



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



## **XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional**

Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global:  
Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO

**Tema:**

**La Estructura Organizacional de la internacionalización en las Universidades**

Mesa Temática: Educación y relaciones interorganizacionales para la transformación social

Modalidad: Temática o reflexión teórica

Nombre Completo del Autor: Jonathan Ernesto Bonilla Romero

0000-0002-3733-0586

Salvadoreño

Correo Electrónico: [jonathanbonilla1505@outlook.com](mailto:jonathanbonilla1505@outlook.com)

Universidad Autónoma Metropolitana UAM, Iztapalapa, México

3 al 7 de octubre de 2022

## **La Estructura Organizacional de la internacionalización en las Universidades**

### **Resumen**

En la actualidad, para el desarrollo de la sociedad, es necesario estar interconectado con las realidades mundiales, de esta manera también las universidades se ven inmersas en procesos de internacionalización en varios niveles, teniendo diversos actores y una estructura propia en relación a sus necesidades, el presente trabajo desarrolla algunos puntos importantes a considerar en relación a la estructura organizacional de la internacionalización, identificando a esta como un fenómeno de estudio el cual puede ser tan diverso y con características prominentemente únicas en relación a las necesidades.

**Palabras clave:** Educación Superior, internacionalización, Estructura

## **Conceptualización**

La internacionalización de la educación superior, según Knight, se refiere al proceso de integrar la dimensión internacional a las funciones de docencia, investigación y servicio que desempeñan las instituciones de educación superior. En tanto esta dimensión se relaciona más con el valor académico de las actividades internacionales que con la motivación económica, a menudo se usa el término “internacionalización sin ánimo de lucro”, según Knight, para diferenciar la educación internacional, del comercio de servicios educativos. (Knight, 2002).

Para enfrentar los paradigmas que impone el nuevo orden internacional, Gacel-Ávila señala que “los universitarios de hoy deben conocer y participar en el mayor número de ámbitos de conocimiento –pensar y prepararse en una perspectiva global- para que sus competencias sean aprovechadas en el mayor número de contextos sociales, en primera instancia a escala local”. (Gacel-Ávila, 1999)

La autora agrega que internacionalizar la universidad significa repensarla, desde su misión y funciones sustantivas, el estilo de gestión universitaria, hasta su manera de impartir la docencia, las formas de hacer investigación y brindar servicios a la comunidad. Esta reflexión nos conduce a pensar que el proceso de internacionalización en nuestras universidades implica un verdadero cambio de cultura y estructura institucionales, tomando en cuenta que el cambio existe solo cuando la transformación es profunda y significativa.

Internacionalizar la actividad de una universidad implica que toda la organización universitaria, su personal, los órganos de gestión y gobierno, los servicios, perciban que desarrollan su actividad en un contexto internacional con la intensidad que cada

universidad estratégicamente decida. Internacionalizar significa incorporar la dimensión internacional no solo en relación con los estudiantes, sino también en los sistemas de reclutamiento del personal, en los sistemas de gestión de la investigación, en los procedimientos administrativos, etc. (Uceda Antolin, 2017)

Es cierto, que en las universidades con un grado de internacionalización más avanzado, se deben diseñar sus estructuras para acoger un porcentaje importante de estudiantes internacionales, lo que condiciona fuertemente la organización universitaria, pero no es menos cierto que en universidades con baja o moderada internacionalización, el impacto en su estructura organizativa, de gestión, académica o de investigación puede ser también bajo o moderado. (Uceda Antolin, 2017)

En el caso de universidades muy internacionalizadas deben prepararse los sistemas de admisión para recibir propuestas de estudiantes de todo el mundo, lo que quizás resulte hoy excepcional en los estudios de grado, pero no así en los estudios de posgrado. En estas circunstancias, las lenguas de comunicación, la capacidad de relación internacional de los servicios de la universidad, la información en la web, etc., deben estar concebidas para trabajar en un fuerte contexto internacional como el descrito. (Uceda Antolin, 2017)

Es cierto que una universidad puede optar por una estrategia de internacionalización débil, pero incluso en este contexto, el diseño de la estrategia de internacionalización debe concebirse de modo que afecte a su personal y a todas las áreas de la universidad en el nivel de intensidad correspondiente.

## **Dinámicas del acceso a la educación superior**

No es casualidad que 1963 haya sido la fecha en que apareció el primer estudio comparado sobre el acceso a la educación superior. Este estudio, realizado por Frank Bowles (1963) y editado por la Unesco, daba cuenta del incremento del acceso en la educación superior que comenzaba a producirse en casi todas las regiones del mundo. Este crecimiento siguió durante las décadas siguientes, de allí que se considere a la segunda mitad del siglo XX como la época de más espectacular expansión del sistema de educación superior, especialmente en los países avanzados. De 1960 a 1995 el número de estudiantes matriculados en todo el mundo se multiplicó por más de seis, pasando de 13 millones a 82 millones (Unesco, 1998).

Esta gran expansión de la educación superior a comienzos de los sesenta incidió en que el fenómeno del acceso pasara a tener una relevancia destacable en la agenda de discusión debido a sus implicaciones sociales y políticas. En casi todas las regiones del mundo a partir de los años sesenta comienzan a elevarse significativamente las tasas de matrícula, de manera que Europa, que tenía una tasa de 2,2 por ciento, pasa a casi 40 por ciento a mediados de los noventa, y Estados Unidos y Canadá pasan del 7,2 por ciento en los sesenta a casi 80 por ciento en los noventa. Si bien en los países no avanzados la tasa de matrícula también creció, de 1,3 por ciento en los sesenta a 7,8 por ciento en los noventa, la brecha entre estos grupos de países sigue siendo inmensa. En América Latina se pasó del 1,6 por ciento al 17,7 por ciento. (GARCÍA GUADILLA, 2005)

En 2005, el Banco Mundial publicó el libro *La educación superior en América Latina, la dimensión internacional*. En este estudio, el primero de su tipo, se ofreció un resumen

del estado del arte de la internacionalización de la educación superior en América Latina (AL). Esta publicación dio cuenta de que la internacionalización estaba todavía en una etapa temprana de desarrollo, que se centraba más en la movilidad de estudiantes y personal académico que en otras dimensiones y actividades; carecía a nivel institucional, nacional y regional de prioridad estratégica y coordinación; estaba enfocada más a establecer vínculos con América del Norte y Europa que en la propia región o hacia otras partes del mundo y demostró una gran diversidad en los enfoques por países, por tipo de instituciones de educación superior y entre el sector público y privado. ( de Wit, Gacel-Ávila, & Knobel, 2015).

### **Internacionalización de las Universidades: motivación**

La globalización ha dado lugar a una nueva era en la que dar solución a los problemas de la sociedad depende más que nunca de la cooperación internacional, esto es, retos globales requieren soluciones multilaterales. A los cambios políticos, sociales y tecnológicos, el proceso de globalización suma el advenimiento de la economía global y, en consecuencia, la creación de un mercado de trabajo internacional. Este mercado requiere profesionales con conocimiento, capacidades técnicas y sociales que les permitan desarrollar su talento en entornos culturales diferentes, atravesando las barreras que anteriormente suponían las diferentes fronteras nacionales. La sociedad del siglo XXI plantea, por tanto, nuevas exigencias a la ciudadanía que solo pueden ser resueltas mediante un nuevo enfoque de la Educación Superior.

La internacionalización es un proceso que genera oportunidades a la universidad. De hecho, se trata de una herramienta para la mejora de la calidad cuyos beneficios mejoran la competitividad de la universidad, primero, en el entorno nacional y, después, en el ámbito internacional. Favorece, por tanto, la carrera profesional de profesores e investigadores, lo que incrementa la calidad de la docencia y la investigación, así como la competitividad para la captación de financiación. Los efectos se manifiestan, por consiguiente, en las posibilidades del alumnado para trabajar en un mundo global e intercultural y en un aumento de la reputación y visibilidad internacional de la universidad, impulsando asimismo la labor social de la institución en el extranjero. (Universidad de Malaga, 2017).

Ahora bien, la sociedad del conocimiento desata dos dinámicas, por un lado, demanda mayores niveles de educación, y por la otra, favorece que esto pueda ser posible a través de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Tanto una dinámica como la otra están transformando el acceso a la información, y por tanto contribuyen enormemente también al acceso a la educación superior. (GARCÍA GUADILLA, 2005)

Las TIC están siendo utilizadas para responder a las nuevas demandas en la ampliación del acceso, tanto por proveedores tradicionales –las instituciones ya existentes que están experimentando formas de educación a distancia, generalmente en combinación con sistemas presenciales– como por proveedores nuevos que, si bien también utilizan formas mixtas de educación, en muchos casos orientan su oferta a través de educación a distancia. Entre estos nuevos proveedores hay tres tipos que se han identificado en los últimos tiempos:

**Las universidades corporativas:** como su nombre lo indica, pertenecen a importantes conglomerados empresariales que requieren de personal permanentemente actualizado. Algunos autores estiman que para finales de la presente década las universidades corporativas superarán en número a las tradicionales, pues mientras las primeras están creciendo permanentemente, las segundas están disminuyendo. Otro aspecto que está cambiando es que al comienzo estas universidades no tenían como objetivo otorgar títulos y por tanto tampoco estaban acreditadas. Sin embargo, la tendencia es a motivar las instituciones tradicionales a incorporarse al espacio de las corporaciones –como se hizo con los bancos, supermercados, etc.– o entrar en alianza con ellas, creando nuevos programas con grados o títulos. Por otro lado, los modelos de aprendizaje de las universidades corporativas están incorporando cada vez más modalidades a distancia. (GARCÍA GUADILLA, 2005)

**Modelo empresarial o lucrativo:** a diferencia de las privadas tradicionales, los dueños de estas instituciones no tienen problemas en admitir que su motivación es la ganancia, más que el prestigio. En las lucrativas, el poder descansa más en los gerentes y en los usuarios, y la aplicación del conocimiento es a veces más importante que la producción del mismo. La Universidad de Phoenix es un claro ejemplo.

**Universidades virtuales:** algunas universidades virtuales también son empresariales, por ejemplo la Universidad de Phoenix, hasta los momentos la más grande de las universidades privadas en Estados Unidos (Swenson, 2003), con más de cien sedes en todo el planeta. Dentro de la modalidad de universidad virtual se habían identificado, en febrero de 2001, unas 1.180 instituciones de educación superior que



ofrecían desde cursos hasta programas de postgrado por Internet. También en este caso se prevé que en menos de dos décadas el número de estudiantes en modalidades virtuales será mayor que el de los presenciales tradicionales.

En todas las regiones del mundo comienzan a detectarse nuevos proveedores y nuevas ofertas. En los países no avanzados los nuevos proveedores emergen bajo diferentes opciones: compra de instituciones privadas nacionales por conglomerados extranjeros; universidades virtuales; «campus» y oficinas de representación de universidades extranjeras; franquicias de instituciones extranjeras en instituciones locales. También han proliferado los programas articulados entre instituciones extranjeras y locales, con muy diversas modalidades en cuanto al tipo de proveedores y a la condición pública/privada.

De la misma manera, comienzan a aparecer algunos estudios que dan cuenta del alcance y la configuración de este nuevo fenómeno. En América Latina se realizó recientemente un seminario organizado por la Unesco y el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (Iesalc), donde se presentaron informes de una gran parte de los países de la región. (GARCÍA GUADILLA, 2005) La internacionalización no es un objetivo por sí misma, sino que es un medio para mejorar la calidad de la educación, investigación y funcionamiento de los servicios de educación superior.

### **Actores de la Internacionalización de la Educación Superior**

La internacionalización de la educación superior debe ser vista en los planteamientos institucionales desde una perspectiva integral. La integralidad se entiende sobre todo, como la transversalidad de las funciones sustantivas misionales de las IES (docencia, investigación y extensión), alcanzando, de este modo, una internacionalización con un propósito específico. Jane Knight (2008) define la internacionalización como “el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural, dentro del propósito, las funciones y la entrega de la educación superior”, lo cual indica que la internacionalización debe estar soportada en documentos instituciones de alta relevancia como lo son el Proyecto Educativo Institucional (PEI), los Planes de Desarrollo de las Facultades y el Plan de Institucional Desarrollo (PID). Asimismo, debe estar concebida en la práctica académica, investigativa y de extensión como una adjetivación internacional. De igual forma, la internacionalización debe ser revisada desde una perspectiva holística como un proceso continuo y orientado a la mejora de los procesos educativos, liderado por las directivas y otros actores de una IES determinada, pero siempre teniendo en cuenta el contexto específico y las perspectivas a futuro de la institución. Autores como John K. Hudzik, han definido la internacionalización integral de una institución como un ‘compromiso imperativo’ en el cual participan los diferentes actores de la comunidad académica de una IES determinada: La internacionalización integral es un compromiso, confirmado a través de la acción, para infundir perspectivas internacionales y comparativas a través de la enseñanza, la investigación y las misiones de servicio de la educación superior. Le dan forma al ethos y a los valores institucionales y afecta la entidad de la educación superior en su totalidad. Es esencial que sea aceptada por el liderazgo institucional, la

gobernanza, el cuerpo de profesores, los estudiantes y todas las unidades de servicio y apoyo académico. Es un imperativo institucional y no una mera posibilidad deseable.

Con lo anterior, se plantea quiénes pueden ser los actores y líderes de la internacionalización dentro de una institución. Por un lado, se evidencia la importancia del liderazgo institucional, el cual se entiende como el trabajo abanderado y decidido desde las directivas académico-administrativas de una institución (Rectoría, Vicerreorías, Departamento de Planeación, Decanaturas, entre otros.), la gobernanza institucional, representada por los Consejos Superior y Académico, el cuerpo de profesores, con el apoyo de líderes de internacionalización en las facultades, los estudiantes, soportados igualmente con estudiantes líderes en internacionalización y las unidades de servicio y apoyo académico (Oficina de Relaciones Internacionales, Departamento de Admisiones y la Oficina de Tecnología/Informática). Asimismo, y con la participación de representantes de los diferentes actores, se sugiere crear un Comité Institucional para la Internacionalización, con el fin de que los actores principales del

tema puedan aportarle al ejercicio y tener voz y voto frente al mismo. (Ministerio de Educación de Colombia, 2015)



Fuente: (Ministerio de Educación de Colombia, 2015)

A continuación se definen las posibles funciones de cada uno de los actores.

## **Gobernanza**

### **El Consejo Superior**

- Define políticas administrativas y académicas, con el apoyo del Comité Institucional para la Internacionalización y demás actores, asociadas con la planeación institucional para la internacionalización.
- Define el presupuesto para acciones asociadas con la internacionalización.

- Expide actos administrativos que apoyen la internacionalización (por ejemplo: un acuerdo que le otorgue un descuento en la matrícula a los estudiantes que realicen movilidad).

### **Consejo Académico**

- Aprueba el ajuste de currículos de programas académicos (con base a modificaciones sugeridas por otros actores).
- Apoya la definición y organización de actividades extracurriculares y eventos para la comunidad académica, que pueden estar orientadas a la internacionalización.
- Orienta la ejecución de actos administrativos para la facilitación de actividades asociadas con la internacionalización (por ejemplo, estatutos de movilidad) Liderazgo institucional Rectoría
- Crea y avala el Comité Interinstitucional para la internacionalización.
- Dirige el proceso de internacionalización de la IES con el apoyo de la Oficina de Relaciones Internacionales, o su equivalente, y el Comité Institucional para la Internacionalización.
- Promueve la visibilidad nacional e internacional de las IES.

### **Vicerrectorías (Administrativa, Académica, de Bienestar, de Investigaciones)**

- Apoyan y asesoran a la Rectoría en la inclusión de nuevos proyectos y políticas asociadas con la internacionalización (por ejemplo: política de bilingüismo de la IES).

- Promueven el mejoramiento continuo y acciones encaminadas hacia la acreditación institucional, para la cual la internacionalización aporta a las funciones sustantivas y misionales de las IES.
- Identifican programas/proyectos susceptibles a la cooperación internacional.
- Promueven la capacitación de personal académico-administrativo en temas de internacionalización (por ejemplo: metodología para la presentación de proyectos de cooperación internacional, gestión de recursos internacionales).

### **Departamento de Planeación**

- Apoya la definición y formulación de políticas y lineamientos para la internacionalización al interior de la IES y su articulación con los proceso de acreditación de programas e institucionales.

### **Decanaturas**

- Desarrollan planes de internacionalización para sus facultades con el apoyo de diferentes estamentos y docentes líderes en internacionalización.
- Identifican proyectos al interior de la facultad susceptibles a la cooperación internacional.
- Apoyan el proceso de revisión, comparación y mejoramiento continuo de programas académicos con referentes internacionales, con el fin de crear currículos más internacionalizados.

- Identifican iniciativas de extensión (como cursos/escuelas de verano internacionales), así como otras actividades eventos internacionales, que puedan efectivamente convertirse en un producto de académico internacional.

### **Profesores Promotores de la internacionalización**

- Asesoran la construcción de planes de internacionalización para sus respectivas facultades con el apoyo de la Decanatura y de la ORI.
- Identifican proyectos al interior del programa/facultad susceptibles a la cooperación internacional.
- Apoyan el proceso de revisión, comparación y mejoramiento continuo de programas académicos con referentes internacionales, con el fin de crear currículos más internacionalizados.
- Impulsan la movilidad estudiantil y docente en el marco de actividades asociadas con las funciones misionales de las IES (docencia, investigación, extensión).

### **Estudiantes Beneficiarios de la internacionalización**

- Acuden frente a la difusión de convocatorias de movilidad y otras oportunidades internacionales.
- Impulsan las actividades internacionales compartiendo sus experiencias de movilidad internacional).
- Conciencian a sus compañeros acerca de la importancia de participar en actividades internacionales que se realicen el campus.

- Son embajadores de la institución en el exterior.
- Aprenden y desarrollan habilidades para la ciudadanía global.
- Realizan proyectos de investigación o profesionales en beneficio de su ejercicio de su formación.
- Exaltan el compromiso institucional para el avance internacional de la institución.

### **Unidades de servicio y apoyo Oficina de Relaciones Internacionales (ORI)**

- Promueve la visibilidad nacional e internacional de la IES. • Asesora al liderazgo y gobernanza institucional en la creación de lineamientos en internacionalización y en la actualización de los mismos.
- Asesora la construcción de planes de internacionalización de las facultades.
- Gestiona recursos financieros internacionales para su articulación a proyectos de la IES.
- Evalúa las acciones de internacionalización realizadas al interior de la IES.
- Organiza y lleva a cabo convocatorias de movilidad académica dentro de la IES. • Divulga oportunidades y convocatorias asociadas con el proceso de internacionalización.

### **Departamento de Admisiones**

- Promueve y apoya la articulación a la Comunidad Académica de estudiantes extranjeros. Informática



- Crea un sistema de información para la internacionalización, asesorado por los demás actores, con el fin de compilar todas actividades de internacionalización de la IES y digitalizar los procesos de movilidad y gestión de convenios.
- Realiza mejoramiento continuo de dicho sistema y capacita al personal académico de la IES en su correcta utilización.
- Apoya a la Oficina de Relaciones Internacionales con la difusión de convocatorias, eventos y actividades que tienen que ver con la internacionalización.

### **Comité Institucional para la Internacionalización**

El Comité articula a los diferentes actores de la internacionalización al interior de la institución y les da la posibilidad de aportar en la toma de decisiones asociada a este proceso transversal. El comité se reunirá periódicamente. Potenciales miembros del Comité podrían ser:

- Rector o su delegado.
- Jefe Oficina de Relaciones Internacionales.
- Representante de la Vicerrectoría/Unidad Administrativa.
- Representante de la Vicerrectoría/Unidad de Investigaciones.
- Representante de la Vicerrectoría/Unidad Académica.
- Representante de la Vicerrectoría/Unidad de Bienestar.
- Representante Estudiantil.
- Representante Docente. Funciones del Comité Institucional de Internacionalización

- Manifestar sugerencias/propuestas asociadas con lineamientos internos para la internacionalización en la IES.
- Identificar y sugerir proyectos de la IES susceptibles para la gestión de recursos de cooperación internacional.
- Realizar evaluaciones de convocatorias de movilidad realizadas por la Oficina de Relaciones Internacionales. (Ministerio de Educacion de Colombia, 2015)

En este sentido, es importante contar con la presencia generalizada de actores al interior de la IES con funciones asignadas, con el fin de concientizar a la comunidad académica acerca del proceso y lograr trazabilidad académico administrativa generando un impacto claro y contundente hacia una internacionalización pensada y reflejada en los mismos fundamentos que orientan la academia.

### **Presencia de instituciones extranjeras con la modalidad de educación a distancia**

Considerando que el estudiante realiza sus estudios inscribiéndose directamente –y en general a través de Internet– en la institución a distancia, resulta difícil identificar las actividades de esas instituciones en los países. De ahí que los autores de los informes en los que se basa esta información aclaren las dificultades, así como la necesidad de considerar los resultados como incompletos.

En esta modalidad, Europa está presente con un 53 por ciento, seguida de EE UU con 27 por ciento y América Latina con 19 por ciento. Dentro de la presencia europea, España es el país que sobresale de muy lejos, pues de 54 instituciones europeas reportadas en América Latina, todas excepto la Open University del Reino Unido son

españolas. Entre las más frecuentemente mencionadas se encuentran: la Universidad Nacional de Educación a Distancia, la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad Politécnica de Madrid, la Universidad de Salamanca, y la Universidad Virtual de Barcelona. (GARCÍA GUADILLA, 2005)

De EE UU aparecen universidades como Phoenix University, Pacific Western University, New York University, Harvard University, Athabasca University, Bircham University, Atlantic Internacional University y Oracle University. Algunas tienen oficinas de representación en los países huéspedes. (GARCÍA GUADILLA, 2005)

La Atlantic Internacional University funciona en México Colombia, Bolivia, Ecuador y Centroamérica (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá). Ofrece títulos universitarios de licenciatura, maestría y doctorado. Por su parte, la Oracle University ofrece capacitación y maestrías, y tiene apoyos locales en México, Argentina, Bolivia, Brasil, el Caribe, Costa Rica, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Uruguay y Venezuela. (GARCÍA GUADILLA, 2005)

Es importante señalar las características de la Phoenix University por cuanto esta institución pertenece al grupo Apollo –uno de los mayores inversionistas a escala mundial, junto con el grupo Sylvan Learning System, que se analizará mas adelante. Con oferta de información a través de Internet, según Roberto Rodríguez (2004b) recientemente esta universidad ha iniciado una serie de prospectos de alianza en países como Brasil, en compañía del Grupo Pitágoras, y está explorando opciones con Chile y México.<sup>16</sup> En México ya se han instalado oficinas para adquirir la Universidad

Tecnológica de México, que por su tamaño es la tercera privada del país con 35.000 estudiantes. (GARCÍA GUADILLA, 2005)

Las instituciones de educación a distancia latinoamericanas parecen no haber incursionado seriamente en el mercado regional, a excepción, sin duda, del Instituto Tecnológico de Monterrey (privado), que ha desarrollado una red de campus virtuales en Bogotá, Guayaquil, Medellín, Panamá, Caracas, Lima y Quito, y centros receptores en Perú, Colombia, Chile, Honduras y Venezuela, así como, fuera de América Latina, en Barcelona, España. (GARCÍA GUADILLA, 2005)

En América Latina la mayor parte de las veces la oferta a distancia en el marco nacional se brinda en universidades e institutos de educación superior que ya existían. En este caso se encuentran experiencias importantes como la de la Universidad de Quilmes en Argentina. Esta es una universidad pública que, con apoyo técnico de la Universidad Oberta de Catalunya, ha desarrollado desde 1999 una experiencia pionera de educación superior en entornos virtuales, donde los estudiantes pueden realizar carreras universitarias completas a través de un campus virtual. Otro caso es el de Brasil, donde se ha desarrollado un consorcio de 69 universidades públicas de educación superior tipo virtual. (GARCÍA GUADILLA, 2005)

### **Sedes (sucursales), franquicias, programas gemelos**

En esta categoría lo más frecuente son las sucursales, siendo EE UU el país que más presencia tiene. Entre las instituciones más mencionadas se encuentra: Endicott Collage, Sylvan Learning Systems INC., Nova Southeaster University, Columbus University,

Florida State University, Westbrige University, Westhill University, Pacific Wester University y Jones University.

En cuanto a franquicias, la Pacific Wester University, con sede en Honolulu, Hawai, es huésped en el Instituto Mexicano de Educación a Distancia en México, y tiene una oficina en Argentina. Los estudios en México están dirigidos a educación de adultos, licenciaturas, maestría y doctorado.

Como se señaló anteriormente, el grupo norteamericano Sylvan Learning Systems INC., es uno de los mayores inversionistas a escala mundial –junto con el grupo Apollo. Sylvan ha conseguido una fuerte penetración en el mercado latinoamericano mediante la compra total o parcial de varios establecimientos: Universidad de las Américas en Chile y Ecuador, Universidad del Valle de México, Universidad Andrés Bello (Chile), Academia de Idiomas y Estudios Profesionales (Chile), Universidad Iberoamericana (Costa Rica y Panamá (Rodríguez, 2004b). Según R. Rodríguez, la suma total de los alumnos inscritos en todas las instituciones de Sylvan en América Latina va más allá de 80.000 estudiantes. (GARCÍA GUADILLA, 2005)

Es importante mencionar la experiencia de la Universidad de Boloña en Argentina, que comenzó sus actividades en octubre de 1998. El programa está dividido en un primer ciclo en Buenos Aires, y un segundo ciclo en Boloña, Italia. El máster en Relaciones Internacionales Unión Europea-América Latina combina en su currícula docentes argentinos, españoles e italianos, además cuenta con figuras académicas y políticas brasileñas y estadounidenses.

Es por ello que tiene cuatro lenguas oficiales: italiano, español, portugués e inglés. El máster es bienal y privilegia una formación interdisciplinaria. Los cursos están organizados en seis bimestres, cuatro de ellos en Buenos Aires y dos en Boloña. Otros dos bimestres están dedicados a la realización de stages en empresas y organizaciones internacionales (en Europa o América Latina) y a la realización del trabajo final de tesis. La sede de la universidad en Buenos Aires cuenta con un Centro de Investigaciones en el cual se desarrolla un programa de trabajo centrado en las áreas científico-disciplinarias que son objeto del programa de estudios del máster. (GARCÍA GUADILLA, 2005)

En algunos países latinoamericanos existen universidades extranjeras que tienen instalaciones para promover actividades o convenios. En el caso de Chile se destacan la Universidad de California, Harvard University, Heidelberg Universität, University of Michigan, Stanford University, State University of New York, Tufts University y University of Wisconsin. En Chile no se permite apertura de sedes de universidades extranjeras, por lo tanto éstas se constituyen como personalidad jurídica de propiedad internacional. Entre ellas se encuentra la Universidad SEK, organización fundada en España que abarca cursos desde preescolar a universitarios. Esta institución tiene actividades también en Guatemala, Panamá, Costa Rica, Ecuador, Paraguay y República Dominicana. Actualmente tiene filiales en Ecuador, Chile y España. (GARCÍA GUADILLA, 2005)

Entre los actores internacionales en el ámbito de la educación superior se destacan la UNESCO y el BM; estos organismos internacionales adoptaron, durante la década de 1990, posturas diferentes sobre la concepción de educación superior así como también

respecto de qué entender por internacionalización de la misma (Pugliese, 2005). Por un lado, la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) concluyó en la Cumbre de París (octubre de 1998) en que: por un lado, la Educación Superior debe ser considerada un servicio público en el cual el apoyo público sigue siendo fundamental; por otro, la cooperación internacional ha de estar basada en la solidaridad y debe ser incluida entre las misiones de los establecimientos de Educación Superior.

Asimismo, se reconoce que la dimensión internacional de la educación superior es un elemento intrínseco de su calidad. El establecimiento de redes, asociaciones y alianzas, han de estar fundadas en la ayuda mutua, la solidaridad y la igualdad entre asociados. Paralelamente, técnicos y especialistas del Banco Mundial (BM) dieron a luz a un documento denominado “Banco Mundial: Lecciones de la Experiencia”. En dicha publicación el organismo sostenía dos ideas principales: en primer lugar, la importancia de la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento no-estatal de la educación en su nivel superior, y en segundo lugar, propiciaba un creciente protagonismo del capital privado en la diversificación de la oferta y de las modalidades de prestación de los servicios educativos. Este documento fue adoptado inmediatamente por los técnicos de la Organización Mundial del comercio (OMC) que comenzaron a desarrollar su elaboración paralela acerca del tipo de Educación Superior deseable para los años venideros, concibiendo a ésta como un bien de mercado, objeto de transacciones en los mercados internacionales.

En cuanto a la actuación de los países latinoamericanos frente al debate planteado, surge la necesidad de describir la paradoja ante la cual se vieron sumergidos, ya que por un lado, la mayoría avaló y rubricó los compromisos asumidos en el ámbito de la OMC, mientras que por el otro, alentaron las conclusiones de la Cumbre de la UNESCO (Abba, Lopez, & Taborga, 2010)

La operacionalización de la internacionalización de la universidad Poder medir el alcance de la internacionalización en las universidades y evaluar el impacto de las políticas públicas dirigidas a dicha actividad son dos de los motivos que nos impulsan a pensar en la operativización del concepto. En este trabajo se avanza en la definición de las dimensiones a tener en cuenta, de acuerdo a los aspectos institucional y programático señalados en cuanto al aspecto institucional:

- Contemplación de la Internacionalización en los documentos emanados por las autoridades de la universidad;
- Consideración de la Internacionalización en las instancias universitarias encargadas de la gestión del conocimiento, la investigación y la formación;
- Existencia de un Área u Oficina responsable de las actividades internacionales de la institución, ubicación en el organigrama y funciones atribuidas;
- Tipos de vínculos entre el personal del Área responsable de las vinculaciones internacionales de la universidad y los docentes-investigadores de la misma;



- Financiamiento dedicado a las actividades internacionales de la institución y fuentes que lo otorgan;
- Sistemas de comunicación existentes para el enlace entre los distintos actores de la comunidad universitaria nacional e internacional interesados en la internacionalización de sus actividades. En cuanto al aspecto programático:
  - Cantidad de convenios firmados con instituciones extranjeras;
  - Cantidad de programas conjuntos de posgrado;
  - Cantidad de docentes y estudiantes enviados y recibidos por la universidad;
  - Cantidad de publicaciones conjuntas entre la institución local y actores extranjeros;
  - Grado de participación en redes internacionales de investigación;
  - Cantidad de proyectos de investigación conjunta con actores e instituciones del ámbito internacional;
  - Cantidad de proyectos de cooperación al desarrollo con instituciones y actores extranjeros;
  - Servicios de apoyo a los actores locales e internacionales que se trasladan a otros lugares. (Abba, Lopez, & Taborga, 2010)

## **Bibliografía**

- de Wit, H., Gacel-Ávila, J., & Knobel, M. (2015). ESTADO DEL ARTE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA. *ESAL - Revista de Educación Superior en América Latina*, 2.
- Abba, J., Lopez, M., & Taborga, A. M. (2010). *Internacionalización de la Educación Superior: hacia un enfoque contextualizado, multidimensional y operativo*. La Plata.
- Gacel- Avila, J. (1999). Internacionalizacion de la Educacion Superior en America Latina y el Caribe . *OUI/IGLU*.
- GARCÍA GUADILLA, C. (2005). Complejidades de la globalización e internacionalización de la educación superior. *Cuadernos del Cendes*, 2-5.
- Knight, J. (2002). Trade and Higher Education Services. *The Observatory on borderless Higher Education*.
- Ministerio de Educacion de Colombia. (2015). *Gestion de la Internacionalizacion*. Bogota: Ministerio de Educacion de Colombia.
- Uceda Antolin, J. (2017). La Internacionalizacion de las Universidades. *La Nueva Revista*.
- Universidad de Malaga. (2017). ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN. *Vicerrectorado de comunicacion y proyeccion internacional*.