

LA INTERNACIONALIZACIÓN  
de las UNIVERSIDADES  
MEXICANAS  
Políticas y estrategias institucionales

Jocelyne Gacel-Avila



ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

## INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la educación superior debe ser entendida como una de las más importantes y coherentes respuestas de los universitarios al fenómeno llamado globalización, cuya máxima expresión es la creciente integración de los mercados debido a acuerdos internacionales de comercio y a la universalización de los circuitos financieros que buscan instaurar en todas partes sistemas productivos más eficaces, competitivos y rentables.

En este proceso, las universidades deben desempeñar un papel fundamental, el cual se concreta en la formación de cuadros profesionales capaces de adaptarse y actuar con eficacia en la nueva realidad global. Sin embargo, las universidades no sólo deben transformarse para preparar a sus egresados de acuerdo con los nuevos perfiles requeridos por el mercado, sino que deben, también, procurarles una educación humanista y de vocación social que les permita conocer y respetar las diferencias culturales del orbe, con el fin de lograr mayor equidad y paz.

Para hacer frente a sus nuevas tareas, todas las universidades del mundo, incluyendo las de México, deben internacionalizarse; es decir, deben abrirse a todas las influencias y corrientes del pensamiento humanista, científico y tecnológico. 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.

Al abrirse a las múltiples influencias globales, es decir, al universalizar su educación, las universidades pueden canalizar gran cantidad de conocimientos y experiencias para sus estudiantes, haciendo de la internacionalización un poderoso y estratégico instrumento para elevar el nivel educativo de sus egresados.

El éxito de la internacionalización de la educación superior depende de varios factores, como se verá en este libro, pero uno de los más importantes consiste en poner en marcha un nuevo estilo de gestión universitaria que permita la concepción y la elaboración de políticas y estrategias para llevar

a las instituciones a una mejor gestión de los procesos de internacionalización. Internacionalizar la universidad es repensarla; desde su misión y funciones sustantivas, hasta su manera de impartir la docencia, pasando por las formas de hacer investigación y dar servicios a la comunidad. Así vista, la internacionalización es un cambio de cultura institucional.

Esta renovación institucional necesita del trabajo conjunto y coordinado de todos los actores de la comunidad universitaria, bajo el liderazgo y apoyo decidido de sus autoridades, las cuales deben sostenerse en un equipo de expertos y profesionales del más alto nivel, con experiencia, capacidad y reconocimiento. Las tareas de elaboración, planeación e implementación de las políticas y estrategias de internacionalización deben ser vistas como funciones estratégicas, las cuales necesitan conocimientos muy especializados y personal calificado. Sin estos elementos, los esfuerzos de internacionalización no lograrán el éxito y el impacto deseados.

Este libro desea aportar elementos de reflexión sobre el proceso de internacionalización de las universidades mexicanas. Ofrece lineamientos para sistematizar estos esfuerzos, sin pretender ser exhaustivos. La meta de este trabajo es contribuir al debate sobre la necesaria sistematización y profesionalización de la administración de las políticas, estrategias y programas de internacionalización.

El libro se divide en siete capítulos. Inicia con una breve perspectiva histórica de la internacionalización de la educación superior; sigue con una reflexión sobre la definición del concepto actual de internacionalización y el proceso de internacionalización de las universidades mexicanas; luego sugiere lineamientos para la concepción de políticas, la elaboración de estrategias y mecanismos de implementación de programas institucionales de internacionalización, ilustrando esto con algunos estudios de caso. Asimismo, se sugieren algunos mecanismos para la internacionalización de la docencia, la investigación y la extensión. Más adelante se abordan los métodos de evaluación de la dimensión internacional institucional. En los dos últimos capítulos se hacen recomendaciones sobre las estructuras organizacionales necesarias para la correcta y eficaz administración de este proceso, tales como la organización de una oficina de cooperación e intercambio. El último capítulo presenta algunos consejos de naturaleza más bien técnica para la planeación y el establecimiento de las relaciones interinstitucionales.

Esperamos que este esfuerzo contribuya a la correcta e impostergable internacionalización de las universidades de esta parte del mundo.

## Capítulo II

### INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

#### 1. CONCEPTOS Y ENFOQUES

##### 1.1 Enfoques conceptuales

Como se mencionó en la introducción, se debe hacer una distinción entre las formas tradicionales de hacer la cooperación y tener actividades internacionales y un concepto más integral basado en la elaboración e implementación de políticas institucionales, concepto que empezó a desarrollarse en el mundo en los años ochenta.

Aunque existan diferencias entre los diversos países del mundo en la implementación del proceso de internacionalización educativa, hay similitudes que giran en torno a las nociones de globalización, interdependencia entre las naciones y las economías, sociedades multiculturales y la competencia económica creciente en el ámbito regional e internacional. Otro factor común es el hecho que la internacionalización de la educación superior esté ligada al concepto de calidad de la educación. La internacionalización está vista como una condición, un indicador, una medida o un medio para mejorar la calidad de la educación superior en un contexto global y altamente competitivo. Las nuevas políticas de internacionalización tienen como elemento característico el de integrarse al desarrollo general de las instituciones, más que basarse únicamente en los propios individuos. El proceso actual de internacionalización debe ser caracterizado por acciones institucionales más que individuales. La actividad internacional pasó de ser un hecho individual a uno de corte institucional.

Las políticas de internacionalización de la educación superior deben enmarcarse en un proceso de orden institucional y, por eso, los objetivos y las metas de la internacionalización pueden variar, de una institución a otra.

- Knight<sup>17</sup> distingue cuatro enfoques en el proceso de internacionalización:
- Enfoque institucional: la internacionalización está vista como un proceso que integra elementos y perspectivas internacionales en el ejercicio de las funciones sustantivas de la institución. Términos tales como integrar, permear e incorporar deben ser utilizados para caracterizar este proceso. Un abanico variado de actividades, políticas y procedimientos lo conforman.
  - Enfoque en los programas internacionales: esta dimensión describe la internacionalización en términos de categorías o tipos de actividades tales como el desarrollo del *curriculum*, intercambios académico y estudiantil y la cooperación técnica.
  - Enfoque en el desarrollo de competencias: se ve en la internacionalización una oportunidad para desarrollar en los estudiantes y el personal académico y administrativo nuevas competencias, actitudes, aptitudes y conocimientos. En este caso, el elemento importante es la dimensión humana y no las actividades académicas o las cuestiones de orden organizacional.
  - Enfoque en la estructura organizacional: en este caso, el elemento importante es desarrollar un *ethos* o una cultura en la institución que valore y apoye las perspectivas y las iniciativas internacionales e interculturales.

La diferencia entre estas cuatro dimensiones es de orden conceptual; en la práctica, uno o varios enfoques se pueden integrar o interrelacionar.

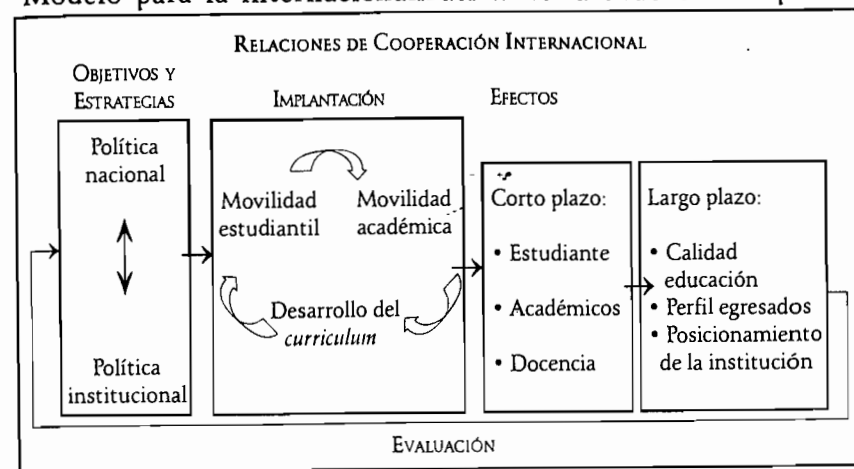
## 1.2 Modelo conceptual

En 1992, Marijk van der Wende<sup>18</sup> desarrolló un modelo conceptual para la internacionalización de la educación superior. Este modelo refleja un enfoque comprensivo orientado hacia el proceso de internacionalización, incluyendo sus objetivos, políticas, estrategias, actividades y efectos.

<sup>17</sup> J. Knight, "Internationalization: Elements and Checkpoints", *CBIE Research*, Núm. 7, Canadian Bureau for International Education, 1994, pp. 3-4.

<sup>18</sup> M.C. van der Wende, *Internationalising the Curriculum in Dutch Higher Education: an International Comparative Perspective*, The Hague, Organization for Economic Cooperation and Development, 1996, p.8.

## Modelo para la internacionalización de la educación superior



Fuente: M.C. van der Wende, *Internationalising the Curriculum in Dutch Higher Education: an International comparative Perspective*, The Hague, Organization for Economic Cooperation and Development, 1996, p. 8.

En este modelo, la internacionalización está descrita como un proceso que tiene por marco una institución de educación superior. El inicio, la dirección y las metas generales del proceso, así como los objetivos y estrategias específicas, son expresados en declaraciones y documentos de política elaborados por gobiernos nacionales (o supranacionales) e instituciones de educación superior.

La relación entre políticas nacionales e institucionales pueden diferir de país a país, dependiendo de los procedimientos legales generales y las estructuras de gobierno y, en particular, en torno al nivel de autonomía de las instituciones de educación superior.

A lo largo de la fase de implementación, tres elementos desempeñan un papel central, que son la movilidad del personal académico y estudiantil y el desarrollo del *curriculum*. Los flujos indican la interrelación y la relación de reciprocidad que existen entre los diferentes elementos. En cuanto a los efectos del proceso, se hace una distinción entre los efectos de corto plazo y los de largo plazo. Se consideran efectos de corto plazo los que tienen un impacto en los estudiantes, el personal académico y la enseñanza (contenido y diseño del *curriculum*, la organización de los procesos educativos). Con los efectos de largo plazo, nos referimos al impacto que tiene la internacionalización sobre la calidad de la educación, sobre sus productos (el perfil de los egresados) y sobre el posicionamiento de la

institución. Finalmente, la evaluación del proceso puede conducir a una redefinición de los objetivos y estrategias.

La parte externa del modelo se refiere a los contactos internacionales de la institución con instituciones extranjeras (o empresas). Estos contactos externos pueden ser considerados como una condición necesaria al proceso de internacionalización dentro de la institución.

### 1.3 Objetivos

Se pueden distinguir los siguientes actores y participantes en la internacionalización de la educación superior: gobiernos nacionales e internacionales, instituciones de educación superior, personal académico y administrativo, estudiantes, los sectores privado y público. Los objetivos e intereses de cada uno de los sectores pueden diferir, pero también pueden integrarse o complementarse.

Las políticas educativas nacionales deben adecuarse a un nuevo entorno mundial, donde la competencia es cada día mayor y donde el posicionamiento del país en el concierto internacional será ampliamente determinado por el nivel de preparación de su capital humano y las habilidades de sus recursos humanos. Cada día, con mayor énfasis, México debe adecuarse a los criterios internacionales en materia de educación, tales como los lineamientos de los organismos internacionales, la acreditación y certificación internacional, por ejemplo, en el marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Nuevas políticas nacionales se implementan para lograr mayores niveles educativos en materia de preparación de sus recursos humanos (PROMEP), en materia de gestión institucional (FOMES) y en materia de evaluación (CENEVAL). Todos estos elementos de políticas nacionales tienden a la misma meta, la de mejorar la calidad de la educación. El objetivo principal de la internacionalización educativa debe mejorar los beneficios de la cooperación internacional, combinándolos con la profundización de los esfuerzos de modernización integral del sistema educativo mexicano. Las actividades internacionales deben relacionarse con los objetivos y necesidades de las instituciones. La actividad internacional debe dejar de ser una acción marginal, para integrarse a los propósitos de desarrollo estratégico de las instituciones y sus comunidades. El gasto de las actividades internacionales debe ser considerado como una inversión a futuro. El hecho de tener acciones de intercambio internacional sin un claro sentido de propósito institucional de largo plazo significa utilizar recursos humanos y

materiales que sólo impactarán de manera marginal los objetivos sustantivos de las IES<sup>19</sup>.

En resumen, se podría decir que la internacionalización contribuye a la calidad de la educación, a su pertinencia, y a hacerla más humanista, gracias a una mejor comprensión y respeto entre todos los pueblos del mundo.

De lo anterior se desprende la importancia para la política de internacionalización de ser integrada cabalmente en la vida institucional, es decir, de ser parte de las políticas de desarrollo institucional y de ser apoyada por las autoridades y consensada en la comunidad universitaria en su conjunto.

### 1.4 Definición

La definición de la internacionalización universitaria ha variado a lo largo de los últimos años, y lo sigue haciendo, debido al crecimiento notable de su significación e importancia. Es obvio que no puede existir una definición única para representar un fenómeno tan complejo y en perpetuo cambio. Sin embargo, en la actualidad, el concepto de internacionalización ya no se refiere a la organización de actividades internacionales, por medio de programas de intercambio académico y estudiantil, o la recepción de estudiantes extranjeros. La internacionalización ya no es un simple hecho individual, de un estudiante o un académico, que se concretaba sólo en la movilidad de personas y cuyo beneficio era meramente individual. Ahora el proceso de internacionalización se debe centrar en el interés institucional.

Como se mencionó en el punto anterior, en las nuevas políticas educativas, la colaboración internacional se convierte en un poderoso y estratégico instrumento para elevar la calidad de la educación, para preparar a los egresados a funcionar en un mundo cada día más interdependiente y competitivo, y para crear mayor comprensión y solidaridad entre los pueblos del planeta. La internacionalización es una necesidad insoslayable y un fenómeno irreversible. Al internacionalizarse, la universidad accede a su vocación primera, la de la universalidad.

A continuación se propone una definición de la internacionalización universitaria:

<sup>19</sup> J. Gacel, "La política de internacionalización: estrategia de cambio institucional", *Educación Global*, Núm. 3, Asociación Mexicana para la Educación Internacional, marzo de 1999, pp. 129-133.

Hoy en día, la internacionalización se refiere a un proceso de transformación institucional integral que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior<sup>20</sup>, de tal manera que sean inseparables de su identidad y cultura. El proceso de internacionalización debe ser visto como una apertura institucional hacia el exterior y debe ser parte integral de los planes de desarrollo, planeación estratégica y políticas generales de las instituciones. Pero para lograr este objetivo es preciso que exista dentro de las instituciones de educación superior una política internacional explícita, claramente definida y respaldada por las autoridades universitarias, consensada en la comunidad universitaria e implementada por una estructura administrativa y académica apropiada para su organización y promoción adecuada.

De la definición anterior se desprenden dos elementos básicos en el proceso de internacionalización universitaria:

- Una estrategia de cambio institucional

Es muy importante asimilar que un proceso de internacionalización implica el desarrollo de una nueva cultura dentro de las instituciones mismas, la cual debe valorar los enfoques interculturales, permitiendo así la promoción y el apoyo de iniciativas para la interacción, la cooperación y el intercambio internacionales. La internacionalización debe ser vista como un proceso de transformación institucional, en el que se va integrando una dimensión internacional dentro de su misión y en sus funciones sustantivas. La universidad tradicional, vuelta hacia el interior, debe convertirse en una de carácter abierto que integre la perspectiva internacional en su misión, metas, organización y programas. Tal proceso se compone de toda una gama de estrategias de tipo administrativo y académico. Se distinguen dos categorías de estrategias: las estrategias organizacionales y las programáticas.

Las estrategias organizacionales se refieren a la puesta en marcha de un abanico de políticas institucionales de tipo administrativo y organizacional, precisamente. Las estrategias programáticas corresponden a la implementación concretamente de los programas y actividades para internacionalizar la docencia, investigación y extensión.

<sup>20</sup> J. Knight, *Op. Cit.*, p. 3.

- La internacionalización de las funciones sustantivas

La internacionalización de las funciones sustantivas implica inculcar entre los estudiantes, el personal académico y el administrativo, nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan funcionar de manera eficaz en un medio internacional y multicultural. Por ello, se prevé la organización de un conjunto de actividades y programas de carácter internacional que se operan en el área académica, llamadas estrategias programáticas.

El conjunto de estos programas permite la integración de la dimensión internacional en la docencia, investigación y extensión, así como la promoción de la movilidad académica y estudiantil; la organización de cursos específicos para la comunidad extranjera; la colaboración en investigación; los estudios de las diferentes culturas y sistemas sociales; la asistencia técnica y la ayuda al desarrollo.

## 2. FUNDAMENTOS E INCENTIVOS

Al igual que en los demás países del planeta, en México existen poderosas razones para impulsar la internacionalización de la educación superior. Knight y De Wit<sup>21</sup> dividen la naturaleza de estas razones e incentivos en dos categorías: argumentos económicos y políticos, por una parte, y por la otra, argumentos culturales y educativos.

### 2.1 Argumentos económicos y políticos

a) *Preparación de los egresados.* La nueva realidad mundial –económica, política, social y cultural– implica la elaboración de un nuevo perfil para los egresados universitarios, para que sean capaces de funcionar exitosamente en un mundo globalizado. La internacionalización de la educación se convierte entonces en una inversión para el desarrollo económico, tecnológico, material y cultural del país.

b) *Incentivo financiero.* El reclutamiento de estudiantes extranjeros con pago de colegiatura y demás servicios anexos (alojamiento, actividades extracurriculares etc.), pueden ser una fuente importante de ingresos financieros para la institución. Se trata de una orientación que tiende a ganar importancia en Europa, América del Norte y Oceanía. Incluso, en países

<sup>21</sup> *Ibid.*, pp. 10-14.

como Australia, las universidades consideran al reclutamiento de estudiantes extranjeros como una estrategia fundamental en el financiamiento de su internacionalización, debido a los recursos extraordinarios que aporta. Las universidades de México deben hacer más esfuerzos en este rubro para mejorar las estrategias de organización, administración, promoción y calidad de los programas para recibir estudiantes extranjeros.

c) *Política extranjera.* En este caso, el argumento vincula la educación superior a la política extranjera. Se basa en el hecho de que el otorgamiento de becas a estudiantes extranjeros, considerados futuros líderes y parte de las élites de sus países, es percibido como una inversión política. Aquéllos vuelven a sus lugares de origen con mayor conocimiento y simpatía hacia el sistema político, la cultura y los valores del país que les acogió durante su formación.

## 2.2 Argumentos culturales y educativos

a) *Calidad de la educación.* La cooperación internacional permite a las instituciones de educación superior paliar carencias en su abanico de oportunidades educativas, al enviar a las instituciones extranjeras a estudiantes y profesores que buscan continuar su formación en niveles de posgrado, insuficientes en su propio país. En este mismo sentido, la internacionalización permite actualizar a los profesores y los planes de estudios y ayudar así a elevar la calidad de la educación. Sin embargo, hay que destacar que la colaboración internacional puede contribuir al mejoramiento de la educación superior, siempre y cuando los programas internacionales sean de alta calidad. Por ello, es importante la existencia de asociaciones que aseguren y supervisen la calidad de éstos.

b) *Acreditación internacional.* La acreditación nacional e internacional es otro de los incentivos de las universidades para internacionalizarse; ésta es una preocupación cada día mayor de los gobiernos y, más específicamente, de los responsables de los sistemas de educación superior nacionales, es decir, hacer que sus egresados obtengan educación y entrenamiento de nivel y reconocimiento internacional. En el centro de esta preocupación están los reconocimientos y revalidación de programas y estudios, facilitando así la movilidad académica y profesional.

c) *Función cultural de la universidad.* Uno de los papeles principales de la universidad actual debe ser su función cultural, que se logra a través de la búsqueda del sentido humanista y el desarrollo de una conciencia de in-

terdependencia entre los pueblos, sociedades y eventos mundiales. El fin último de la internacionalización es promover la convivencia social y cultural, la paz entre todos los pueblos del mundo; también lo es la erradicación de la miseria y de la hambruna, así como la contención del deterioro creciente del medio ambiente y los problemas de salud pública, entre otros.

d) *Formación del individuo.* Se trata de la experiencia adquirida por el individuo con otras culturas y pueblos, lo que, además, influye positivamente sobre su vida académica y social y le ayuda a su desarrollo y superación personal.

## 3. EL CASO DE LAS UNIVERSIDADES MEXICANAS

Una orientación internacional ha sido percibida como un aspecto natural e inherente de la educación superior desde hace mucho tiempo, como lo trató de demostrar nuestra breve perspectiva histórica. En efecto, la existencia de diversos programas de movilidad del personal académico y estudiantil, de cooperación en investigación en la mayoría de las universidades, indica una larga tradición de relaciones de cooperación académica internacional entre instituciones académicas alrededor del mundo. Sin embargo, en México es todavía reciente (alrededor de los años ochenta), para las instituciones de educación superior, el hecho de tener una actividad internacional más sistemática y organizada. Ésta se da principalmente en las universidades de las regiones más desarrolladas económicamente (Distrito Federal, Jalisco, Nuevo León)<sup>22</sup>, los institutos tecnológicos, siendo más marginados en esta actividad, ya que sus acciones son aún muy poco desarrolladas en este rubro. En cuanto a las diferentes modalidades de la actividad internacional se puede destacar, a grandes rasgos, que para la gran mayoría de las universidades públicas mexicanas, su peso principal está en la movilidad del personal académico de élite y en las áreas de investigación, mientras que para las instituciones privadas, su gran desarrollo se da en la recepción de estudiantes extranjeros y en la movilidad de sus estudiantes.

<sup>22</sup> C. Pallán, "Movilidad académica en las instituciones mexicanas de educación superior", *Educación Global*, Núm. 1, Asociación Mexicana para la Educación Internacional, primer semestre de 1997, pp. 13-18.



Recientemente, el fenómeno de la globalización ha obligado a las instituciones de educación superior a pensar en las formas de ampliar sus flujos de movilidad académica y estudiantil, así como todo tipo de actividades internacionales. Por ello, ha surgido en todo el mundo y en México, en particular desde la firma del Tratado de Libre Comercio, la necesidad de investigar y analizar los mecanismos que permiten sistematizar y mejorar las formas de gestión del proceso de internacionalización. Teichler menciona que el conocimiento actual disponible en esta área ha sido caracterizado por ser "ocasional, circunstancial, esporádico y episódico"<sup>23</sup>. Más aún, la poca investigación hecha en este terreno, lo ha sido desde el punto de vista de la sociología, de la antropología y de las ciencias políticas, pero no tanto desde el enfoque de las ciencias de la educación. Si bien Teichler hace esta afirmación para el contexto europeo, con mayor razón se puede aplicar al caso mexicano, donde el tema de internacionalización empieza apenas a aparecer como prioridad en las agendas de las políticas educativas nacionales e institucionales.

Es menester señalar que los comentarios que se presentarán en este capítulo se enfocan en el análisis de la implementación del proceso de internacionalización en las instituciones mexicanas, y en particular en sus estructuras organizacionales y programáticas. Estos comentarios se basan en los resultados de las evaluaciones hechas durante los diferentes talleres sobre "Internacionalización de la Educación Superior" impartidos en los diferentes capítulos regionales de la AMPEI<sup>24</sup>. De dichos talleres se realizó un primer diagnóstico, el cual no pretende ser exhaustivo. Trata más bien de estimular la discusión sobre este aspecto de la gestión universitaria. Un análisis más amplio y profundo, basado en encuestas y entre-

<sup>23</sup> U. Teichler, "Research on Academic Mobility and International Cooperation in Higher Education; An Agenda for the Future", A. Smith/U. Teichler/M.C. van der Wende (Eds.), *The international dimension of higher education: setting the research agenda. Proceedings of an international research workshop*, Viena, International Research Centre for Cultural Studies, 1994, citado por M.C. van der Wende, *Op. Cit.*, p. 3.

<sup>24</sup> "Taller para la Internacionalización de la Educación Superior", Capítulo Regional Occidente, AMPEI, Coordinado por J. Gacel, Guadalajara, Jal., Universidad de Guadalajara, junio 14-17 de 1997. 27 participantes./ Capítulo Regional Noreste, AMPEI, Coordinado por J. Gacel, Monterrey, N.L., Universidad Autónoma de Nuevo León, noviembre 22-23 de 1997. 25 participantes./ Capítulo Regional Centro-Sur, AMPEI, Toluca, Edo. de Méx., Universidad Autónoma del Estado de México, julio 23-24 de 1999. 30 participantes./ Capítulo Regional Sureste, AMPEI, Xalapa, Ver., Universidad Veracruzana, julio 28-29 de 1999. 30 participantes.

vistas realizadas en instituciones de educación superior mexicanas, tratará de ilustrar con mayor precisión la situación de la internacionalización de la educación superior en México y será materia de publicaciones ulteriores<sup>25</sup>. Estamos seguros, también, que un análisis más profundo podría hacer resaltar aspectos más positivos. Pero en este caso se intenta hacer resaltar los aspectos que presentan mayor desafío, con la finalidad de provocar una discusión que pueda llevar al mejoramiento de este proceso dentro de las instituciones mexicanas de educación superior.

La internacionalización en las universidades mexicanas, como todo proceso en evolución, supone retos y dificultades, tanto de naturaleza académica como administrativa, los que en la práctica son igualmente importantes. El análisis del grado de internacionalización de las universidades mexicanas revela algunas carencias, en mayor o menor grado, según las instituciones. Nuestro análisis se centrará alrededor de dos ejes de estructuras, las de tipo organizacional y las de naturaleza programática. Por estructuras organizacionales nos referimos a las políticas institucionales de tipo administrativo previstas para apoyar la integración de la dimensión internacional, a través de la organización de diferentes programas y actividades internacionales que tienen como objetivo internacionalizar las funciones sustantivas<sup>26</sup>.

### 3.1 Estructura organizacional

#### 3.1.1 La política institucional de internacionalización

En lo que respecta a las estructuras organizacionales, nuestra apreciación es que, en su gran mayoría, las instituciones no poseen políticas ni estrategias de internacionalización explícitas claramente expresadas con objetivos y metas a largo plazo; mucho menos suelen tener un comité de internacionalización y planes operativos de internacionalización. En algunas instituciones persiste la confusión entre el hecho de tener actividades internacionales y lo que implica la implementación de una verdadera política de internacionalización. No existe una definición común sobre el concepto de internacionalización entre los diferentes actores de la comunidad universitaria, —autoridades, académicos, personal administrativo y estudiantes—, como tampoco hay claridad y conciencia de las etapas y

<sup>25</sup> J. Gacel, *Internacionalización de la Educación Superior en México. ¿De la retórica a la realidad?*, Tesis Doctoral, ICE-UAEM, junio 1998.

<sup>26</sup> Hans de Wit (Ed.), *Op. Cit.*, pp. 5-9.

estrategias necesarias para lograr una universidad internacionalizada. Prevalecen las actitudes reactivas hacia las propuestas provenientes del exterior. Son contadas las actitudes proactivas y planificadas en torno a las acciones de internacionalización. Las actividades internacionales se desarrollan al margen de los planes institucionales de desarrollo y no se planean específicamente para cubrir necesidades internas prioritarias.

El establecimiento y la planeación de los programas internacionales siguen siendo un reto en manos del personal de las oficinas de asuntos internacionales. La mayoría de estos administradores, si no todos, han heredado una serie de iniciativas internacionales más bien dispersas, que son en muchos casos el resultado de intereses personales y no forman parte de un plan de acción más amplio y coherente. El desafío aquí es lograr dar coherencia, sentido y dirección a estas iniciativas, para convertirlas en parte integral del quehacer institucional.

Los intercambios de académicos y estudiantes no son parte integral de un plan de internacionalización cuidadosamente elaborado y planificado. En su mayoría, aquéllos se dan al margen de las metas y objetivos de las instituciones. Si bien los intercambios académicos tienen un valor *per se*, serían mucho más efectivos y productivos si formaran parte de una política institucional sobre enseñanza e investigación y respondieran a las necesidades y prioridades de las instituciones mismas. Para tener mayor beneficio, la política institucional internacional debe formar parte de la planeación estratégica, la cual es responsabilidad exclusiva de las altas autoridades universitarias. Se deben prever procedimientos de implementación administrativa y la puesta en marcha de programas institucionales específicos. Es responsabilidad de la administración elaborar lineamientos para la iniciación, el desarrollo y la promoción de las relaciones interinstitucionales, así como la organización de talleres sobre lo que se espera de los académicos en sus nuevas funciones de cara a la globalización.

Otro de los problemas importantes a los cuales se enfrenta el proceso de internacionalización en México es la falta de continuidad en los esfuerzos de internacionalización. Esta situación se debe a que el estilo de gestión universitaria es más bien de tipo coyuntural. Muchos actores universitarios reportan que es común que con cada cambio de rector se modifique la estructura, la orientación y la dirección de las políticas institucionales y por consecuencia de los programas de internacionalización. En consecuencia, el personal, la ubicación y las funciones de las oficinas de relaciones internacionales pueden cambiar, algunas veces de modo sustancial. Como estos cambios no se realizan con base

en una evaluación institucional metódica y objetiva, en algunos casos no provocan un mejoramiento de la gestión. La poca práctica de planeación a largo plazo y de evaluación objetiva del rendimiento de las instancias administrativas de las universidades mexicanas crea serias limitaciones al éxito de la implementación de políticas de internacionalización integrales e innovadoras. Por su esencia, la política de internacionalización es de mediano y largo aliento, no puede ser de corto plazo. Es imprescindible tener continuidad en la organización y consolidación de los programas internacionales. Para lograr una real internacionalización de la educación se debe llegar a la institucionalización de la dimensión internacional en todas las funciones de las IES. M. Van der Wende define la institucionalización de la dimensión internacional como un proceso de innovación continua<sup>27</sup>.

### 3.1.2 Participación de la comunidad universitaria

La integración de la dimensión internacional a las actividades universitarias demanda el consenso de todos los sectores de la institución, tanto de los administrativos como de los académicos. Sin embargo, en México se constata una falta de consenso y discusión entre los miembros de la comunidad universitaria y las autoridades universitarias sobre este tema. Prevalece una toma de decisión vertical de "arriba hacia abajo", es decir, la comunidad académica raramente es consultada en las decisiones que conciernen a los programas institucionales. En algunas instituciones, la comunidad puede llegar hasta a valorar negativamente las declaraciones retóricas sobre la importancia de la internacionalización, cuando éstas no se concretan en verdaderos planes institucionales de internacionalización. Estos discursos, además de ser negativos para la cohesión interna institucional, también son fácilmente descifrados en el exterior de la misma. En estos casos, las relaciones interinstitucionales resultan ser sólo declaraciones, sin mucha posibilidad de representar interés o motivar la participación activa de los actores de la comunidad universitaria.

<sup>27</sup> Marijk van der Wende, "An Innovation Perspective on Internationalisation of Higher Education Institutionalisation: the Critical Phase", *Journal of Studies in International Education*, Nueva York, Vol. 3, Núm. 1, Council on International Educational Exchange, Primavera 1999, pp. 3-14.

### 3.1.3 Estructura administrativa

Para superar las dificultades de orden académico de la internacionalización es necesario resolver previa o simultáneamente las de carácter administrativo. Una estructura administrativa ineficaz limita el éxito del proceso de internacionalización y, por consecuencia, el rendimiento académico de tal política. Éste depende del armonioso trabajo en equipo que se realice entre administradores y académicos. Por ello, el proceso de internacionalización requiere una estructura administrativa, de preferencia centralizada y estratégica dentro de la institución, que tenga la capacidad requerida de liderazgo administrativo, coordinación, fomento e impulso para una política de cambio, como lo es la integración de la dimensión internacional en la misión y las políticas institucionales de desarrollo.

De manera general en México, por falta de estrategias organizadas de internacionalización, en la mayoría de los casos predominan una dispersión y una falta de definición de las responsabilidades inherentes a la actividad internacional. Es común encontrar en una misma institución varias dependencias dedicadas a la actividad internacional, trabajando sin coordinación entre ellas, ni siquiera con conocimiento de sus funciones respectivas. Esta situación es provocada por la falta de políticas y de estrategias de internacionalización, impidiendo así una clara identificación de las tareas a realizar. En consecuencia, las responsabilidades de las diferentes entidades administrativas son mal delimitadas, provocando duplicidad de funciones, pérdida de recursos financieros y potencial de promoción institucional. Esta situación es provocada principalmente, por la falta de conocimiento de cuáles son los elementos clave necesarios para la construcción de las políticas y estrategias de internacionalización, y también por la escasez de personal calificado y experimentado en esta área. En ciertos casos, a la oficina de relaciones internacionales tampoco se le otorga la representación, autonomía ni peso suficientes en el organigrama institucional para cumplir su papel estratégico.

### 3.1.4 Profesionalismo de la gestión internacional

Un elemento crucial en la implementación exitosa de una política de internacionalización, en el establecimiento de relaciones interinstitucionales y en la visibilidad institucional internacional, reside en el buen funcionamiento, la capacidad y la habilidad de la oficina de relaciones internacionales. En esta área es imprescindible contar con personal capacitado y experimentado, con liderazgo administrativo y académico,

con experiencia y aptitudes interculturales y con reconocimiento internacional. Desgraciadamente, en México se destaca una situación no favorable en esta área. Se percibe en diversas instituciones la falta de preparación, perfil y experiencia requeridos por parte del personal que labora en las oficinas de cooperación internacional. Según una encuesta realizada por la AMPEI<sup>28</sup>, 70% de los responsables de intercambio académico de las instituciones de educación superior no tienen la experiencia y el perfil adecuado cuando asumen el cargo de la oficina correspondiente, y su tiempo de permanencia en dicho puesto es, en promedio, de tres años. Esta situación denota que no se ha reconocido todavía la importancia del perfil específico que debe cubrir el personal de las oficinas de relaciones internacionales y que el nombramiento de estos cuadros se realiza sobre criterios más bien de tipo personal que profesional, impidiendo una verdadera profesionalización de esta área. Este hecho se agrava aún más por la alta rotación que existe en los puestos directivos de las universidades mexicanas, de las públicas en particular. Con la llegada de una nueva administración es común que la mayoría de los cuadros universitarios cambie, lo que provoca en el área internacional, en particular, una pérdida de experiencia que puede ser perjudicial para el desarrollo de las actividades internacionales de la institución. El desarrollo de éstas puede verse afectado, ya que suelen estar basadas en la confianza y el conocimiento mutuos de las partes involucradas. Los responsables de esta área necesitan conocer toda una red de contactos en los diferentes organismos nacionales e internacionales, lo cual toma tiempo en realizarse. Además, como casi no existe movilidad de recursos humanos en las universidades mexicanas, la experiencia acumulada en una institución tampoco puede beneficiar a otra. Lo que se discute aquí no es el hecho de que se cambie al personal, sino más bien que la selección de estos cuadros se haga sobre criterios personales, en lugar de privilegiar un perfil profesional específico. Sería recomendable que en México, como se hace en otros países, se usen convocatorias abiertas y nacionales para cubrir estos puestos. La falta de una planta de personal formado y experimentado en la gestión académica internacional provoca un problema para el desarrollo profesional de estas áreas en el país.

<sup>28</sup> Gacel-Avila Jocelyne y Rosa Rojas, "Las oficinas de intercambio académico en las instituciones de educación superior en México", *Educación Global*, Núm. 3, Asociación Mexicana para la Educación Internacional, marzo de 1999, pp. 109-120.

Abundando en este mismo sentido es interesante destacar que, día con día, asociaciones y organismos internacionales hacen hincapié en la necesidad de tener en el área internacional, personal preparado, capacitado, con experiencia y reconocimiento internacionales. Estudios recientes realizados por la UNESCO resaltan que una gran mayoría de proyectos de colaboración fracasan o no tienen el impacto deseado debido a una mala o inadecuada administración.

### 3.1.5 Financiamiento

En cuanto al problema del financiamiento de las actividades internacionales, todas las instituciones del mundo se enfrentan a él en menor o mayor grado. Estas actividades se financian principalmente por fondos internos y externos. En la mayoría de las IES mexicanas, y en particular en las del sector público, no existe una clara definición de los rubros financieros aplicados a la actividad internacional, los cuales se encuentran fragmentados en los diferentes presupuestos académicos o administrativos. Son muy pocas las universidades que disponen de una estructura y una planeación programática financiera en este rubro. Esta situación dificulta la evaluación del impacto de las acciones de internacionalización en la vida institucional. Sin embargo, es importante destacar que cuando las autoridades universitarias están realmente comprometidas con el proceso de internacionalización, se sienten responsables de poner a disposición de los agentes pertinentes los *fondos semilla* (financiamiento interno) destinados a apoyar iniciativas de colaboración internacional. Al mismo tiempo, es importante que la oficina de asuntos internacionales sea muy activa en la recabación y en la difusión de oportunidades de financiamiento externo por parte de organismos nacionales e internacionales. Se deben establecer y mantener bancos de datos actualizados sobre fuentes de financiamiento y operar un sistema de difusión eficaz y expedito de esta información, accesible en todo momento a la comunidad universitaria.

La iniciativa por parte de las IES en generar fuentes alternativas de financiamiento para apoyar el desarrollo y la promoción de sus programas de internacionalización debe ser también enfatizada. Son demasiado pocas todavía las iniciativas en este sentido, en particular en las universidades públicas. El establecimiento de programas internacionales de calidad, por ejemplo, puede atraer estudiantes extranjeros. Las matrículas pagadas por ellos constituyen, en algunas ocasiones, un ingreso significativo de recursos financieros para la institución. Pero para lograr tal fin es necesario tener

programas y personal académico de calidad que respondan a las expectativas de la demanda extranjera. Sin embargo, una vez más, para tener éxito en la escena internacional en el reclutamiento de estudiantes extranjeros y promoción de programas internacionales, es imprescindible que la institución cuente con estructuras administrativas y organizacionales eficaces, dirigidas por un personal capacitado y experimentado.

### 3.1.6 Infraestructura de servicios

En el rubro de servicios se nota una constante inadecuación de la infraestructura en la mayoría de las universidades mexicanas, en particular en las universidades públicas. Para poder recibir académicos y estudiantes extranjeros es preciso tener servicios e infraestructura adecuados. Por ello, antes de iniciar programas de internacionalización se deben cubrir esos requisitos pues, de lo contrario, la institución receptora proyectará una mala imagen con consecuencias indeseables. Los servicios necesarios para recibir a los académicos, estudiantes y funcionarios extranjeros son: personal experimentado y en número suficiente para su recepción y orientación, instalaciones para su alojamiento, acceso a equipos de cómputo y bibliotecas, contratos para profesores invitados, viáticos, seguros médicos, trámites migratorios, etcétera, por citar algunos.

### 3.1.7 Sistemas de promoción, comunicación, información y difusión

En algunas instituciones también persiste una escasez de contactos internacionales y de información sobre oportunidades de colaboración. Una forma de superar esta dificultad es, por una parte, tener responsables en el área internacional, capacitados y con experiencia internacional que tengan la habilidad para encontrar estos contactos y, por otra parte, establecer bancos de datos, servicios de información y difusión sobre oportunidades de cooperación adecuados y eficientes. La infraestructura de las IES mexicanas es muy pobre en este rubro. La mayoría de ellas ni siquiera dispone de bancos de datos fiables y actualizados sobre sus propias relaciones internacionales. Para un investigador es casi imposible localizar la información pertinente para el monitoreo del impacto de las actividades internacionales en el desarrollo académico de las instituciones.

### 3.1.8 Planeación y evaluación de la actividad internacional

La falta de bancos de datos precisos y fiables sobre las actividades internacionales nos demuestra que no existen procedimientos institucionales para la planeación y la evaluación de la calidad de tales. No existen objetivos precisos planteados en el plan institucional de desarrollo sobre el desarrollo de los programas de movilidad del personal académico y estudiantil, por ejemplo.

No existen, en la mayoría de los casos, indicadores para el aseguramiento de la calidad de los programas internacionalizados. Los procedimientos internos de la evaluación de la calidad de los programas académicos no prevén indicadores específicos para la actividad internacional.

### 3.1.9 Normatividad

Las universidades mexicanas suelen padecer de una normatividad excesivamente rigurosa y no actualizada con respecto al nuevo entorno internacional. La poca flexibilidad de la normatividad provoca una excesiva burocratización, lo que conduce a una incapacidad de adaptación a las nuevas demandas de cualquier tipo. De esta situación surgen problemáticas en torno a la incorporación de estudiantes extranjeros, revalidación y reconocimiento de estudios, contratación de profesores invitados, consecución de recursos financieros extraordinarios, etcétera.

## 3.2. Estructura programática

### 3.2.1 Internacionalización del *curriculum*

Otra limitación importante para la movilidad estudiantil y del personal académico, y por ende para la internacionalización del currículo, son los modelos académicos mismos de la mayoría de las IES mexicanas. La estructura de los programas académicos es poco flexible, lo cual representa un problema fundamental para la transferencia de créditos y revalidación de estudios. Existe todavía una gran diversidad de instituciones que trabajan con asignaturas o créditos, por periodos trimestrales, semestrales o anuales; también pueden existir diferencias en el número de años para conseguir los grados y títulos.

Pensamos que, en lugar de buscar equivalencias sistemáticas por medio de mecanismos rígidos, se debe buscar un sistema basado en una relación de confianza mutua, en el respeto a la diversidad de las tradiciones educa-

tivas de los diferentes países. La evaluación debe ubicar el título en el contexto y en el conjunto del sistema educativo en el cual se obtuvo, lo que permite entender su lugar y función en dicho sistema. En resumen, es clave que se busquen similitudes y coincidencias entre los sistemas educativos, más que semejanzas, y tratar de homologar más que homogeneizar los sistemas.

La diferencia en la preparación y formación de los académicos extranjeros puede, en ciertos casos, dificultar la elaboración de proyectos de colaboración internacional y la utilización de criterios de evaluación comunes.

Integrar una dimensión internacional en los currículos requiere personal académico con preparación adecuada (siempre un posgrado y con experiencia internacional, si es posible) para poder adaptar los programas académicos a las nuevas necesidades de la globalización. El porcentaje de cuadros académicos con estas características es todavía bajo en las universidades mexicanas. Sin embargo, no es una condición imprescindible; la participación en proyectos de colaboración internacional puede justamente contribuir a elevar el nivel de preparación del personal académico, la calidad educativa e incrementar el prestigio institucional.

En las IES mexicanas existe poca experiencia en la internacionalización del *curriculum*. No hay experiencia generalizada en el diseño de nuevos currículos para responder a los retos de la globalización. Recordaremos que la internacionalización del *curriculum* se hace a tres niveles: por la integración de la dimensión internacional en los contenidos y programas de cursos, un perfil internacional en los docentes, la movilidad de los estudiantes y la presencia de estudiantes extranjeros en la aula. De manera general, en México se observa que la presencia de profesores e investigadores invitados en los programas de estudios regulares está raramente planeada e integrada en los mismos. En lo general no existen las políticas institucionales y, por consecuencia, tampoco los mecanismos institucionalizados para permitir la integración de académicos extranjeros en los programas regulares. Esta participación debe ser cuidadosamente planeada e ir en concordancia con los programas que prevén la integración de la dimensión internacional en el contenido de los planes y programas de cursos y por supuesto tener valor curricular. Es importante destacar que la primera condición para que el personal académico pueda contribuir a la internacionalización del *curriculum* es tener claridad sobre cómo su propio campo de estudio está influenciado por los eventos internacionales y cómo académicos de otras partes del mundo ven su disciplina.



Internacionalizar el *curriculum* es *integrar*, más que *agregar* elementos internacionales en el contenido de los cursos. Es recurrente, en la mayoría de las instituciones, que la movilidad del personal académico se realice en el sector de élite, es decir, con profesores e investigadores que gozan de una preparación de nivel internacional (posgrado). Este hecho provoca la marginación de la gran mayoría de los académicos mexicanos de las actividades de internacionalización. El nivel de educación muy deficitario en términos de internacionalización es el de licenciatura, más que el de posgrado. Dado el ínfimo porcentaje de estudiantes que accede a este nivel, el gran reto de la educación superior mexicana es lograr la internacionalización de los niveles de licenciatura. Es en este nivel donde los estudiantes requieren adquirir un grado de conciencia y comprensión del fenómeno global, así como de la diversidad de sociedades y culturas de nuestro planeta. Estos elementos deben formar parte integral de los estudios en humanidades y en educación general impartidos en la licenciatura. Según Harari<sup>29</sup>, sin la inclusión de un contenido sobre culturas internacionales en la vida de los estudiantes de primer grado, no será posible llegar a establecer un currículo de calidad que los prepare adecuadamente para hacer frente a un mundo interdependiente y multicultural, en el cual tendrán que vivir y funcionar.

Por lo demás, es primordial preparar la internacionalización del currículo en combinación con otras actividades internacionales, nunca de manera aislada. Por ejemplo, se puede complementar con la interacción de estudiantes extranjeros en el aula y estancias en el extranjero de los estudiantes locales. Sin embargo, en México se observa que la movilidad estudiantil es todavía muy baja en la mayoría de las universidades mexicanas, y en particular en el sector público, donde está prácticamente inexistente. También se puede mencionar que existe poca experiencia en cómo integrar la presencia de estudiantes extranjeros en los métodos de enseñanza.

### 3.2.2 El dominio de idiomas extranjeros

El dominio de idiomas extranjeros sigue siendo problemático para un gran número de académicos, administrativos y estudiantes mexicanos. La internacionalización implica el acercamiento a otras culturas y, en conse-

<sup>29</sup> M. Harari, "Internationalization of the Curriculum", en Ch. B. Klasek (Ed.), *Op. Cit.*, pp. 52-79.

cuencia, a otros idiomas. La falta de dominio de un segundo o tercer idioma limita, sin duda, el aprovechamiento de oportunidades de cooperación y programas de becas e intercambio con instituciones y organismos extranjeros. Por ello es importante que las instituciones de educación superior en México determinen como prioritaria y obligatoria la enseñanza de idiomas extranjeros a través de programas académicos de calidad.

### 3.3.3 Internacionalización de la investigación

Existe una actividad importante en México en el rubro de la cooperación en investigación, que se da principalmente entre los investigadores de élite de las universidades públicas y los que hicieron sus estudios de posgrado en el extranjero. Muchos de ellos mantienen relaciones de colaboración privilegiada con los centros de estudio donde permanecieron. Sin embargo, en estos casos se observa una colaboración que privilegia el provecho individual, más que institucional. La experiencia que resulta de estos intercambios no forzosamente se traduce al plan institucional, debido a la falta de políticas institucionales en este rubro. Por ejemplo, la existencia de toda una planta de investigadores de nivel internacional en las instituciones no significa que se les aproveche o incentive a participar en la internacionalización del *curriculum*, del posgrado y del perfil de los estudiantes. En México, lo usual es que no sean los mejores académicos quienes influyan en las decisiones cruciales –académicas o académico-administrativas– tendientes al diseño y al mejoramiento de los planes y programas de estudio.

### 3.2.4 Internacionalización de la extensión

Existen varias experiencias en este rubro, tales como la organización de ferias internacionales del libro, festivales internacionales de cine y, por lo general, eventos culturales donde participan contrapartes extranjeras. Quizá el punto deficiente en este rubro sería la falta de coordinación y participación entre el sector académico y administrativo. Son las autoridades administrativas quienes por lo general toman decisiones sobre los eventos de extensión y no se piensa en aprovechar los intercambios o actividades de cooperación del área académica para apoyar el desarrollo de esta área. Subsiste poca vinculación entre el sector universitario y el empresarial.

A modo de resumen, este diagnóstico preliminar nos permite llegar a unas primeras conclusiones. Una de nuestras hipótesis es que, en hoy en día, la mayoría de las IES mexicanas tienen actividades internacionales, mas no tienen políticas ni estrategias de internacionalización explícitas y sistematizadas. Adolecen de las estructuras organizacionales y programáticas que les permitieran sistematizar e integrar las actividades internacionales al ejercicio cotidiano de sus funciones sustantivas. En nuestra opinión, entre las causas principales de esta situación no satisfactoria se encuentran la casi inexistencia de políticas, lineamientos y programas nacionales en este rubro, la falta de políticas institucionales explícitas y planes operativos sistematizados para conducir esta estrategia de cambio, la ausencia de participación de la comunidad universitaria en general, como consecuencia de la mencionada falta de política institucional en este rubro y la escasez de personal experimentado y capacitado para la implementación de este proceso.

Como lo mencionó la Asociación Internacional de Universidades<sup>30</sup>, aun después de años de cooperación, el nivel de la internacionalización se ha quedado bajo y disparate. En efecto, después de años de practicar la actividad internacional en México, podemos decir que el nivel de logros y rendimiento de tales acciones es relativamente modesto. A pesar de que las acciones de intercambio y cooperación se han multiplicado y tienden a involucrar a un número mayor de miembros de las comunidades académicas. El proceso de internacionalización de las IES mexicanas aún no es parte integral de los diseños institucionales ni de la vida académica de las instituciones, como tampoco concierne a una proporción importante de profesores y estudiantes. En la mayoría de los casos, las actividades internacionales se manejan al margen de los planes institucionales de desarrollo, no impactan significativamente la calidad educativa de las instituciones, como tampoco preparan a un nuevo perfil de egresados. De manera general, las acciones de cooperación en las IES mexicanas han sido de provecho individual –para el personal perteneciente a una cierta élite académica– más que de carácter institucional. En parte se debe al hecho que las acciones internacionales de las IES no son el resultado de una política consciente, adoptada tras un proceso de reflexión y debate, con participación de la comunidad universitaria en su conjunto.

<sup>30</sup> International Association of Universities, "Towards...", *Op. Cit.*, pp. 3-4.

Entendemos por internacionalización un cambio de cultura institucional, un nuevo estilo de gestión universitaria que permita la concepción y la elaboración de dichas políticas y estrategias. Internacionalizar la universidad es repensarla desde su misión y el ejercicio de sus funciones sustantivas, pasando por una reestructuración de sus formas de organización administrativa y académica. Un elemento característico de este nuevo estilo de gestión es racionalizar los beneficios de la cooperación internacional, combinándolos con la profundización de los esfuerzos de modernización integral del sistema educativo mexicano. Pensamos necesario imprimir mayor eficacia a las actividades internacionales, relacionándolas con los objetivos y necesidades de las propias instituciones. La actividad internacional debe dejar de ser una acción marginal, para integrarse a los propósitos de desarrollo estratégico de las instituciones y sus comunidades. El hecho de tener acciones de intercambio internacional sin claro sentido de propósito institucional de largo plazo significa utilizar recursos humanos y materiales que sólo impactarán de manera marginal los objetivos sustantivos de las IES<sup>31</sup>.

Vista como una estrategia de renovación institucional, los esfuerzos de internacionalización necesitan del trabajo conjunto y coordinado de todos los actores de la comunidad universitaria, bajo el liderazgo y con el apoyo decidido de las autoridades, las cuales deben sostenerse en un equipo de expertos y profesionales capacitados y experimentados. Las tareas de elaboración, planeación e implementación de las políticas y estrategias de internacionalización deben ser vistas como funciones estratégicas, las cuales necesitan conocimientos específicos y especializados. Por ello, es importante trabajar sobre la conceptualización de los mecanismos de internacionalización y la práctica de la actividad internacional, para lograr elaborar estrategias de largo plazo y políticas concretas y consensadas, con sus programas respectivos. Solamente así se podrá impulsar una verdadera internacionalización de las IES mexicanas. Sin estos elementos, los esfuerzos de internacionalización no lograrán el éxito y el impacto deseados.

Como lo destaca la UNESCO misma<sup>32</sup>, las nuevas políticas de educación deben concebir a la cooperación como una parte integrante de la misión institucional, y enfatiza la necesidad de implementar estructuras

<sup>31</sup> J. Gacel, "La política...", *Op. Cit.*, pp. 129-133.

<sup>32</sup> UNESCO, "Declaración...", *Op. Cit.*

organizacionales y mecanismos de promoción adecuados. Pensamos que las IES mexicanas deben tomar la iniciativa en la internacionalización, en lugar de reaccionar sólo ante las fuerzas externas de la globalización, como la del mercado o los ofrecimientos de cooperación internacional hechos por gobiernos extranjeros. Los líderes de las IES, con el apoyo activo de todos los miembros de la comunidad académica, deben desarrollar políticas y programas institucionales de internacionalización claros y explícitos. Estos deberán ser integrados a la vida institucional y gozar de financiamientos adecuados provenientes de fuentes internas y externas.

En resumen, consideramos que en la época actual no se puede dejar la internacionalización de las IES a un proceso espontáneo. Por lo tanto, todos los elementos de análisis que acabamos de presentar pretenden contribuir, por una parte, a la toma de conciencia y al análisis del grado actual de internacionalización de las IES mexicanas y, por la otra, proponer un marco conceptual que les sirva para la elaboración y planeación de sus políticas y estrategias de internacionalización con el fin de mejorar su incursión en el proceso de globalización de la educación superior.