

La organización de estructuras para el desarrollo y logro de la meta de internacionalización en instituciones de educación superior: posibilidades de modelos.

Aida Castañer Martínez, EdD
Catedrática Asociada
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
Departamento de Estudios Graduados
Fcaultad de Educación

Sumario

Este artículo centra su atención en la descripción de elementos y dimensiones claves que las instituciones de educación superior deben considerar como parte del proceso de internacionalización. Sobre la revisión de literatura y un estudio que lleva en progreso la autora, se plantea la discusión de examinar diversos modelos o estrategias organizativas para el proceso de internacionalización. El componente programático-administrativo y académico es quien a final de cuentas viene a transformar los proyectos y metas en realidades concretas. Ilustra a base de una tabla comparativa dos grandes centros de estrategias organizativas que pudieran utilizarse. Concluye que la aplicación de cualquiera de estos deberá ser sobre la base de un autoestudio, el contexto y cultura institucional, los recursos fiscales y el concepto de internacionalización que se adopte.

Abstract

This article focus its attention in the description of elements and key dimensions that the institutions of higher education must consider as part of the internationalization process. Based on the revision of literature and a study that the author has in progress, reflect on the discussion to examine diverse models or strategies for the internationalization process. The programmatic administrative and academic component is one that at the end accounts to transform the projects and goals of internationalization into concrete realities. It illustrates, with a comparative table, two great centers of strategies that could be used. It concludes that the application of anyone of these will have to be on the base of a selfstudy, the institutional culture and context, the fiscal resources and the concept of internationalization that is adopted.

Introducción

La educación representa actualmente un valor y una oportunidad de intercambio comercial e intelectual, que ya no reduce a las instituciones de educación superior al mero proceso de promover la adquisición de destrezas, valores y a la participación ciudadana efectiva en el campo del empleo, sino que son instituciones abiertas, complejas y en constante intercambio con la sociedad nacional e internacional (Aponte, 2002; Vélez, 2002). Según Aponte, la nueva fuerza laboral tiende a ser mundial; está vinculada a los conocimientos y a las tecnologías de las comunicaciones, a nuevas formas de aprendizaje y al predominio de las transferencias de conocimiento e información vía interactiva y de intercambio con múltiples países.

Países como México se plantean desde la década de los noventa (siglo XX) el «reto de la universidad mexicana y de todas las universidades del mundo en general, es enfrentar el desafío que presenta la globalización, para formar profesionales que deberán actuar en diferentes ambientes culturales, en extrema interdependencia, y donde habrá que promover el entendimiento y el respeto a la diversidad» (Avila, 1998, p. 5). Esto, en claro contraste de políticas internas con la visión tradicional que concebía a la educación superior vinculada al papel de la promoción de la movilidad social mediante la formación de profesionales que atendieran las necesidades del desarrollo económico interno, en olvido del escenario exterior, restando así a contactos internacionales. Avila entiende que «una política de internacionalización amplia y comprometida debe ser uno de los elementos estratégicos en la construcción de una política de renovación educativa» (p. 18).

Este fundamento nos induce a pensar que las universidades, desde una perspectiva estratégica, gestoras del conocimiento y en búsqueda del desarrollo sustentable, se replanteen el papel de la internacionalización en sus metas y procesos de reformas. El proceso de internacionalización en instituciones de educación superior puede verse afectado o limitado por encontrar obstáculos en diversos escenarios internos y externos, que van desde la ausencia clara y definida del concepto internacionalización hasta una estructura organizativa adecuada a las metas, contextos y necesidades expresadas en documentos de política institucional y de desarrollo curricular.

Nuestra investigación centra su atención en este último aspecto. Es decir, en la exploración y valoración de la organización y coordinación de las estructuras que pueden dar forma y dirección a la política y proceso de internacionalización en instituciones de educación superior.

Cómo abordamos el asunto

El trabajo que nos ocupa se constituye de varias fases, siendo este artículo un resumen de nuestros primeros encuentros con el tema. La primera fase se constituyó de la revisión de la literatura, de fuentes documentales y del examen de las mismas a base de un protocolo de tres preguntas. La segunda y, en cierto modo paralela a la primera, la constituyó la búsqueda en línea, a base de una planilla de criterios, de la identificación de universidades localizadas en tres sectores geográficos: EUA, Europa- particular en España- y América Latina y el respectivo examen de programas, puestos u oficinas de internacionales. La tercera fase la constituye la organización del análisis de la información a base de dos centros medulares y conceptos contextualizados a nuestro objetivo, en que se puedan plantear posibles modelos organizativos para la internacionalización. La cuarta fase, la constituye la construcción de un cuestionario con el objetivo de ampliar y profundizar en la base de datos de la fase documental y de análisis de contenido, que pueda en cierta manera contrastar y triangular nuestros supuestos y hallazgos sobre el tema.

Trasfondo

Green (2003) plantea que es muy común encontrar en la mayoría de los recintos universitarios, que la internacionalización y la educación internacional consisten de una serie de actividades desarticuladas y pobremente integradas en el centro de la misión académica. Añade, que el resultado de la fragmentación de programas y actividades que pocas veces se integran sobre la base de un plan o estrategia común, adolecen de maximizar los resultados académicos de la institución o de adelantar la enseñanza e investigación. Argumenta este autor, que dado que hay diversos aspectos y conceptos de la internacionalización, cada grupo involucrado puede entender que su enfoque es el que define el conjunto o la totalidad.¹

Merkx (2003) describe dos corrientes del movimiento de internacionalización, en particular en los EUA, que directa e indirectamente han definido la composición administrativa que se ha implantado para la internacionalización. La primera se caracteriza por surgir desde los constituyentes internos de las universidades; está orientada hacia metas específicas de unidades funcionales particulares con distintas perspectivas. Estas dieron paso a diversos modelos organizativos, tanto de reclutamiento como de administración de los servicios y programas académicos, que en muchos casos, dieron paso a conflictos que no se conocían en los altos niveles de la administración académica y, por lo tanto, tampoco se podían conciliar desde arriba. En algunas de estas instancias se encuentran iniciativas de grupos de profesores o departamentos y son gestionadas por medio de comités, programas, institutos, asociaciones, entre otros.

La segunda corriente, y más contemporánea, es la que se inicia en los años ochenta y es acelerada por los factores económicos de la década de los noventa del siglo XX. Es decir, la integración o globalización. Se reconoce entonces, que muchos de los factores que inciden en los cambios de la internacionalización surgen de afuera, no desde los tradicionales constituyentes académicos internos. Los nuevos enfoques centran su atención en metas abarcadoras, institucionales, nacionales, menos dirigidas por misiones específicas de determinados programas, facultades o departamentos. En ésta la administración central juega un papel protagónico en búsqueda de la coordinación e integración de unidades diversas, separadas y con agendas específicas o particulares. Estas demandas y fuerzas hacia el movimiento de internacionalización e integración obligan, según hemos examinado, a los directivos y ejecutivos de la alta jerarquía académica a replantearse la organización administrativa que poseen o la que utilizarán, tanto conceptual como fiscalmente para atender estos asuntos. Es obvio que estos cuestionamientos no dejan de existir sin controversias, dado que implican definir la internacionalización, así como trabajar en el intrincado escenario que caracterizan las instituciones académicas.

La literatura examinada indica que se han utilizado diversos mecanismos con la meta de internacionalización y de intercambio. Es importante distinguir y describir los contextos sobre los cuales se evaluarán las estrategias, los programas y la estructura académica- administrativa, dado que no es lo mismo una universidad con un solo recinto y currículo centrado, a diferencia de un sistema educativo abarcador, con mayor número de facultades y unidades, diversidad de currículos, ofrecimientos y niveles de estudio (de grado y de posgrado). A estos, hay que añadir aquellas que cuentan con programas graduados y proyectos de investigación. Otro elemento a considerar es la localización del centro educativo. Es decir, en qué zona geográfica particular se encuentra y cuál es la población a la que sirve, como por ejemplo ciudad, costa, campo o todas; y su localización regional y nacional. Las necesidades y prioridades, los currículos y los recursos fiscales institucionales son significativos en el diseño de la implantación del modelo organizativo que se adopte. El componente programático-administrativo y académico es quien a final de cuentas viene a transformar en realidades concretas los proyectos de internacionalización. Es central, independientemente de que modelo-si alguno- se posee o se adopte, considerar la relación e inclusión de la facultad y de la unidad administrativa. Señala Rodenberg (2002): «The relationship between an administrative international office and an institution's faculty remains the key determinant in the success or failure of its international efforts. To be sure, successful programs benefit by access to adequate resources, academic reputation, and conditions specific to a given country or culture» (p. 24).

Reflexiones preliminares: propuestas de ordenamiento

Una de las estrategias académica-administrativa predominante actualmente es aquella cuyo centro conceptual es de coordinación (Connell, 2003; *Internationalizing the Campus*, 2004; Merckx, 2003; Griffin, Haque, Morris & Surak, 1999; Gooding, 2001; Rodenberg, 2002). Sin embargo, existen otras, tales como establecer una oficina, unidad o programa en cada facultad o departamento con el objetivo de proveer los servicios internacionales. Otra estrategia o mecanismo es establecer un programa, unidad, escuela, instituto en que se integran las actividades, servicios y programas académicos, entre otros, que responden a una unidad académica o administrativa. Una tercera es aquella en que se crea un puesto académico administrativo (provost, vicerrector, decano, vicepresidente, etc.) cuya responsabilidad es la dirección, coordinación, administración e integración de todas las iniciativas internacionales de la institución o campus. (Connell, 2003; *Internationalizing the Campus*, 2004; Griffin, 1999; Merckx, 2003; Rodenberg, 2002). (Ej. Vicerrector para Relaciones Internacionales, Decanato de Asuntos Internacionales.) Esta última provee para que puedan darse programas u oficinas que respondan al puesto directivo, así como otras estrategias administrativas, pero centradas sobre la responsabilidad de este puesto. Ninguno de estos modelos queda exento de conflictos, como tampoco son exclusivos o excluyentes.

Al examinar las diversas estrategias o mecanismos esbozados en la revisión que hiciéramos, es importante anotar que entre los componentes o rasgos que más se destacan y discuten es la característica de la fragmentación. Esta apunta a que al mayor número de estructuras y a diferentes y diversas metas se inducirá al aislamiento y a la desarticulación, que como consecuencia pudieran diluir los objetivos y recargar los esfuerzos y el presupuesto institucional (Connell, 2003; Griffin, Haque, Morris & Surak, 1999; Engberg & Green 2002; Gooding, 2001; Green, 2003; Sylvester, 2002).

No disponemos del espacio en este escrito para detenernos a esbozar con ejemplos concretos cómo actualmente existen instituciones que participan de estructuras paradigmáticas como las que describimos, así como la convivencia de más de un mecanismo. Es decir, desde utilizar centros u oficinas sobre la base de unidades, facultades o departamentos hasta aquellas que se encuentran con un puesto directivo integrado, otros aislados de las facultades y departamentos.² Sin embargo, esperamos ofrecer en un trabajo ejemplos estructurales de organización.

Desarrollamos dos centros para analizar y resumir los datos recopilados a base de la revisión documental y electrónica sobre el tema: centralizado y descentralizado. La selección de los conceptos se centró sobre la idea de agrupar cuál estrategia pudiera ser potencialmente efectiva para implantar la política de internacionalización, en el marco de una gestión académica que reconoce el intercambio de experiencias de lo particular, lo regional, lo intercultural y lo internacional. No implica esto, que el único aspecto para lograr el proceso y la meta de internacionalización se reduzca a una solución de naturaleza estructural y sistémica. Lo que aborda nuestra propuesta es el examen de uno de los componentes centrales del proceso y enfoca en lo que se ha destacado como una de las condiciones cualitativas esenciales para este propósito. Es un medio al servicio de unos objetivos y metas. Es obvio que el proceso en sí mismo implica, además, reformas y cambios de contenidos. Hacemos claro, que aun cuando hemos examinado literatura sobre procesos de centralización y descentralización, que se da en el sector de política pública de planeación gubernamental no hemos adoptado el término sobre el debate acerca de los sistemas centralizados contra los descentralizados o vice versa. El examen nos inclina a coincidir con que es casi imposible la total centralización como la descentralización completa. La administración, en general, más centralizada delega necesariamente en los jefes intermedios aunque sean las mínimas facultades de supervisar el trabajo. La mayor descentralización forzosamente exige también que los ejecutivos o directivos de más alto rango controlen, aunque sea parcialmente, los resultados finales. El problema o aspecto neurálgico se plantea en el grado en que se deberá centralizar o descentralizar

(Connell, 2003; *Internationalizing the Campus*, 2004; Goldstein, Clingman, Crist, Osterwell, et.al. 2002; Tutoriales, 2004, sección 3.3).

Un modelo centralizado para la internacionalización, según nuestro trabajo, se caracteriza por ubicar la coordinación e integración de sus políticas, áreas, servicios, convenios y actividades sobre un puesto altamente vinculado con la administración del centro o recinto. Un modelo descentralizado es aquel que se caracteriza por ubicar los asuntos de intercambio y los ofrecimientos en una oficina o programa, facultad o departamento particular, o en unidades separadas que pudieran estar en más de un centro o facultad. Hemos construido una tabla en la que ordenamos a base de unos criterios el examen de ambas estrategias.

La Tabla I recoge a su izquierda criterios o dimensiones que sirvieron de parámetros para examinar las fortalezas y debilidades de cada modelo; pudieran emerger otras en el proceso de análisis. Los criterios y conceptos quedan enmarcados en tomar como supuesto que lo que se persigue es lograr la meta de la internacionalización institucional. Dependerá de la cultura y el contexto institucional, la demanda del servicio, prioridades institucionales, los recursos humanos y fiscales, entre otros, para decidir cuál es el modelo o estrategia adecuada para las metas institucionales de internacionalización. Un estudio de necesidades o autoestudio debería ser el primer paso para diseñar el modelo apropiado y definir cuál presenta mejor potencial del recurso humano y económico. Examinemos brevemente los que nos plantea la Tabla I.

Tabla I: Comparación de modelos organizativos

Criterios/ Dimensiones	Centralizado	Descentralizado
Balance de riesgo en términos de las metas internas y externas (facultades, departamentos e institucional)	Bajo	Dificultad para predecir el mismo.
Facultad y Estudiantes	Participación directa pudiera ser baja y reducir visiones múltiples, si no se articula cuidadosamente la participación.	Alta, dado que puede haber mayor participación y control por parte de los interesados por programa o departamento.
Administración del tiempo y los recursos	Canalizada y controlada. Pudiera darse muy burocrática, sino se desarrollan mecanismos adecuados para mantener vínculos con las actividades y las facultades y el progreso y monitoreo de las iniciativas y proyectos.	Centrada y aislada sobre una unidad que pudiera limitar los esfuerzos y la articulación con otras iniciativas. Puede duplicar los servicios y ofrecimientos. Efectiva en relación con sus objetivos particulares de unidades, no necesariamente institucionales.
Utilización de los recursos humanos	Alto en su ejecución, supervisión y servicio. Requiere de adiestramientos que implican el compartir información y alto nivel de ejecución y articulación.	Reducido. Posible aislamiento para compartir información y resolver conflictos.

Relación con las facultades, unidades y departamentos	Alto, si es articulado y cuenta con el personal adecuado y comprometido.	Mínimo con el resto del centro, pero alto con la unidad, departamento o proyecto. Es posible que lo que hace uno no se entere el otro.
Capacitación y asesoría del personal académico y no académico	Económico y enfocado	Costoso e individual.
Implantación de políticas	Rendimiento y ejecución alta. Pudiera darse de forma sistemática, si es supervisado y evaluado.	Alto en la unidad o programa. Pudieran darse conflictos por su separación con otras unidades. Posible pérdida de visión de conjunto.
Estadísticas e informes	Coordinadas, compartidas y articuladas.	Centradas en la facultad o departamento. Cuestionable su valor para el uso institucional. Dispersas.
Proyección y divulgación interna y externa de las iniciativas y metas	Pudiera ser burocrático. Consistente, uniforme y apoyada. Mayor visibilidad.	Rápido en ofrecer servicios internos, pero no así institucionales. Si hay más de un programa o unidad en un sistema o centro, es costoso.
Relación con el área de desarrollo institucional y directivos	Nivel alto de acceder a las jerarquías o instancias decisionales.	Reducido poder o fuerza para avanzar la internacionalización en conjunto.
Comunicación e innovación con los ofrecimientos internacionales	Articulación entre diversas dimensiones, tales como estudios en el extranjero, convenios, ofrecimientos y balance entre los que se reciben y los que salen. Requiere amplia coordinación y participación académica.	Buena entre los involucrados, pero desarticulada entre unidades o programas. Duplicidad. Fuerza (adelanto) sobre las agendas particulares. Pudieran no «conocer» lo que otros hacen.
Participación del equipo («staff») en el proceso institucional de internacionalización	Alta y apoyada. Permite la creación de comités o juntas para la coordinación y planeación, institucional, regional e internacional.	Pudiera ser mínima y de poco efecto.
Servicios y fondos fiscales	Seguridad de recursos. Control sobre los servicios no académicos relacionados con los proyectos institucionales.	Paridad con otras oficinas, pero competidor por recursos con otros programas u oficinas. Difícil para proveer y coordinar servicios no académicos.

El examen hacia la meta de internacionalización, así como las estrategias organizativas debería guiarse por preguntas tales como: (a) ¿Quiénes son responsables de la implantación y la administración de los convenios y proyectos?, (b) ¿Posee la institución políticas o guías para estos procesos?, (c) ¿Posee el recurso humano adecuado y preparado?, (d) ¿Cómo se implantan los acuerdos?, (e) ¿Cómo se evalúan las metas y los logros de la internacionalización?, (f) ¿Quién o quiénes realizan los trámites para que los extranjeros sean admitidos a nuestros países y a nuestros programas?, (g) ¿Quién y cómo se coordinan los trabajos y proyectos con otras unidades académicas de la institución o fuera de la institución?, (h) ¿Cómo pueden desarrollarse las metas propuestas?, (i) ¿Qué criterios pueden aplicarse para el intercambio balanceado de profesores y estudiantes?, (j) ¿Cómo inciden estos procesos y políticas en otras dimensiones de la institución, tales como servicios, matrículas, viajes, currículos y la cultura institucional en general?, (k) ¿Qué estrategias de internacionalización se presentan como económica y académicamente efectivas?, (l) ¿Qué estrategias son adecuadas para el balance entre lo regional, lo nacional, lo intercultural y lo internacional?, (m) ¿Qué perfil deseamos para el equipo de trabajo?, (n) ¿Quién representa o habla por la institución?, (o) ¿Cómo se recogen los datos para informes y evaluaciones?, (p) ¿Centralizamos los servicios, pero no los programas?

Según Merckx (2003), instituciones grandes y con programas graduados han podido experimentar entre ambos modelos o estrategias, y en muchos casos la coordinación entre ambos. Este autor se inclina a pensar que la coordinación centralizada posee fortalezas que abonan a la posibilidad de una estructura efectiva hacia la internacionalización del campus o institución. Concluye que cualquier mecanismo o estrategia que se utilice para la coordinación dependerá de contingencias locales y contextuales. Uno de los aspectos más significativos es el concepto o definición que la institución adopte sobre internacionalización. Es común encontrar documentos con propuestas, metas, objetivos y planes que en la práctica no se llevan a cabo o no se cuenta con las estrategias adecuadas al entorno de la cultura institucional, nacional, regional y global. La internacionalización trasciende la estructura administrativa paradigmática que pudiera adoptarse, ya que las iniciativas y ofrecimientos curriculares son centrales para la transformación de la educación superior actual.

En un estudio exploratorio realizado por la Dra. Patricia Willer (2003) de la Universidad del Sur de Carolina, para la Región VII de la Asociación de Educadores Internacionales de NAFSA, ésta incluyó entre las preguntas que se formularon en el estudio a qué unidad o puesto respondían los servicios internacionales. De las 83 universidades que respondieron, 37 se encuentran ubicadas bajo asuntos académicos (Presidente, Provost, Rector, Decano, Vicerrector, Vicepresidente, entre otros), mientras que 28 se encuentran a cargo de asuntos estudiantiles (Decano, Vicepresidente, Provost, directores, programas graduados, entre otros). Las otras 18 se distribuyen entre las oficinas de admisiones, reclutamiento, Registrador y Educación Continua. Del total de 83 universidades que respondieron, tan sólo una tiene separado los servicios para estudiantes de la de profesores internacionales. Este estudio, así como el que llevamos en proceso, apunta a que predomina la utilización de establecer un puesto directivo, una sola unidad o programa por recinto o campus centrada en el área académica.

Los primeros hallazgos apuntan hacia lo siguiente:

- la mayoría de las instituciones de educación superior contemplan actualmente la internacionalización como un proceso o actividad integral y no marginal de su sistema educativo;
- la mayoría de las instituciones de educación superior entienden que la internacionalización es complemento estratégico de la misión y transformación institucional;
- la designación de un vicerrectorado, decanato, provost apunta a ser la estrategia predominante para implantar los objetivos y el proceso de internacionalización.

A modo de cierre

En resumen, el proceso de examinar el cómo se implantan las metas de internacionalización y el modelo administrativo adecuado requiere de al menos lo siguiente:³

- un estudio o auto estudio del estado de situación de la institución y sus metas;
- capacidad y voluntad de cambio según los hallazgos;
- definición clara y operacional de la internacionalización;
- compromiso de la facultad y la administración con el proceso;
- participación de la facultad en el cambio curricular;
- reconocimiento a la facultad (de colegas y directivos) que intervienen y se involucran en el proceso de implantación de los planes de internacionalización;
- balance entre el servicio, la demanda y el recurso humano y fiscal;
- identificar los recursos adiestrados o con experiencias en este campo;
- consultoría o trabajo colaborativo externo e interno;
- asignación de recursos; y
- diseño e implantación de un plan estratégico para la implantación de una política de internacionalización.

¹Recomendamos examinar el artículo de Jane Knight *Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales*, en que la autora discute el concepto y su definición.

²Puede examinarse un sector como ejemplo de las recientes publicaciones de la Asociación de Educadores Internacionales de NAFSA, *Internationalizing the Campus: Profiles of Success at Colleges and Universities* para los años 2003 y 2004 (ver referencias).

³Un excelente informe que puede consultar sobre este tema es el producido por la American Council Education (ACE) *Promising Practices: Spotlighting Excellence in Comprehensive Internationalization*.

Referencias

Aponte Hernández, E. (2002). Hacia la universidad de autogestión del conocimiento. *Cuaderno de Investigación en la Educación*. UPR, 18, pp. 65-97.

Aveni, A. F. (2003). *Measuring the Consequences of Campus Internationalization: Results of a Pilot Study*. Ponencia presentada en la Conferencia Anual de la Región VII de NAFSA, Tampa, FL. (Versión en papel, disponible a solicitud de la autora)

Avila, J. G. (1998). *La política de internacionalización: elemento estratégico de renovación educativa*. Rescatado el 5 de octubre de 2003 <http://www.cesu.unam.mx/iresie/revistas/universidades/Num98/REVISTA202-98/univerhd>.

Connell, C. (compilador y redactor). (2003). *Internationalizing the Campus. Profiles of Success at Colleges and Universities*. USA: NAFSA: Association of International Educators.

Engberg, D. y Green, M.(Eds.). (2002). *Promising Practices: Spotlighting Excellence in Comprehensive Internationalization*. Versión electrónica. Rescatado el 4 julio de 2003.. http://www.acenet.edu/bookstore/pdf/2002_promising-practices.pdf.

- Fernández de Castro, P. (2001). Descentralización y desconcentración administrativas. En: *Ámbito Jurídico*, mar/2001. Versión electrónica. Rescatado el 27 de julio de 2004 <http://www.ambito-juridico.com.br/aj/da0027.htm>
- Goldstein, J., Clingman, S. Crist, M. Osterwell, L. Schwartzwald, R. et. al. (2002). *Report from the Provost's Task Force on the International Programs Office: Final Report*. Versión electrónica. Universidad de Massachussets. Rescatado el 6 de noviembre de 2003.
- Gooding, M., & Burk, C. (2001) (Eds.) *Professional Practice Workshop: Hiring Foreign Faculty and Staff*. USA: NAFSA: Association of International Educators.
- Griffin, B., Haque, I, Morris, M. y Surak, J. (1999). *Identification of Strategies to Internationalize Academic Programs at Clemson University*. Informe auspiciado por el Comité. "Innovation Funds Award" del Comité Ad Hc en Prioridades Internacionales. Versión electrónica. Rescatado el 5 de julio de 2003.
- Green, M. F. (2003). *The Internationalized Campus: A Strategic Approach*. *International Educator* (NAFSA), XII, 1(Winter), 13-21.
- Hallak, J. (2000). Políticas educativas y contenido de la enseñanza en los países desarrollados. *Perspectivas: Revista Trimestral de educación comparada*. UNESCO), XXX(3), 303-315.
- Internationalizing the Campus 2004. Profiles of Success at Colleges and Universities*._(2004) Washington, D.C.: NAFSA: Association of International Educators.
- Knight, J. (2004). Internationalization Remodeled: Definitions, Approaches, and Rationales *Journal of Studies of International Education* 8(1), 5-31.
- Merkx, G. (2003). *The Two Waves of Internationalization in U.S. Higher Education*. *International Educator* (NAFSA), XII, 1, 6-12.
- Sylvester, R. (2002). Mapping International Education: A Historical Survey 1893-1944. *Journal of Research of International Education* (JRIE) 1, (1), 99-125
- Tutorial del Proceso Administrativo 3.4.4 Centralización y descentralización*. Rescatado el 7 de octubre de 2004 http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema34_4.htm
- Vélez Cardona, W. (2002). Globalización y educación superior: Del Mito «necesario» a un nuevo paradigma. *Cuaderno de Investigación en la Educación*. Universidad de Puerto Rico., 18_(Diciembre 2002), 98-114.
- Willer, P. (2003). *International Student and Scholar Services Workload Survey: Summary Report* (inédito). Copia versión electrónica distribuida a los miembros de la Región VII de NAFSA. Carolina del Sur: USA: Región VII NAFSA. Disponible a solicitud de la autora.
- Wood, G. (2003). *Making the Case for International Education: A Reference Tool for International Educators*: NAFSA: Association of International Educators.