



INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DE SONORA, RACIONALIDADES Y ESTRATEGIAS.

Karla Alejandra Valencia González Romero

Centro de Investigación e Innovación en Educación Superior, Universidad Veracruzana
redeskv@gmail.com

Miriam Itzel Ortega Prieto

Facultad de pedagogía, Universidad Veracruzana
miriamitzelortegaprieto@gmail.com

Diana Laura Cortés Movis

Facultad de pedagogía, Universidad Veracruzana
diana.cmovis@gmail.com

Área temática: Educación superior y ciencia, tecnología e innovación.

Línea temática: Tendencias globales en la educación superior: movilidad, fuga de cerebros, circulación, intercambio e internacionalización.

Tipo de ponencia: Reporte final de investigación.



Resumen

En este texto se da a conocer el papel de los gestores y funcionarios en la implementación de la internacionalización en la Universidad de Sonora (UNISON), considerando las racionalidades y estrategias que llevaron a cabo para implementarla. La internacionalización de la educación superior se define como el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural y global a la enseñanza, la investigación y la extensión de los servicios (Knight, 2005). En México, la internacionalización llegó a las universidades de manera abrupta y ajena, impulsada por los programas de política pública que dictaron a la internacionalización como un medio para asegurar la calidad de la educación superior. Por ello, las universidades se vieron forzadas a realizar cambios en su interior como adaptaciones, transformaciones o ensamblajes para integrar dicha perspectiva (Bartell, 2003; Kondakci y Van den Broeck, 2009). El objetivo general de esta ponencia es comprender las racionalidades y estrategias de los gestores y funcionarios universitarios en el proceso de instauración de la internacionalización en la UNISON. La investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo utilizando el método de estudio de caso a nivel institucional. Se realizó un muestreo de casos críticos, se seleccionaron 19 gestores y funcionarios universitarios que fueron entrevistados a profundidad. Los principales resultados que se identificaron fueron que el modelo de internacionalización de la UNISON ha estado orientado hacia los esfuerzos individuales, aislados y desarticulados, mientras que la tendencia que debería seguir es la del trabajo colectivo y articulado. En el caso de las racionalidades

y estrategias, se hizo visible la diferencia en los resultados obtenidos a partir de las áreas académicas, estando más consolidadas las ciencias exactas, naturales y biológicas.

Palabras clave: Internacionalización, Educación Superior, Funcionarios, Estrategias, Cambio institucional.

Introducción

A partir de la década de 1990 e inicios del 2000, la internacionalización fue mayormente considerada como una respuesta de la educación superior a los efectos de la globalización. La globalización resulta un proceso que implica la integración de los mercados, de las naciones y las tecnologías, de tal forma que facilita a los individuos, las empresas y las naciones llegar a otras latitudes de forma instantánea, intensa y barata (Friedman, 1999; Rizvi, 2017).

Es común que se confundan los conceptos de globalización e internacionalización de la educación superior, sin embargo, aunque presentan puntos de coincidencia, discrepan en que el primero se inscribe en el proceso de la producción y está íntimamente relacionado con la eficiencia profesional; mientras que el segundo está relacionado con un proceso intencional en el que los sistemas de educación superior y las universidades responden a las demandas del proceso globalizador a través de la cooperación. Las instituciones de educación superior (IES) buscan convertirse en establecimientos cada vez más internacionalizados e interculturalmente compatibles en un mundo globalizado (Didou, 2000).

En cuanto a las IES de México y su proceso de internacionalización, se puede decir que se localiza desde el origen mismo de las universidades. En su origen, las IES mexicanas tuvieron la influencia de las herencias institucionales de las universidades coloniales españolas — modelo napoleónico—; sin embargo, durante el periodo posrevolucionario fueron haciéndose arreglos con los que la autonomía se constituyó como el eje básico de las relaciones político-institucionales (Acosta, 2010). En periodos más actuales, como la década de los noventa del siglo pasado, se impulsó el modelo universitario orientado hacia el mercado (Contreras y Mejía, 2019). En la época actual es difícil identificar un solo modelo sobre el cual se organizan y gobiernan las universidades, ya que durante el paso del tiempo las organizaciones han tenido que hacer arreglos institucionales.

En este marco de ideas, esta ponencia recupera resultados de investigación que pretenden contribuir a la generación de conocimiento de tipo explicativo-comprensivo respecto a los procesos de internacionalización en las universidades públicas estatales mexicanas desde una mirada a la gestión universitaria para el periodo 2001 a 2020. Lo anterior, a través de la comprensión del caso de la Universidad de Sonora (UNISON). El principal cuestionamiento que orientó este trabajo es: ¿cómo ha sido el papel de los gestores y funcionarios en la implementación de la internacionalización y cuáles han sido las racionalidades y estrategias que llevaron a cabo?

El objetivo guía de esta investigación fue el de comprender las racionalidades y estrategias de los gestores y funcionarios para la implantación de la internacionalización en la UNISON, bajo una perspectiva de cambio institucional.

Para el logro del objetivo se optó por realizar el estudio desde un enfoque cualitativo, en virtud de que el interés fue comprender el papel de los gestores y funcionarios universitarios dentro del proceso de cambio institucional. La UNISON fue seleccionada por tener los requisitos y condiciones necesarias para llevar a cabo la investigación, asegurando la viabilidad y factibilidad del estudio.

Desarrollo

Es necesario describir lo que se entiende por internacionalización; una de las definiciones más avaladas por los especialistas, gestores y funcionarios es la propuesta por Jane Knight, quien define a la internacionalización de la educación superior como el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural y global a la enseñanza, la investigación y la extensión de los servicios (Knight, 2005). Todo el proceso de internacionalización debe ser dinámico e integral, que a nivel institucional impacta en varias áreas universitarias, como son la toma de decisiones institucionales, las relativas a la estructura y los contenidos curriculares y las correspondientes al proceso de enseñanza aprendizaje, por mencionar algunas (Gacel-Ávila, 2017).

La importancia que Hudzik (2011) le concede a la dimensión organizacional, al considerar que la internacionalización deberá estar sustentada en el *ethos* institucional presente en la misión, la visión, los valores y objetivos institucionales, así como ser un compromiso expreso, confirmado a través de la acción, a un esfuerzo continuo y permanente que, además, se supone un imperativo institucional.

En la época actual no se discute tanto como en décadas pasadas el concepto de internacionalización, ya que varios autores han analizado las ventajas de utilizar conceptos que sean neutros y abarcativos, los cuales permiten mostrar la diversidad de realidades y contextos en los que tanto las instituciones educativas como los sistemas educativos se desenvuelven en el mundo.

La internacionalización integral se entiende como el compromiso confirmado a través de la acción, el cual busca infundir perspectivas internacionales, interculturales y globales por medio de la enseñanza, la investigación y las misiones de servicio de la educación superior.

Las universidades cuentan con una estructura compleja para la toma de decisiones; dicha estructura favorece que algunas decisiones se tomen de manera ambigua o fuera de contexto (Kondakci y Van den Broeck, 2009). Por ello, los cambios institucionales en las universidades son procesos lentos y políticamente desafiantes (Kondakci y Van den Broeck, 2009). Pueden ser una adaptación, un ajuste de rutinas en los comportamientos, las reglas y estructuras, o

bien, la transformación global de cierto orden institucional, la reforma parcial, la continuidad modificada o la ruptura de algún patrón de relaciones (Acosta, 1999).

En este marco de ideas, en México la implementación de la internacionalización puede ser advertida a partir de la década de los ochenta y noventa, donde se proveyeron las bases para que la internacionalización permeara en los sistemas educativos nacionales, en las políticas educativas y en los establecimientos universitarios. De este modo, se configuró una nueva forma de conducción del SES en la que se demanda una nueva gerencia pública, la cual realza el modelo empresarial de la educación bajo el amparo de la calidad educativa, exalta lo privado, el individualismo, la rentabilidad, la eficiencia y la eficacia tanto de las agencias gubernamentales como de las instituciones educativas (Contreras y Mejía, 2019).

En México, parecería que la internacionalización fue aceptada de manera automática por el gobierno y las universidades como un programa más que demandaría algunos ajustes para su integración y posterior adaptación al Sistema de Educación Superior (SES). Sin embargo, el SES y sus IES no estaban preparadas para ello, mucho menos disponían de las condiciones necesarias para responder a los requerimientos que la internacionalización demandaría respecto a los cambios tanto organizacionales como racionales y estratégicos de sus principales agentes.

Dentro del marco de la internacionalización universitaria, los agentes que pueden incidir en la decisión de internacionalizarse son numerosos; sin embargo, de manera general pareciera localizarse un consenso sobre las principales razones que los mueven: políticas, económicas, académicas y social-culturales.

En el caso de los principales agentes internos que promueven la internacionalización en las universidades; con base en la literatura, son los profesores, estudiantes y los gestores o funcionarios. Cada uno de ellos cuenta con una función y papel que se ha tratado de definir dentro de la literatura.

Los profesores han sido vistos como agentes clave del proceso con los cuales, con dependencia de su nivel de inclusión y participación, se puede obtener o no una implementación efectiva. Los estudiantes son los principales beneficiarios de las actividades de internacionalización. Pensando en el desarrollo y el éxito profesional de estos últimos, los profesores se comprometen con el diseño de contenidos que les permita una formación con perspectiva inclusiva y global (Said, Ahmad, Mustaffa y Abd Ghani, 2015; Mestenhauser, 2000). Los estudiantes, además, realizan actividades que apoyan el desarrollo de acciones internacionales tales como la recepción e integración de estudiantes extranjeros, así como también estimulan a otros alumnos a participar en intercambios y movilidades académicas.

Al incluirlos en la valoración de las propuestas internacionales al interior de las universidades, pueden ser los principales promotores del mejoramiento de su formación. También representan un reto para la institución, ya que la universidad, mientras más internacional sea, demandará estudiantes que al ingresar dominen al menos un idioma extranjero y que participen en estudios más sofisticados y prolongados fuera de la IES de origen (Mestenhauser, 2000).

Sin embargo, los gestores y funcionarios universitarios emergen como agentes clave de la internacionalización, ya que ellos pueden anticipar fuentes de financiamiento alternativas dirigidas hacia la internacionalización; desarrollar una conexión significativa entre las IES y las comunidades locales; desarrollar estrategias que conduzcan al fortalecimiento de la dimensión internacional; generar políticas, apoyos e incentivos hacia profesores y estudiantes para promover la internacionalización, entre muchas otras (Said, Ahmad, Mustafa y Abd Ghani, 2015; Mestenhauser, 2000).

La tesis central de los autores Said, Ahmad, Mustafa y Abd Ghani (2015) radica en la importancia de que los funcionarios universitarios comprendan la internacionalización desde una perspectiva organizacional, por ello deben: 1) comprender que la internacionalización es un proceso de cambio institucional y orientar a la organización con mayor efectividad al cumplimiento de metas; 2) enfatizar las funciones organizacionales en lugar de las estructuras; 3) observar la dependencia de recursos dentro del establecimiento y, por ello, anticiparse a fuentes alternativas de recursos a través del análisis de sus fortalezas; y 4) priorizar el desarrollo y actuar de los profesores en el marco de la internacionalización.

Por tales motivos, destaca el papel de los funcionarios dentro del proceso internacionalización. Al mencionarse la categoría de gestores o funcionarios universitarios y/o líderes institucionales dentro de la literatura, se están considerando a los presidentes, rectores, directores, decanos y jefes de departamento, los cuales tienen roles cruciales que desempeñar en los procesos de cambio institucional, como lo es la internacionalización (Mestenhauser, 2000).

Para el análisis de las racionalidades y las estrategias se retomaron los trabajos realizados por Knight (2004; 2005) y Gacel-Ávila (2017). Las razones por las que las IES deciden internacionalizarse son muy diversas y varían dependiendo del país, del sector educativo, del tipo de institución, de la misión, de la planta de profesores, estudiantes, de sus fuentes de financiamiento, de sus intereses internacionales, de su ubicación geográfica, de su contexto, entre otros.

Knight (2004) propone una serie de enfoques que buscan responder a diversas necesidades. Para el caso de esta investigación, se han seleccionado los enfoques de razones y estrategias, por presentar elementos que abonan a la reflexión del proceso que se indaga. El enfoque de razones se refiere a la identificación de las motivaciones que conducen a la introducción de la internacionalización, las cuales pueden ser la diversidad de incentivos como la generación o consecución de ingresos, los estándares académicos, la diversidad cultural de los estudiantes, profesores y el desarrollo del personal universitario (Knight, 2004).

Knight (2004; 2005) y Gacel-Ávila (2017) señalan cinco principales razones por las que las IES deciden internacionalizarse: a) la reputación y el perfil internacional, b) el desarrollo del perfil de estudiantes y personal académico, c) la generación de ingresos, d) la creación de alianzas estratégicas y redes internacionales y e) la investigación y la producción de conocimiento.

El enfoque basado en las estrategias se refiere al nivel más concreto de la acción, como es el área de gestión de la internacionalización; son aquellos esfuerzos que se realizan para incluir las dimensiones internacional, intercultural y global en la docencia, la investigación y la

extensión (Knight, 2004 y 2005). Para esta investigación se retomaron dos tipos de estrategias, las organizacionales y las programáticas.

Las estrategias organizacionales incluyen las iniciativas que ayudan a asegurar que la dimensión internacional se institucionalice a través del desarrollo de políticas, programas y sistemas de gestión apropiados. Dicha integración se observa en rubros como son el compromiso tangible expresado en la política escrita y en el discurso de los funcionarios universitarios; la conformación de una oficina de internacionalización como dependencia catalizadora del cambio institucional a favor de la internacionalización; la presupuestación y el adecuado financiamiento interno para la realización de actividades; y los sistemas y procesos de planeación e incentivos institucionales que promueven la realización de acciones de internacionales.

Las estrategias programáticas son aquellas iniciativas que impactan directamente en las actividades de naturaleza académica (Gacel-Ávila, 2017). Tienen como objetivo la integración de una dimensión internacional en los programas y servicios académicos destinados a internacionalizar la docencia, el currículum, la investigación y la extensión (Gacel-Ávila, 2000; Gacel-Ávila, 2017; Knight, 2004). Retomando la propuesta de Gacel-Ávila (2017), las áreas que integran la internacionalización son: a) currículum, b) investigación, c) extensión y d) internacionalización en casa.

Para el caso de esta investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas a profundidad. Se desarrollaron tres instrumentos, los cuales se elaboraron a partir de la literatura disponible y considerando lo establecido en otras investigaciones que abordaron el tema de manera similar. Se identificaron como informantes claves a los principales tomadores de decisiones dirigidas hacia la internacionalización en el periodo 2020-2021. Por ello, se entrevistó al rector, secretaria general académica, al director de desarrollo y fortalecimiento académico, de la dirección de investigación y posgrado, a los directores de división, así como a los funcionarios de las oficinas de internacionalización. En total se realizaron 23 entrevistas, de las cuales 19 resultaron válidas para la investigación.

Resultados

La UNISON se encuentra ubicada en Hermosillo, Sonora, México. El estado de Sonora está ubicado al noroeste de México; colinda al norte con el estado de Arizona, Estados Unidos de Norteamérica; al este con el estado de Chihuahua, al sur con el estado de Sinaloa y al oeste con el mar de Cortés o golfo de California.

El estado de Sonora cuenta con una zona amplia de desierto, climas extremos y una alta dispersión poblacional. No obstante, en el caso de la educación, los indicadores que presenta son normalmente por arriba de la media nacional. La UNISON es una de las IES más reconocidas en el estado de Sonora, la cual fue fundada el 12 de octubre de 1942.

De forma muy general, se puede mencionar que la UNISON en el 2020 tenía una matrícula de educación formal que ascendía a 32,790 estudiantes. De los cuales, 31,727 correspondían al nivel de licenciatura y 1,063 de posgrado. Contaba con 109 programas educativos, 55 de licenciatura, 7 de especialización, 33 maestrías y 14 doctorados.

Respecto a los Profesores de tiempo completo (PTC), presenta un núcleo académico duro, ya que un poco más del 30% son PTC. Visto por género el 41.9% son mujeres y 58% son hombres (Durand, Valencia-González y Rodríguez, 2021). Respecto a los PTC, cerca del 67% ostentan el grado de doctor, el 26% de maestría y el 7% grado de licenciatura. Con base en la información disponible para el mismo periodo el 40% de los PTC se encontraban inscritos al SNI, de los cuales el 29% en nivel de candidato, el 53% en nivel 1, 14% en nivel 2 y 4% en nivel 3.

Los resultados se obtuvieron respecto a las racionalidades que se declaran en los planes de desarrollo institucional (1993-2021) y en los testimonios de los funcionarios institucionales que fueron entrevistados. Estos aluden a mejorar la formación de los estudiantes, incorporar contenidos internacionales en el currículum, optimizar la posición de la UNISON en rankings académicos internacionales y fortalecer la investigación e incrementar la producción de conocimientos.

Respecto a las estrategias organizacionales se identificó que las políticas institucionales que orientan y dirigen la internacionalización de manera muy general han sido los planes de desarrollo institucional. La UNISON en el 2021 contaba con una oficina de innovación e internacionalización, la cual se integraba por 19 personas aproximadamente, de las cuales solo nueve estaban encargadas del área de internacionalización. La posición institucional de la oficina no era prioritaria, se localizaba dentro de la estructura en un 3er nivel y no contaba con presupuesto propio, situación que complicaba la planeación y desarrollo de actividades de internacionalización.

En el caso de las estrategias programáticas, en el ámbito de la docencia e investigación, se localizaron varias acciones dirigidas hacia la internacionalización del currículum. Al contar, en el nivel de licenciatura, con un programa de créditos compartidos (4+1) en la división de ingeniería, dos programas de doble titulación de la división económico-administrativas y un programa de prácticas profesionales con la empresa Radial en París en el marco del programa MEXFITEC. A nivel posgrados, se localizaron dos programas de doctorado con posibilidad de doble titulación, uno en el área de alimentos y otro en el área de ciencias químicas; una maestría internacional y dos posgrados reconocidos como de competencia internacional, la especialización en desarrollo sustentable y la maestría en ciencias físicas. Respecto a las áreas de investigación más internacionalizadas, se identificaron las de físico-matemáticas y ciencias de la tierra, ingenierías, y biotecnología y ciencias agropecuarias.

En el ámbito de la vinculación, la UNISON ha invertido en la adquisición de plataformas digitales que promueven la difusión de la investigación y los posgrados, como son *Pure* y *Encore*. Adicionalmente, identificó nichos de oportunidad en cooperación internacional con universidades de la franja fronteriza, realizando giras de promoción de

“líderes académicos” de la UNISON en áreas de ciencias exactas, naturales, ingeniería, biológicas y ciencias de la salud.

Conclusiones

Los programas de política pública fueron un factor determinante para la inclusión de la internacionalización en la Universidad de Sonora; sin embargo, al interior de la institución se identifican distintos grados de dependencia respecto a la política pública. Por ejemplo, se localizan áreas como la de investigación que se internacionalizan con mayor facilidad, similar caso con las áreas de conocimiento de las ciencias exactas, naturales y biológicas. En cambio, en las áreas de las ciencias sociales y las humanidades, el proceso ha sido más lento, presentan mayores resistencias y parecieran ser áreas más propensas a tener como motivación y propósito la consecución de indicadores o bien recursos financieros extraordinarios.

El contexto geográfico ha sido un factor indiscutible en la internacionalización de la universidad. Ha favorecido en procesos de cooperación internacional con estados colindantes de EUA, como son Arizona, Nuevo México, Texas y California.

El liderazgo y las capacidades gestivas de los funcionarios - el rector, directores, jefes de departamento- favorecen una implementación más efectiva de la internacionalización. En la UNISON, el liderazgo y creatividad que mostró el rector, el director de la oficina de internacionalización fue determinante para el desarrollo de alianzas estratégicas de cooperación internacional con IES y países extranjeros.

Las áreas localizadas como estratégicas han estado influidas por las estrategias y gestiones implementadas por los funcionarios universitarios. Las funciones sustantivas y áreas de conocimiento más consolidadas coinciden con los primeros programas de estudio y centros de investigación.

Por último, la UNISON parece tener una internacionalización más ágil y elitista, aunque contenida únicamente en las áreas en donde se puede o se ha podido históricamente realizar con mayor facilidad, como lo es en la investigación. No se han interesado por hacer de la internacionalización una estrategia que nazca desde las bases. El modelo de internacionalización que parecieran seguir se remite a la de esfuerzos individuales, aislados y desarticulados, mientras que la tendencia que deberían seguir es la del trabajo colectivo y articulado.

Referencias

- Acosta A. (1997). Estado, políticas y universidades en un periodo de transición (1982-1994). Análisis de tres experiencias institucionales en México. Tesis Doctoral. Programa de Doctorado de Investigaciones en Ciencias Sociales. FLACSO. Agosto 2017.
- Acosta, A. (1999) (Coord.). *Historias Paralelas. Un cuarto de siglo de las universidades públicas en México, 1973-1998*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez: Ciudad Juárez.
- Acosta, A. (2010). *Príncipes, burócratas y gerentes. El gobierno de las universidades públicas en México*. Ciudad de México: ANUIES/UDUAL.
- Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. En *Higher Education* 45, pp.43-70
- Contreras Carbajal, J. J. y Mejía Montes de Oca, P. (2019). Las políticas de mercado: un cambio en la finalidad social en la educación. En P. Mejía Montes de Oca y M.A. Gallegos Cárdenas (Coord). *Las políticas educativas en México: problemas y desafíos*. pp.131-148. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado en: https://www.casadelibrosabiertos.uam.mx/contenido/contenido/Libroelectronico/politicas_educativas.pdf
- Didou, S. (2000). Globalización, integración macroregional y políticas de internacionalización en el sistema mexicano de educación superior. En *Education Policy Analysis Archives*, 8, (11). Recuperado de: epaa.asu.edu/ojs/article/download/402/525
- Durand, J. (2006). Poder, gobernanza y cambio institucional en la Universidad de Sonora; 1991-2001. México: ANUIES, Col. Biblioteca de la Educación Superior.
- Durand, Valencia-González y Rodríguez.(2021). La internacionalización de la Universidad de Sonora, en Cuadrado, G. (Coord.), *La internacionalización de la universidad. Una mirada desde la perspectiva institucional* (pp.55-96). Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Retomado de <https://www.publicacionesupeec.org/index.php/carchi/catalog/view/39/34/162>
- Friedman, T. (1999). *The Lexus and the Olive Tree*. Nueva York, Farrar Straus Giroux.
- Gacel-Ávila, J. (2017). *Estrategias de internacionalización de la educación superior: implementación, evaluación y rankings*. México: UNESCO-IESALC
- Hudzik, J. K. (2011). *Internacionalización integral. Del concepto a la acción*. Resumen Ejecutivo. Estados Unidos: NAFSA.
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: rationales, strategies and approaches. *Journal for Studies in International Education*, 8, (1) pp. 5-31.
- Knight, J. (2005). Un modelo de internacionalización: respuesta a nuevas realidades y retos. En H. de Wit; I. C., Jaramillo; J. Gacel-Ávila y J. Knight (Coord.), *Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional* (pp. 1-38). Colombia: Banco Mundial, Mayol. Recuperado de: <http://>

documents.worldbank.org/curated/en/797661468048528725/pdf/343530SPANISH0101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf

Kondakci, Y. & Van den Broeck, H. (febrero, 2009). Institutional imperatives versus emergent dynamics: a case study on continuous change in higher education. *Higher Education* 58, pp. 439-464

Mestenhauser, J. (2000) Missing in action: leadership for international and global education for the twenty-first century. En L. Barrows (Editor). *Internationalization of Higher Education: An Institutional Perspective*. Bucarest: UNESCO.

Rizvi, F. (febrero, 2017). *La globalización y el imaginario neoliberal de la reforma de la educación*. UNESCO. Vol.20 pp.1-14

Said, H., Ahmad, I., Mustafa, M. S., y Abd Ghani, F. (2015). Role of Campus Leadership in Managing Change and Challenges of Internationalization of Higher Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 82. Recuperado en: <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/6981>