la dimensión propositiva del trabajo como conclusión. De esta forma, y sin pretender minusvalorar el impacto que la pandemia del COVID-19 tendrá en el mundo y en los seres humanos, trataremos de ver esta contingencia como una oportunidad para replantearse las dinámicas de internacionalización en el ámbito de la investigación y las tareas de las distintas oficinas que gestionan estos procesos.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: LAS DIMENSIONES DEL PROCESO Y SU GESTIÓN

La internacionalización es una de las tendencias claves para la transformación de la Educación Superior (Gacel-Ávila & Rodríguez-Rodríguez, 2018). Atendiendo a los objetivos y a la misma composición de las instituciones de la Educación Superior (IES) puede afirmarse que estas fueron desde un inicio “internacionales e internacionalizantes” (Fresno Chavez, 2005).

En este sentido, aunque la internacionalización de las universidades es un fenómeno reciente que se desarrolló como consecuencia de racionalidades políticas, académicas, culturales y económicas (Knight, 2004) emergentes de una realidad en el que “la interdependencia de las economías y sociedades de hoy influye profundamente en la educación superior y ésta a su vez da forma a la globalización, a través de la enseñanza, la investigación y otros servicios” (Cox, 2005), a la Universidad le es inherente un carácter internacional-interterritorial (García-Guadilla, 2004; Knight & De Wit, 1995; Neave, 2001; Scott, 2003). A partir de la década de los 80, sin embargo, esta naturaleza consustancial se institucionalizó dando vida a procesos, dinámicas y políticas de internacionalización que debían ser gestionadas por las universidades de manera particular, al tratarse

de instituciones académicas autónomas, así como de forma colectiva, al tratarse de entidades que debían, también, interrelacionarse con otras universidades y otras instituciones gubernamentales.

Daniela Perrotta identifica seis condiciones como los causantes de la emergencia de los procesos de internacionalización a partir de las dos últimas décadas del siglo XX. A saber: un modelo académico común cuyas raíces emergen de la Universidad europea medieval, un mercado académico global en el que el conocimiento ejerce como motor, la homogeneización del idioma en favor del inglés, el auge de las nuevas tecnologías de información y comunicación, la intensificación de las relaciones y la cooperación entre distintas IES y, por último, la armonización de títulos, créditos, así como los estándares o mecanismos de evaluación y medición de la calidad y el valor académico (Perrotta, 2016, p. 17). Una internacionalización que Jane Knight define como “el proceso de integrar una dimensión internacional o intercultural a las funciones de enseñanza, investigación y servicio de una institución” (Knight, 2005, p. 11).

Estaríamos, por tanto, ante un proceso integral que demanda una respuesta similar por parte de las universidades. Para dar respuesta a esta realidad, en los últimos años han proliferado dentro de las universidades las oficinas o las direcciones de internacionalización. No obstante, la puesta en marcha de estas oficinas no implica, *per se*, que la Universidad asuma como propia e integre dentro de sus políticas, prácticas y dinámicas académicas la internacionalización, pues la misma se concibe, muchas veces, como un objetivo a alcanzar, una variable cuantificable que debe lograrse para obtener así ganancias económicas u otras, más que como un proceso integral que es necesario incorporar de manera transversal a toda la Universidad.

Es por ello por lo que, en muchos casos, son los propios académicos o científicos quienes, de manera individual, por su propia iniciativa y a través de sus redes informales llevan a cabo proyectos internacionales de gran valía. En estos casos, las estructuras de gestión casi siempre se limitan a acompañarlos en el proceso de forma más bien administrativa, y en otros casos los investigadores actúan de motus proprio sin informar a la institución, ya que no requieren de patrocinio institucional para llevar a cabo sus actividades internacionales de investigación.

Tal como destaca Gacel Ávila, haciendo referencia particularmente a las Oficinas de Relaciones Internacionales, estas no deberían de limitarse únicamente a la gestión de las relaciones internacionales que están ligadas a procesos protocolares, sino que deberían posicionarse como herramientas con potencialidad para la vinculación internacional de la institución. Pero no solo eso. También deberían servir como instrumento para consolidar un modelo de internacionalización que fuese transversal e implicase a todos los actores, unidades académicas y secretarías de la Universidad (Gacel-Ávila, 2009), principalmente porque cuando estas oficinas o direcciones de relaciones internacionales no alcanzan a todas las áreas de la Universidad, se generan nuevas estructuras de gestión que acompañen otros procesos de internacionalización, como es el caso de la investigación.

Antes de pasar a la exposición de las experiencias en materia de internacionalización de la investigación científica de la OPI de la VRIEA PUCV con base en las tres dimensiones mencionadas previamente, emplearemos las variables que María Julieta Abba presentase el año 2015 en la *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL* para tener así, tal como indica ella, “una visión más general del proceso de gestión” (Abba, 2015, p. 27). Una visión que nos permitirá comprender las

diversas dimensiones del proceso de internacionalización. Las variables son las siguientes: planificación estratégica, gestión de programas y proyectos, procesos de evaluación y monitoreo, decisión política de las autoridades universitarias, la capacitación del personal y, finalmente, la vinculación de la investigación en los procesos de gestión. Una vez que expongamos estas dimensiones las mismas nos servirán como puntos de referencia, por lo que el relato de experiencia de la OPI de la VRIEA PUCV hará alusión a ellas constantemente.

Las variables de la internacionalización

María Julieta Abba define a la *planificación estratégica* como “una visión prospectiva” (Abba, 2015, p.27) que se desarrolla con base en un proyecto definido hacia el que quiere ir la institución. La internacionalización, tal como hemos destacado con la definición de Jane Knight, consiste en un proceso mediante el que, en un futuro, se pretende alcanzar un objetivo. Es decir, más que el objetivo en sí, la internacionalización consiste en un “esfuerzo continuo y en curso” (Knight, 2004, p. 11) hacia un objetivo definido previamente. De esta forma, la internacionalización comienza a verse como un recurso que va tomando forma cuanto más se emplea y que se pone a disposición de un objetivo. Objetivo que en el ámbito académico debería estar definido en base a principios educativos y del quehacer de las IES.

Cabe destacar al respecto que, dentro de los procesos de internacionalización, adquieren gran relevancia los programas y los proyectos de cooperación en el ámbito de la investigación. Estos programas o proyectos pueden proceder de dos fuentes y ser externos o propios. Pueden formar, por tanto, tal como señala Sebastián, “parte de la oferta de cooperación e internacionalización de agencias y organismos internacionales” o, si no, formar parte de “los programas propios de la institución sobre la cooperación e internacionalización” (Chiappe, 2005, p. 198). Dependiendo de las formas que adquieran estos programas y estos proyectos, la gestión por parte de las oficinas de internacionalización será distinta. Es por ello relevante establecer primero una planificación estratégica que defina los modos de gestión o los pasos a seguir por parte de la oficina, así como por parte de los restantes actores involucrados. De esta forma, *la gestión de programas y proyectos* será más eficiente y efectiva y no dependerá tanto de la capacidad de improvisación de las personas o de las instituciones.

En cuanto a la evaluación, María Julieta Abba, haciendo referencia al trabajo de Nirenberg, Brawerman y Ruiz, expone que la misma “es una actividad planificada de reflexión sobre diferentes acciones del programa o proyecto” (Abba, 2015, p. 28) basada en:

Procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de la información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicable sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura (Nirenberg, Brawerman & Ruiz, 2000, p. 32).

Para el propósito de este trabajo, lo más relevante de esta definición estriba en que redundando en las ideas hasta ahora planteadas y las pone en relación unas con las otras. Es decir, vemos que estos *procesos de evaluación y monitoreo*, además de ser actividades planificadas y programadas, permiten

analizar y valorar continuamente, como si de un proceso autorreflexivo continuo y en curso se tratara, los proyectos o programas de internacionalización. Además, estos procesos de evaluación y monitoreo nos hacen ser conscientes de que la internacionalización no puede ser definida como objetivo, pues los objetivos no pueden ser evaluados o monitorizados. Se alcanzan o no se alcanzan. La internacionalización, por tanto, solo puede concebirse como un proceso flexible y frágil que debe ser revaluado constantemente, acompañar los objetivos de las IES y apoyar su consecución.

Aunque este trabajo procura realizar una descripción de una oficina de proyectos internacionales concreta, se puede constatar que la internacionalización de la investigación es más habitual entre los académicos que lo que se registra efectivamente a nivel institucional. El proceso sobre el que estamos escribiendo, es decir, el proceso de internacionalización, no debe ser visto como una tarea exclusiva de una oficina a la que se recurre, únicamente, cuando la Universidad, como si de un producto o bien de consumo se tratara, trata de posicionarse o aumentar su presencia como marca o trata de visibilizarse internacionalmente para generar beneficios en el exterior (Waters, 2009; Weenink, 2008). Al contrario, la internacionalización debe comprenderse como un proceso integral y transversal de la Universidad en su totalidad. Son por ello relevantes las *decisiones políticas de las autoridades universitarias*. Es en estas políticas donde se ve reflejado el “grado de compromiso de las autoridades de la universidad con la internacionalización” (Abba, 2015, p. 29), y son estas políticas las que permitirán que la internacionalización desborde las estructuras y los esquemas que, en muchos casos, la constriñen. De esta manera podrán evolucionar como un proceso transversal que se cimienta en dinámicas y procesos integrales que se generan como consecuencia de una planificación, una evaluación regular y un sistema regulatorio uniforme en el que se involucran todos los estamentos universitarios - comenzando por la dirección y acabando en los alumnos-.

La quinta variable de internacionalización que destaca María Julieta Abba hace referencia a la necesaria *capacitación del personal* que trabaja en la oficina que se hace responsable de la internacionalización dentro de la Universidad. Así argumenta, haciendo referencia al trabajo de Gacel Ávila, que para que el proceso sea rápido, eficaz y eficiente “resulta de valiosa importancia el dominio de idiomas extranjeros, comunicación oral y escrita, normas protocolares, conocimientos interculturales, conocimiento de programas académicos de cooperación, publicaciones en el área de la internacionalización y la cooperación universitaria, etc.” (Abba, 2015, pp. 39-30). Además, añade que esta capacitación debe extenderse al personal que trabaja en otras áreas para hacerlas participe del proceso de internacionalización. En este sentido, a la idea de la transversalidad defendida por Abba y por nosotros habría que añadir dos ideas más. Hablamos en este caso de la idea de red y la idea de la horizontalidad. Es decir, la internacionalización, además de ser un proceso transversal que atañe e involucra a todas las áreas de la Universidad, debe concebirse como un proceso que se estructura como una red en el que la “oficina de internacionalización”, si hubiese tal oficina o una similar, actúa como un nodo. Una red, por tanto, en el que todos los actores ejercen como tales. De esta forma, el proceso de internacionalización deja de ser un proceso que se extiende, emana o se vierte hacia abajo desde una “oficina de internacionalización” que se sitúa en una posición de liderazgo respecto a las demás áreas, para articularse a partir de una relación de horizontalidad entre las distintas áreas de la Universidad, así como de los actores que dan vida a la misma.

Por último, la sexta variable que destaca Abba, aquella que tiene más relación con la OPI que nos disponemos a analizar, relaciona *la investigación con el proceso de gestión* de la internacionalización para “generar información para la toma de decisiones de la gestión institucional” (Abba, 2015, p. 30). Esta relación que establece entre la investigación y la internacionalización es relevante, pues en el caso que nos ocupa es la OPI de la VRIEA PUCV quien se encarga de promover y apoyar las actividades relacionadas con la investigación en las diversas áreas del conocimiento.

De esta forma, dentro de la estructura de la PUCV es la OPI, que está integrada en la Dirección de Investigación que forma, a su vez, parte de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios Avanzados, quien se encarga del ámbito de la internacionalización de la investigación, la innovación y de la formación de posgrado. Mientras tanto, es la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI), inserta en la Vicerrectoría de Desarrollo, quien se encarga de desarrollar la articulación de las iniciativas de internacionalización que se generan tanto dentro como fuera de la Universidad. En ejercicio de esta responsabilidad, la Dirección de Relaciones Internacionales gestiona y visa los convenios con instituciones de Educación Superior y organismos internacionales. Asimismo, gestiona el Programa de Movilidad Estudiantil y el Programa Internacional de Intercambio Estudiantil, con el objetivo de propiciar la presencia de estudiantes internacionales en programas regulares y especiales en la PUCV y la salida de estudiantes propios a instituciones de Educación Superior internacionales. A su vez, ambas estructuras trabajan en forma conjunta temáticas transversales, siendo siempre la DRI la que lleva la representación de la PUCV.

Vemos, por tanto, incidiendo en lo ya dicho anteriormente, que la internacionalización no es un objetivo en sí, una variable independiente que pueda valorarse o cuantificarse, sino que se trata de un proceso que depende de muchas variables, algunas de las cuales hemos tratado de analizar hasta el momento. Una vez perfilado el marco, en las siguientes páginas describiremos el caso en materia de internacionalización de la investigación científica de la OPI de la VRIEA PUCV.

DIMENSIÓN 1: ESTRUCTURA ORGÁNICA

Si hablamos de estructura orgánica, cabe decir que la OPI fue creada en el seno de la Dirección de Investigación que, a su vez, forma parte de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios Avanzados, como ya lo hemos mencionado. De esta manera, la oficina contribuye a la transversalidad de la internacionalización universitaria desde el enfoque de la investigación y coopera también con la Dirección de Relaciones Internacionales (que forma parte de la Vicerrectoría de Desarrollo).

Esta estructura es análoga a la de otras universidades. A partir de un estudio de benchmarking realizado por la oficina hemos encontrado patrones similares en otras IES en cuanto a la inserción de este tipo de oficinas en las estructuras orgánicas universitarias. Lo podemos ver claramente en cuatro instituciones españolas, por ejemplo. Hablamos de la Universidad de Cádiz, Universidad de Jaén, Universidad de Deusto y de la Universidad de Salamanca.

Si reparamos en la finalidad que se autoimponen estas oficinas en sus páginas webs veremos que todas ellas tienen como propósito proporcionar y alentar la participación de sus investigadores o los grupos de investigación en los programas de financiamiento de Investigación e Innovación Internacional. En cuanto a los objetivos de estas oficinas, veremos que estas consisten en contribuir

a que los investigadores sean conscientes del potencial de su investigación, en apoyar el establecimiento de acuerdos internacionales de colaboración continuada y en facilitar el acceso a las oportunidades de financiación en todo el mundo.

En cuanto a los servicios puestos a disposición de la comunidad universitaria, los mismos consisten en la búsqueda de oportunidades, preparación de propuestas y la ejecución de los proyectos (Universidad de Cádiz¹); proporcionar apoyo técnico y administrativo en la identificación de oportunidades de investigación, la elaboración de propuestas de proyectos, búsqueda de socios o asesoría financiera y legal durante las fases de desarrollo del proyecto (Universidad de Jaén²); labores de difusión de convocatorias, ayuda a la preparación de propuestas, interlocución ante los organismos convocantes, procedimientos administrativos diversos (Universidad de Salamanca³); y la identificación de oportunidades de financiamiento internacional a través de un sistema de alerta temprana, el diseño de propuestas de calidad para financiación internacional asegurando que cumplan con los diferentes criterios de evaluación a través de actividades de formación y desarrollo profesional, apoyo en la gestión y presentación de propuestas, entre otros, a través de la participación en redes internacionales y actividades de intercambio de conocimiento y experiencia con los diferentes procedimientos y requisitos para la preparación de los acuerdos de subvención y contratos (Universidad de Deusto⁴). Es importante destacar que estas universidades han creado estas estructuras justamente por el acceso a importantes oportunidades de financiamiento que emanan de la Unión Europea. En el caso de América Latina, considerando que las posibilidades de acceso a grandes fuentes de financiamiento son realmente menores, existen pocas oficinas que se centren únicamente en la internacionalización de la investigación, la innovación y el postgrado. Se hace necesario, por tanto, visibilizar el trabajo de investigación realizado en este continente para fomentar así el acceso a financiamiento proveniente de fuentes externas a Latinoamérica.

Por último, para terminar con esta comparativa que estamos realizando, hay que destacar que estas cuatro universidades, al igual que la PUCV, diferencian la oficina de proyectos internacionales de la oficina de relaciones internacionales y sitúan a las mismas bajo distintas vicerrectorías o direcciones⁵.

En cuanto a la OPI de la PUCV, la misma tiene por objetivo impulsar la colaboración internacional de miembros de la comunidad de la Universidad en ámbitos de perfeccionamiento, investigación, innovación, emprendimiento y transferencia tecnológica con base científica, en su mayoría con un sello social distintivo. Para ello, informa sobre las convocatorias internacionales

¹ Véase al respecto: <https://politicacientifica.uca.es/impacto-idi/proyectos-internacionales/>

² Véase al respecto: <https://www.ujaen.es/servicios/ofipi/>

³ Véase al respecto: <https://opi.usal.es/>

⁴ Véase al respecto: <https://www.deusto.es/cs/Satellite/deustoresearch/es/inicio/investiga-con-nosotros/servicios-de-la-investigacion/international-research-school>

⁵ Oficinas y estructuras similares tienen otras muchas universidades. Ejemplo de ello son, por ejemplo: La Universidad Autónoma de Barcelona (<https://www.uab.cat/web/mobility-international-exchange/international-educational-projects/uab-international-research-projects-office-1345680684836.html>), Universidad de Alicante (<https://www.ogpi.ua.es/>) o la Universidad de Granada (<http://ofpi.ugr.es/>).

vigentes de interés en las áreas de investigación, innovación y postgrado, y gestiona postulaciones, como así también realiza su registro.

Al trabajar esta oficina de forma independiente de otras áreas de internacionalización, puede generarse que las actividades de internacionalización acaben por realizarse en paralelo con el resto de las tareas de carácter local. Es decir, que la internacionalización -en este caso de la investigación-, acabe siendo un cúmulo de actividades inconexas y por lo tanto, la oficina reaccione frente a las demandas externas en vez de integrar la internacionalización de manera transversal en la Universidad a través de acciones proactivas tendientes a la consecución de una Universidad internacionalizada. Vemos, por tanto, que la relativa independencia de trabajo de esta oficina es una moneda de doble cara. La estructura orgánica, por tanto, debería considerar continuamente la relación entre la autonomía y la integración de las distintas áreas académicas, en general, y de aquellas que se encargan de la internacionalización, en particular, para seguir promoviendo su proactividad e independencia mientras se atenúa su aislamiento y separación. Cabe destacar que es uno de los objetivos en los que se centra actualmente la OPI, que procura ampliar su rango de trabajo y su vinculación con las otras áreas que hacen a la internacionalización de la Universidad.

DIMENSIÓN 2: TAREAS DESARROLLADAS

Antes de exponer los desafíos a los que debió de responder la OPI durante su puesta en marcha definiremos de forma general y muy brevemente las tareas que desarrolla:

- Buscar, analizar, seleccionar, y difundir las distintas convocatorias o los distintos concursos que abren los organismos internacionales lanzan cada año.
- Colaborar en la elaboración de proyectos que respondan a los requerimientos de los concursos o las convocatorias.
- Impulsar sinergias y apoyar en todo aquello que tiene que ver con la internacionalización del área de investigación y estudios avanzados de la Universidad.
- Organizar y apoyar en eventos internacionales y de internacionalización organizados por la Universidad.
- Buscar información e informe posterior relativo al benchmarking de distintas instituciones, políticas públicas en materia de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento, formación científica en la Universidad, etc.

Es importante destacar que, más allá de que las actividades realizadas por esta oficina sean más bien administrativas, el apoyo en eventos ha sido también importante para la difusión de las convocatorias y el acercamiento a los miembros de la comunidad académica interesados en esta internacionalización. De esta manera se realizaron seminarios y talleres con invitados de organismos nacionales que financian cooperación internacional, como también de organismos internacionales como la Unión Europea. Acercar estos invitados a la comunidad académica PUCV fue importante a la hora de motivarlos para postular a las diversas convocatorias.

En cuanto a los desafíos a los que debió de hacer frente la OPI, el principal de ellos tuvo que ver con la falta de sistematización. Por un lado, con respecto a la información recibida y la

consecuente elección de pertinencia de la información a difundir. Cabe destacar al respecto que no se contaba con registros sistematizados previos. Para resolver esta falencia se reformuló un espacio en la página web de la vicerrectoría en el cual empezaron a difundirse las convocatorias internacionales de investigación de mayor pertinencia para los académicos. Por otro lado, también se carecía de una sistematización de indicadores que permitieran medir el impacto de los proyectos internacionales de investigación en la Universidad. Si bien existe mucha literatura respecto de este fenómeno (Sebastián, 2011) a la hora de realizar la gestión es necesario consensuar estos indicadores con el área de análisis institucional de la Universidad y se deben establecer diálogos intrauniversitarios para ello, sobre todo para establecer una línea base a nivel conceptual de lo que se va a comprender por proyectos internacionales de investigación, por ejemplo.

Como vemos, las tareas desarrolladas hasta el momento han estado enfocadas, en muchos casos, a cubrir vacíos que hemos ido hallando en la medida que el proceso de internacionalización iba adquiriendo cada vez más relevancia. En este sentido, la gestión de la OPI ha estado volcada a movilizar recursos para hacer viable y posible este proceso. Una gestión preminentemente reactiva que deberá tender en el futuro, cuando el proceso comience a estar consolidado, a la proactividad más que a una pura gestión administrativa. Es decir, a la acción más que a la reacción y a la proyección más que a la administración.

DIMENSIÓN 3: RESULTADOS ALCANZADOS

Una editorial de la revista institucional del ICETEX *Educación & Desarrollo* afirmaba, por ejemplo, que “existen parámetros que ayudan claramente a visualizar las mejores estrategias desarrolladas, siendo éstos, los convenios internacionales, la movilidad estudiantil hacia y desde el exterior, las alianzas para el ofrecimiento de programas académicos y la exportación de servicios educativos” (Icetex, 2011-2012, p. 3). Vemos que todos estos parámetros pueden ser, de alguna u otra forma, cuantificados. No obstante, no dejan de ser meros números que difícilmente muestran el alcance y la naturaleza de la internacionalización de las universidades, pues tal como venimos destacando, la internacionalización no es un objetivo evaluable en números, o no lo debería ser.

En este sentido, la advertencia que realiza Paola Contreras es muy pertinente. Aunque su análisis se centre en la experiencia de pregrado es perfectamente aplicable al ámbito del posgrado. Afirma, por un lado, que “al carecer de indicadores claros en materia de internacionalización, resulta imposible evaluar el avance en este ámbito” (Contreras, 2015, p. 195) y, por otro lado, destaca que “la utilización exclusiva de indicadores cuantitativos podría traducirse en la creación de rankings de internacionalización, los que sin duda serían utilizados como herramientas para la competencia en el ya altamente complejo mercado de la ES chilena” (Contreras, 2015, p. 195). Es por ello relevante elaborar o definir indicadores cualitativos que dejen de lado los números, los rankings y las clasificaciones que generan competencia entre Instituciones de Educación Superior y que “permitan evaluar la calidad y el verdadero impacto de las actividades internacionales” (Contreras, 2015, p. 195).

En este sentido, desde la OPI se está aún trabajando en mejorar la elección y medición de indicadores pertinentes, los que deben ser concordantes con lo estipulado en el plan estratégico de la Universidad. Un ejemplo de ello es la sistematización que se viene realizando del registro de las

postulaciones a proyectos internacionales, la que empezó a ser viable al solicitar el aval institucional de proyectos en la plataforma de intranet de la Universidad. Al respecto, debemos destacar que la implementación de la OPI tuvo un resultado beneficioso para la gestión de cooperación internacional de la Universidad en el ámbito de investigación en términos de gestión de la información y de procesos, que ha posibilitado mayor visibilidad de los investigadores que postulan a convocatorias internacionales de investigación y generar instancias de apoyo a estas postulaciones. Se hace necesario ahora mejorar los procesos (que incluyen diversos órganos universitarios) y el consenso en el establecimiento de indicadores, como así también establecer estrategias que tengan en cuenta la gran diversidad de actores que contribuyen a la internacionalización de la investigación. Estas estrategias son necesarias tanto a nivel intra como extrauniversitario.

Aunque este sistema aún es perfectible, debemos resaltar que ha permitido una mayor precisión en la cuantificación de las postulaciones y adjudicaciones para reportarlas tanto en la cuenta anual de la Universidad como en otros informes de indicadores que se elaboran. Por otro lado, se ha desarrollado un registro de las convocatorias internacionales que se publican y se difunden vía correo electrónico y se ha procurado anticipar su difusión para apoyar a los investigadores en sus postulaciones. También se está desarrollando una estrategia respecto de los públicos y los países objetivos de estas colaboraciones internacionales desde la mirada de la Universidad, para hacer más efectivo el apoyo a las postulaciones e incluso preparar una convocatoria interna que apoye los procesos de cooperación internacional de la investigación.

Luego de este trabajo se esperaba elaborar estrategias puntuales para incrementar el número de proyectos internacionales en el área de investigación y, también, contribuir al establecimiento de indicadores institucionales de mayor pertinencia en el ámbito de internacionalización de la investigación. A tal efecto, hasta el momento las tareas de la OPI han estado dirigidas a definir, identificar y cuantificar los proyectos internacionales que se han desarrollado en la Universidad. En el futuro, sin embargo, los indicadores deberán valorar, más allá de la cantidad, la calidad y las cualidades de estos proyectos.

El análisis hecho hasta aquí permite visibilizar el funcionamiento de esta Oficina de Proyectos Internacionales en particular, en el marco de la internacionalización académica y con foco en la investigación. Sin embargo, queremos recuperar la mirada macro frente a la contingencia actual. Contingencia provocada por una pandemia, que ha obligado a cerrar las aulas de las universidades en la mayoría de los estados del mundo; que ha hecho tambalear de nuevo una economía mundial que todavía se estaba recuperando de las secuelas producidas por la crisis del 2008; que ha acentuado, como consecuencia del cierre de fronteras, de las disputas, riñas y acusaciones, las políticas nacionalistas y proteccionistas de los últimos años y, lo más importante, aunque a veces parezca lo contrario, ha matado, al momento de la redacción de este artículo, a más de 413.000⁶ personas en todo el mundo, vuelve urgente la tarea de repensar estas dimensiones. Solo de esta manera podrán las universidades afrontar las amenazas y las oportunidades que nos deparará esta pandemia.

⁶ Este dato corresponde a la fecha del envío del artículo. Lamentablemente el dato final será mayor.

En este sentido, no deberíamos reparar en lo que tendremos que hacer una vez que pase esta crisis, pues parece que esta se prolongará en el tiempo más de lo que quisiéramos. Es por ello por lo que, antes de que sea demasiado tarde, las universidades tendremos que empezar a repensar y a cuestionarnos nuestros planteamientos y principios y echar la mirada hacia el pasado y al futuro a la vez.

REPENSANDO LA INTERNACIONALIZACIÓN DURANTE LA PANDEMIA

Sin minusvalorar el impacto que la pandemia del COVID-19 tendrá en el mundo y en los seres humanos, esta contingencia puede ser una oportunidad para replantearse las formas de internacionalización que se han venido desarrollando en los últimos años y abrir espacio así a formas novedosas que tengan como eje el conocimiento y como principio la cooperación. Esta pandemia, además, no es el único contratiempo o reto al que debe hacer frente la Educación Superior. Tal como señala el reciente informe elaborado por *The Economist* y patrocinado por la *Qatar Foundation*, las Instituciones de Educación Superior deben hacer frente en la actualidad a algunos retos que son tocantes a las instituciones de educación y otros que son de índole global y que responden a tendencias externas que derivan de los cambios tecnológicos, económicos, políticos e, incluso, demográficos. De esta forma, el informe destaca cinco retos: contribuir a una sociedad y economía cada vez más digital, hacer uso de la tecnología para ofrecer una educación mejor y más inclusiva, responder a una demanda creciente como consecuencia de cambios demográficos, lograr un equilibrio entre ingresos públicos y privados y, por último, seguir siendo globales en una nueva era de nacionalismos (Griffin, 2020).

En cuanto a la nueva contingencia, la mayoría de los análisis señalan que la pandemia tendrá incidencia, sobre todo, en la movilidad estudiantil y, como consecuencia de ello, en la financiación de las universidades. Philip G Altbach y Hans de Wit, por ejemplo, en un trabajo publicado en marzo del 2020 afirmaban que “sin ninguna duda, habrá una reducción en la movilidad” y dada la dependencia que tienen las universidades en la actualidad de los ingresos directos que generan los estudiantes extranjeros “es probable que las instituciones que dependan de estos ingresos tengan problemas significantes” (Altbach & De Wit, 2020).

Estos mismos autores en un artículo del día 4 de abril argumentaban que el propio futuro de la globalización podría estar en cuestión, dadas las tendencias nacionalistas y populistas que podrían acentuarse como consecuencia de la crisis económica (Altbach & De Wit, 2020). Es por ello relevante repensar el significado de la internacionalización para avanzar hacia la interiorización de lo internacional.

En este sentido, Hans de Wit define el concepto de la internacionalización como “el proceso intencional de integrar una dimensión internacional, intercultural o global en el propósito, la función y los servicios de la educación postsecundaria, para mejorar la calidad de la educación e investigación para todos los estudiantes” (De Wit, 2019, p. 15). Lo más destacable de esta definición se halla al final, pues al contrario de lo que muchas veces se piensa, la internacionalización no debería ser un objetivo en sí y tampoco debería ser la internacionalización de la Universidad la meta final de este proceso, sino que deberían ser los estudiantes el objetivo y el fin.

De esta forma, una vez que se cambia el foco y se sitúa al estudiante y al conocimiento en el centro y este ejerce el rol de eje sobre el que gira el proceso de internacionalización, esta deja de concebirse como una acción que se realiza hacia el exterior, o como un proceso que impulsa la Universidad hacia el ámbito internacional o global en el cual cada una de ellas pasa a competir por los recursos que generan los proyectos de investigación, de innovación o de movilidad, para comenzar a verse como una realidad que debe incorporarse a la Universidad, integrarse en ella y, finalmente, ser interiorizada por todos los actores que conforman estas instituciones de Educación Superior. Para ello, y tratando de repensar las dimensiones antes planteadas, consideramos relevante problematizar primero la estructura orgánica de la Universidad.

Repensar la estructura para avanzar en la transversalidad de la internacionalización

Una estructura determina la disposición o el modo en que se relacionan las distintas partes de un conjunto⁷. Las universidades, como cualquier institución más o menos jerárquica, establecen una estructura determinada para posibilitar el buen funcionamiento del establecimiento. Esta estructura, además, determina y, a su vez, queda determinada por las responsabilidades, tareas y recursos que se les son asignadas a cada una de las partes que componen el conjunto de la Universidad.

Tal como hemos destacado previamente, el aumento de las dinámicas de internacionalización ha resultado en la proliferación de oficinas que gestionan estas dinámicas. Oficinas que, en muchos casos, se encuentran aisladas del resto por la distribución de tareas que impulsa toda Universidad por cuestiones prácticas y de eficiencia. Ello hace que la internacionalización acabe siendo una cuestión, un objetivo exclusivo de una oficina que se sitúa en alguna esquina oscura de la Universidad en vez de un proceso integral y transversal de esta en su plenitud. Esto se debe también al hecho de que la propia internacionalización como concepto fue acogido por las universidades cuando las estructuras orgánicas estaban ya consolidadas por lo que, en muchos casos, la cuestión de la internacionalización se ha ido insertando en múltiples espacios que crearon compartimentos estancos dentro de las universidades.

Para evitar que la internacionalización acabe siendo la tarea exclusiva de una oficina constituida *ad hoc* para ello, esta, al igual que la educación o el desarrollo del talento y de las competencias, debería ser una política transversal de la Universidad. Política y actividad consustancial a la misma. Con ese fin, la estructura misma debería modificarse. O más que la estructura, la naturaleza de esta. Usualmente las estructuras suelen ser rígidas y como consecuencia de ello acaban distribuyendo las tareas de manera precisa, dejando poco margen a la improvisación por lo que nadie osa llevar a cabo aquello que no es de su competencia, o sino la distribución de las tareas suele estar poco definida por lo que al final nadie se hace responsable de algunas tareas que se consideran marginales o de segundo orden. Con la internacionalización ocurre lo mismo. O bien solo se encarga de ello la oficina responsable, o bien no se hace cargo nadie. Es por ello relevante reconsiderar las estructuras que damos por hecho y raras veces se cuestionan, pues las mismas acaban estableciendo

⁷ Véase <https://dle.rae.es/estructura>

patrones de conducta y comportamiento que imposibilitan avanzar en los distintos procesos. Para evitar caer en estos vicios o dinámicas perjudiciales, la internacionalización debe integrarse en la Universidad, y definir para ello qué es, cómo debe alcanzarse y cuál es su propósito.

Una vez definida y establecida la internacionalización como parte de una política esencial de la Universidad habría que despojarla de su significado principal, que no es otro que el sentido de lo internacional, para hacerla así transversal a todas las áreas y actores. La internacionalización no solo hace referencia al ámbito internacional. Un ámbito que parecería ajeno a las cuestiones locales de la vida diaria. Este no es más que un concepto erróneo generalizado (The Hague University Applied Sciences, 2018). En este sentido, si algo nos está enseñando la pandemia del COVID-19 es que lo global, lo nacional y lo local están estrechamente relacionados (Brunner, 2016, p. 17). De igual forma, la internacionalización abarca desde las relaciones internacionales de la Universidad en la cual se integran cuestiones como la movilidad estudiantil o los proyectos de cooperación internacionales que pueden tener impacto local, hasta los proyectos de impacto social o ciclos de emprendimiento de ámbito local que pueden proyectarse hacia el exterior o el ámbito global.

De esta manera, favoreciendo una estructura elástica y la transversalidad de la internacionalización, la definición que plantea Jane Knight acerca de esta, es decir, la internacionalización como el proceso de integrar una dimensión internacional o intercultural a la institución de forma integral, quizás estaría más próxima a ser efectiva.

Repensar el valor del resultado para avanzar hacia la valorización del proceso

El equívoco principal acerca de la internacionalización es que consideramos la internacionalización a menudo como un objetivo en sí mismo en vez de como un medio para un fin. La internacionalización no es más que una forma para mejorar la calidad de la educación e investigación, y el servicio a la sociedad” (De Wit, 2019, p. 15).

En la actualidad la cooperación más que una opción es un imperativo. Tal como señalaba Krotzsch el año 1997, “las universidades ya no pueden optar por cooperar, crear interdependencias y configuraciones. Existen determinaciones estructurales que las obligan a ello” (Perrotta, 2016, p. 9). En la contingencia actual esta frase adquiere más relevancia si cabe. En este sentido, la cooperación se hace más sencilla cuando se tiene la convicción de que aquello que se quiere alcanzar, en este caso la internacionalización, no se trata de un objetivo que se alcanza como resultado de un juego de suma cero. Es decir, como un proceso en el que las ganancias de unos se ven equilibradas por las pérdidas de otros. Un proceso así solo puede derivar en dinámicas competitivas. Al contrario, si la internacionalización se concibe como un proceso para un fin mayor, las dinámicas pueden asemejarse a los juegos de *win-win*. Es decir, dinámicas en las que todos los participantes ganan algo.

Para ello, las oficinas correspondientes, en nuestro caso la Oficina de Proyectos Internacionales, deben procurar crear e impulsar relaciones, sinergias y dinámicas de cooperación o colaboración dentro y hacia el exterior de las universidades. Una cooperación intra e interuniversitaria que tal como destaca Daniela Perrotta “no deje de lado el leitmotiv de la universidad: ser un espacio de producción y circulación de pensamiento crítico, en el complejo balance entre las necesidades locales, nacionales y regionales y la contribución al avance del

conocimiento” (Perrotta, 2016, p. 53). Hablamos de desafíos globales y locales que deberán ser abordados mediante una serie de innovaciones y avances tecnológicos que nos permitan reducir en el futuro los impactos negativos que las contingencias producen y adaptarnos así a nuevas condiciones de vida que nos dejarán cada una de las contingencias a las que tendremos que responder.

Repensar las tareas desarrolladas, desarrollar tareas y repensarlas. Hacia una práctica reflexiva continua

Tal como venimos señalando a lo largo del texto, no es tarea fácil evaluar las prácticas de internacionalización. Bien porque los indicadores cuantitativos no alcanzan a valorar cuestiones que son difícilmente cuantificables, o bien porque los indicadores cualitativos acaban siendo demasiado subjetivos como para valorar nada. Es por ello relevante, más allá de establecer indicadores claros y consensuados que permitan evaluar las tareas desarrolladas, reflexionar de manera activa y constante. Reflexionar implica “pensar atenta y detenidamente sobre algo”⁸. Esta actitud, en principio, es ajena a la urgencia. Sin embargo, la contingencia actual, así como el mundo que habitamos, donde predomina el desorden, el accidente y el acontecimiento, exige tomar decisiones en un corto espacio de tiempo. Es por ello relevante, hoy más que nunca, la idea de la reflexión constante. Es decir, una actitud que conjugue el sosiego que merita toda evaluación y la constancia que hace imperante el mundo que habitamos. Una reflexión constante que exige además una postura activa.

En este sentido, aunque tal como hemos destacado previamente el proceso de internacionalización exige una estrategia a largo plazo, esta tiene que ser lo suficientemente flexible como para adecuarse a las contingencias actuales y a las del futuro. Para ello, es indispensable repensar o reflexionar acerca de las tareas desarrolladas y, sobre todo, desarrollar tareas que se adecuen a las realidades del presente y del futuro. Esta debería ser, por tanto, una de las ocupaciones principales de la oficina de internacionalización en las universidades. No tanto porque la reflexión constante sea una tarea exclusiva de esta oficina, sino porque puede ser esta quien impulse e incentive que todos los actores y todos los estamentos de la Universidad tengan una actitud reflexiva en la que la internacionalización sea un concepto que esté siempre presente. Una reflexión que, por tanto, debería ser parte de un diálogo continuo y flexible en el que integrar los niveles de dirección y administración y hacer así transversal a la Universidad.

CONSIDERACIONES FINALES

Hemos visto que la internacionalización es una tarea central de la Oficina de Proyectos Internacionales. Para ello, desde la oficina se han propuesto estrategias proactivas para dar visibilidad tanto a las convocatorias internacionales como a la investigación que se hace en la Universidad. No obstante, de cara al futuro habrá que revisar los mecanismos que inciden en la virtualidad para adecuarse a las contingencias del presente y las posibles dinámicas del futuro. Para ello, la reflexión, el análisis, el diálogo y la colaboración serán un imperativo. Una exigencia y un deber

⁸ Véase <https://dle.rae.es/reflexionar?m=form>

bidimensional/bidireccional. Es decir, en el plano interno/externo de la Universidad y hacia el interior/exterior de ella. Una realidad y unos impactos que las oficinas de proyectos internacionales o de relaciones internacionales tendrán que gestionar de manera proactiva y cierta flexibilidad, pues la internacionalización no es un objetivo fijo y predefinido que pueda alcanzarse, ni tampoco un proceso lineal y de una única dirección.

Tal como hemos desarrollado a lo largo del texto, hablamos de una internacionalización transversal e integral que trascienda los muros de las oficinas de proyectos internacionales o las oficinas de internacionalización de las universidades, y de una internacionalización que mantenga una estrecha relación con la cooperación. En este sentido, puede ser de utilidad emparejar, aunque sea a nivel conceptual, la posición de la internacionalización y la cooperación en un plano en el que ambos se vean como procesos convergentes y no como resultados de dinámicas externas. Visto así, el resultado deja de tener el valor absoluto que se le asigna muchas veces. Valor que dicho sea de paso oculta o, al contrario, justifica cualquier medio. Por el contrario, al emparejar ambos conceptos podríamos empezar a valorar el proceso como tal. Es decir, como un conjunto de acciones y dinámicas que no tienen un final en sí. Ausencia de final que, precisamente, nos hace avanzar, de manera permanente, en los procesos de internacionalización y cooperación. Nos hallaríamos así ante procesos continuos de reflexión y adecuación a realidades cada vez más contingentes y cambiantes. Realidades que hacen imperante la internacionalización y la cooperación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abba, M. J. (2015). Las oficinas de relaciones internacionales en el proceso de internacionalización de la educación superior. Un análisis a través de variables de gestión. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 8 (4), 20-37.
- Altbach, P. G. y De Wit, H. (2020). COVID-19: The internationalisation revolution that isn't. *University World Press*. Recuperado de <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200312143728370>.
- Brunner J. (2016). *Educación Superior en Iberoamérica Informe 2016*. Santiago de Chile, Chile: Universia.
- Chiappe, D. (2005). Cooperación e Internacionalización de las Universidades. *Revista CTS 2* (5), 195-198.
- Contreras, P. (2015). Conceptualización y experiencia de la internacionalización en el pregrado chileno. *Calidad en la educación*, (43), 169-200.
- Cox, P. (2005). Prólogo. En H. De Wit, I. C. Jaramillo I. C., J. Gacel-Ávila y J. Knight, *Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional*. Washington, Estados Unidos: Banco Mundial.
- De Wit, H. (2019). Internationalization in higher education, a critical review. *Simon Fraser University Educational Review*, 12 (3), 9-17.
- De Wit, H., Jaramillo I. C., Gacel-Ávila, J., y Knight J. (2005). *Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional*. Washington, Estados Unido: Bancoo Mundial.

- Didou Aupetit, S., y Jaramillo de Escobar, V. (comp). (2014). *Internacionalización de la Educación Superior y la Ciencia en América Latina y el Caribe: Un Estado del Arte*. Panamá, Panamá: UNESCO-IESALC.
- Fresno Chavez, C. (2005). La cooperación universitaria Internacional de cara al siglo XXI. *Revista Educación Médica Superior*, 19 (3), 1-10. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v19n3/ems01305.pdf>
- Gacel-Ávila, J. (2009). Modelo de Oficinas de Relaciones Internacionales. En Red Safiro, *Casos Prácticos para la Gestión de la Internacionalización en la Universidades* (pp. 13-14), Alicante, España: Red Safiro II.
- Gacel-Ávila, J., y Rodríguez-Rodríguez, S. (2018). *The internationalization of higher education in Latin America and the Caribbean. An assessment*. México, Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- García-Guadilla, C. (2004). Access to Higher Education: between Global Market and International and Regional Cooperation. En *UNESCO FORUM Knowledge, Access and Governance: Strategies for Change* (pp.1-3). Paris: UNESCO.
- Griffin, C. (Director). (2020). New schools of thought Innovative models for delivering higher education. Recuperado de https://pages.eiu.com/launch-folder_report-download-registration.html
- Icetex, (2011-2012). *Revista Educación & Desarrollo* (3). Bogotá, Colombia: Icetex.
- Knight, J. y De Wit, H. (1995). Strategies for Internationalisation of Higher Education: Historical and Conceptual Perspectives. En H. De Witt (Ed.), *Strategies for Internationalization of Higher Education*. Amsterdam, Países Bajos: European Association for International Education.
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales, *Journal of studies in international education* 8(1), 5-31.
- Knight, J. (2005). Un modelo de internacionalización: respuesta a nuevas realidades y retos. En H. De Wit, H., I. C. Jaramillo, J. Gacel-Ávila y J. Knight J. (2005). *Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional* (pp. 1-38). Washington, Estados Unidos: Banco Mundial.
- Neave, G. (2001). *Educación superior: historia y política. Estudios comparativos sobre la universidad contemporánea*. Barcelona, España: Gedisa.
- Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruiz, V. (2000). *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Perrotta, D. (2016). *La internacionalización de la universidad. Debates globales, acciones regionales*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones UNGS.
- Scott P. (2003). Changing Players in Knowledge Society. En G. Breton y M. Lambert (Eds.), *Universities and Globalization, Private Linkages, Public Trust*. Paris, Francia: UNESCO-Universite Laval.
- Sebastián, J. (2002). Oportunidades e iniciativas para la cooperación iberoamericana de Educación Superior. *Revista Iberoamericana de Educación. Enseñanza de la Tecnología*, 28, 197-225. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie28a07.pdf>

- Sebastián, J. (2011). Dimensiones y métrica de la internacionalización de las Universidades. *Universidades*, (5), 3-16. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37322089002>
- Beelen, J. (2018). *How to implement internationalization at home*. An interview with Dr Jon Beelen. Recuperado de https://www.thehagueuniversity.com/docs/default-source/documenten-onderzoek/lectoraten/global-learning/interview-jos-beelen.pdf?sfvrsn=2e74cdc_4
- Waters, J. L. (2009). Transnational students,“employability. En *MBA, Environment and planning*, 41(8), 1865-1883.
- Weenink, D. (2008). Cosmopolitanism as a form of capital: Parents preparing their children for a globalizing world. *Sociology*, (42), 1089-1106.