

# Hablemos de internacionalización: apuntes para una reflexión

*Aida Castañer Martínez*

## RESUMEN

Este trabajo examina tres dimensiones que abarcan la dirección de cómo abordar la construcción de la planeación de la meta de internacionalización, a saber: el concepto de la internacionalización, la planificación y el auto-estudio, y las estrategias para su implantación. Se examinan para establecer significados comunes, valorar estrategias y prioridades que den pie a un plan estratégico articulado que facilite el *assessment* de la dimensión internacional. Se articula en cada apartado la investigación pertinente e incorporamos algunos lineamientos y propuestas sobre las mismas. Concluye la autora que una visión y plan que asuma el concepto de internacionalización como proceso es capaz de promover una amplia gama de actividades, políticas y estrategias que permitan crear un ambiente organizacional que construya, a base de prioridades y fases, una cultura internacional sustentable.

**Descriptor:** Internacionalización, educación internacional, planificación universitaria, educación superior, intercambio

## ABSTRACT

This work examines three dimensions in how to approach the construction plan of the internationalization goal, that is: the concept of internationalization, the planning process and institutional review, and the strategies to achieve implementation. It examines and evaluates these dimensions in order to establish a common language and meanings, to appraise the value of strategies and set priorities that would lead to a strategic plan that will facilitate the assessment of the institutional international dimension. The author articulates in each section relevant research with the incorporation of some alignments and proposals. The author concludes that a vision and plan that assumes the concept of internationalization as a process is able to promote an ample range of activities, policies and strategies that will facilitate —with

priorities and phases— the creation of an organizational atmosphere that will construct a sustainable international culture.

**Keywords:** internationalization, international education, university planning), higher education exchange

## Preámbulo

Actualmente, en la educación superior se destaca el carácter y propósito internacional de su gestión, tanto en el ámbito académico como en el directivo. La dimensión internacional no es asunto nuevo. En todo caso, es su transformación conceptual y programática, a la luz de los contextos históricos que la han rodeado, lo que ha transformado su concepto e implantación. Conocemos el carácter internacional de las universidades desde el siglo XII y cómo, a través del tiempo, osciló entre la movilidad y las respuestas a diversas orientaciones nacionales y extra-nacionales. No es hasta el siglo XX que, tanto en Europa como en los Estados Unidos de América (EUA) cobra gran impulso, y más aun, ante el interés de la expansión económica de ambos continentes. El concepto de educación internacional se traza desde el siglo XIX y ha recibido múltiples descripciones y definiciones (Sylvester, 2002). De hecho, Sylvester identifica que, ya para el 1867, en la época victoriana en Inglaterra, se presentó la primera institución o escuela de educación internacional. En los Estados Unidos, se puede trazar como ejemplo la Escuela Internacional para la Paz, en Boston, establecida mucho antes de la Segunda Guerra Mundial. Sylvester atribuye a Rabindranath Tagore ser uno de los pioneros en establecer en India, en 1921, una institución de educación internacional (p.108). Describe que Tagore, en uno de sus viajes a China, ya había expresado una filosofía de la educación internacional.

Cuando las razas se unen, como ocurre en el presente, no debe ser meramente una reunión de una muchedumbre; debe existir una relación que los una o chocarán entre sí... La educación debe lograr que cada niño entienda y logre el propósito de esta época, no derrotarlo al adquirir el hábito de crear divisiones y mantener los prejuicios nacionales. Existen, por supuesto, diferencias naturales en las razas que deben ser preservadas y respetadas, y la tarea de nuestro sistema educativo debe ser lograr la unidad a pesar de ellas para que pueda descubrirse la verdad a través de sus contradicciones. (Chakravarty, citado en Sylvester, 2002, p.109)<sup>1</sup>

Entonces, ¿cómo vinimos a dar con la extraordinaria expansión de la ya no una mera educación internacional, sino una internacionalización de la educación superior? La fuerza que más ha movido el escenario de la educación superior desde los años 80 del siglo XX hasta lo que nos toca de este incipiente siglo XXI es el rompimiento de las fronteras geográficas mediante el flujo y uso de la tecnología, las alianzas económicas y políticas, la movilidad de grandes grupos de personas, las transformaciones sociales, los movimientos de resistencia y los agentes de un nuevo proyecto estado-sociedad, entre otras razones. Los desafíos de este mundo plural con actores disímiles en el escenario nacional, regional y transnacional parecen no poder evadirse. Señala de Wit (1999):

Sin embargo, el tiempo cuando las universidades podían esconderse detrás de su torre de marfil quedó atrás. Posteriormente, la educación superior vino a servir el interés administrativo y económico de los estados-nación, y pasó a ser esencial en el desarrollo de la identidad nacional. (§ 4-7)

Como consecuencia, la educación superior adquiere un papel protagónico en las propuestas del sistema mundial, nacional y regional de una ciudadanía cosmopolita e intercultural. Convergen en estos espacios diversas fuerzas y transacciones políticas que impulsan la transformación del sistema educativo.

Los estudios sobre la internacionalización, en particular aquellos que enfocan en las barreras para el logro de la internacionalización y su ejecución, coinciden en que destacar en documentos oficiales la internacionalización de la institución como una prioridad, es el primer paso para desarrollar e implantar planes estratégicos en esa dirección. Es la distinción y el compromiso con esta meta la que propiciará la discusión para diseñar e implantar un plan estratégico comprensivo, concreto y articulado hacia el logro de la misma. El trayecto está bordado de grandes discrepancias conceptuales, conflictos organizacionales, curriculares y hasta teóricos respecto a lo que implica y es la internacionalización y cómo implantarla.

Nos proponemos examinar tres dimensiones que abarcan la dirección de abordar la construcción de la planeación de la meta de internacionalización, para trasladar lo escrito a la ejecución y a la práctica. Es necesario examinarlas para establecer significados comunes, valorar estrategias y prioridades que den pie a un plan articulado que facilite la evaluación de la dimensión internacional. Articulamos, en cada apar-

tado, alguna investigación pertinente e incorporamos algunos lineamientos y propuestas sobre las mismas.

### Qué se entiende por internacionalización: en búsqueda de un lenguaje común

No interesa a este trabajo validar la evidente pertinencia y relevancia que posee la integración de la dimensión internacional en la educación superior, dado que actualmente se reconoce como valor en los escenarios de la educación superior contemporánea de la mayoría de las instituciones de educación superior (Altbach, 1999, 2002; Altbach & Knight, 2006; Beckford, 2003; Bell, 2004; Connell, 2003; Eith & Frye, 1999; Engberg & Green, 2002; Frew, 2006; Gacel-Avila, 1998; Green, 2005; Leblanc, 2007). Lo internacional ya se incluye en las aseveraciones de misión, visión y metas de la mayoría de las instituciones de educación superior en Europa, Estados Unidos de América y Latinoamérica. Eso no resta, claro, a que aspectos del discurso de la internacionalización puedan ser cuestionados por la diversidad de concepciones y modos de implantarla, así como también implica riesgos para los programas como la comercialización, la calidad y acreditación y, la participación desigual.<sup>2</sup>

Reconozco que el mismo concepto se presenta complejo y confuso a la hora de enfrentarlo como propuesta de trabajo, meta institucional o como uno de los objetivos de las instituciones de educación superior. Jane Knight (2001, 2003, 2004), estudiosa y reconocida figura en la discusión de la internacionalización, tanto desde su dimensión conceptual como programática, concluye que, en el nivel institucional, se concretan las realidades de este proceso. Según como la institución entienda el concepto, se desarrollarán las dinámicas y transformaciones de la propia institución. Por lo tanto, es necesario que, para desarrollar el plan, la meta y los objetivos de lo internacional, se adopte la concepción que mejor se ajuste al paradigma institucional dentro de su visión y misión, en armonía con sus recursos y contextos particulares. Esto no es tarea fácil y no queda exenta de controversias. Investigaciones en este campo, asociaciones profesionales de la educación internacional y múltiples trabajos como son: Altbach, 2004; Altbach & Knight, 2006; Beckford, 2003; Black, 2004; Childress, 2006; College, 1999; Currie & Newson, 1998; Green, 2003; Griffin, Haque, Morris & Surak, 1999; Wood, entre otros, sirven de punto de partida para guiar la discusión y concreción de propuesta de esta naturaleza.

Knight (2004) plantea la internacionalización como “un término que significa diferente cosas para diferentes personas y de esta manera, así se usa, en variadas formas y contextos” (p.5). Las comunidades en Europa comparten también la clara noción de que, al fenómeno de la internacionalización, se le ha dado mucho peso y no necesariamente se entiende lo mismo. Señala Torenbeek (2005):

Sin embargo, la atención enorme que se le ha dedicado a este fenómeno, más su crecimiento explosivo, no significa que todos nos referimos a una sola y la misma cosa. El significado del concepto cambia con el tiempo y el lugar. En muchas instituciones europeas de educación superior, la internacionalización es actualmente sinónimo del frecuente intercambio de estudiantes y del personal académico (p.63).

Los distintos conceptos e ideas que se posean en los diversos escenarios tanto dentro y fuera de la institución plantean múltiples interrogantes que provocan un serio reto a las instituciones de educación superior al momento de desarrollar un modelo para articular e implantar la internacionalización. Se manejan términos como educación internacional, globalización, estudios internacionales, educación multicultural y educación intercultural. Cada uno implica diferentes filosofías y acercamientos y pueden crear confusión y distracción en el proceso. Por lo tanto, según Green y Olson (2003) las instituciones necesitan desarrollar un lenguaje común que facilite comprender lo que es internacionalización para todos.

La literatura revisada expone que el concepto internacionalización ha pasado por varias etapas y motivaciones en el proceso de concretarlo y adoptarlo (Altbach, 1999, 2002, 2004; Connell, 2003 ; Courts, 2004; Currie & Newson, 1998; De Wit, 2002; Gacel-Avila, 1998; Yarzabal, 2004). Warner (citado en Yarzabal, 2004) sintetiza en tres modelos las diferentes razones que orientan la agenda de internacionalización en las universidades: el competitivo, dirigido a colocar mejor en el mercado a la institución, a los alumnos y al país; el liberal, enfocado hacia el auto-desarrollo en un mundo dinámico y el de transformación social, orientado hacia el desarrollo de conocimientos y competencias internacionales que le permitan trabajar la transformación social. Knight (2001) y Merckx (2003) coinciden en que, en el desarrollo de la política y agenda internacional, se entrecruzan razones políticas, sociales, económicas, académicas y culturales. Adoptamos la clasificación utilizada por Yarzabal (2004) para describirlas.

- motivaciones políticas: esta corriente concentra sobre asuntos atados a la política exterior y al papel o función que adoptan los países en relación con fuerzas externas, como por ejemplo la globalización. Los graduados en el extranjero y la importación del capital de estudiantes extranjeros son vistos como ganancia de capital, así como beneficios indirectos para la competitividad nacional. Según (de Wit, 1999), en el caso de los Estados Unidos de América (EUA), esta motivación cobró predominio después de la Segunda Guerra Mundial con el interés de ampliar los conocimientos de otras culturas y así poder expandir sus influencias en el mundo exterior. De ahí es que conocemos las ayudas de fondos federales para desarrollar programas y áreas de estudios e intercambio.
- motivaciones económicas: estas se guían por metas u objetivos económicos a largo y corto plazos, como lo es la preparación de recursos humanos para la competitividad, el desarrollo tecnológico y de investigación nacional e institucional y como fuente de ingresos. Podemos reconocer esta corriente en el movimiento de expansión de Europa y su agrupación de unión europea con una sola moneda.
- motivaciones académicas: las ordenadas bajo esta corriente recogen aquellas apegadas a los objetivos y funciones del escenario de educación superior, tales como el cumplimiento con estándares, fortalecimiento de la investigación y la docencia. Se persigue, según Aponte (2002), atender la economía del conocimiento y su valor agregado. Ejemplo de esto es la importación de capital humano por medio del intercambio y de actividades internacionales. En esta descansan las acciones que se generan desde dentro de las instituciones como son las disciplinas, los estudiantes y los docentes.
- motivaciones culturales y sociales: como bien apuntan estos vocablos, esta dirección de la ordenación del concepto recoge el interés en el enriquecimiento y difusión de la cultura, el idioma, la diversidad cultural, las comunicaciones. Es característico en esta el dominio de los idiomas y la interacción cultural mediante cursos, proyectos, intercambios y viajes, y la preocupación por la transformación social como bien común.

Como se observa, estas corrientes recogen orientaciones, según se entienda la definición del concepto, con sus respectivas modalidades operativas o estratégicas. No son necesariamente excluyentes entre sí, pero pudieran dominar una sobre la otra. Estas representan los diversos enfoques o racionales que pueden ser adoptados por las instituciones.

Estudiosos del proceso de internacionalización (Altbach & Knight, 2006; Black, 2004; De Wit, 2002; Green, 2003, 2005; Mestenhauer, 2003; Navarro, 2004; Rodenberg & Beyton, 2002; Samaan, 2005; Williams, 2003) reconocen que la meta de internacionalización no se origina o produce con todo y en todo el entorno a la vez, sino que suele forjarse en grupos, comités, disciplinas y, en particular, en la relación con facultades (docentes e investigadores) interesados y comprometidos con el tema. Señala Green (2003): “Ordenar todo en una estrategia institucional amplia y coherente (o en una institución grande, en una estrategia a nivel universitario) es un tremendo reto que requiere de líderes altamente competentes, comprometidos, participación amplia de la facultad y persistencia a través del tiempo” (p.14).

Una clara discusión y entendimiento de la internacionalización es necesaria para dar sentido a las motivaciones y a las variadas y complejas formas que afectan actualmente la educación superior. Algunos entienden que hablar de globalización es lo mismo que hablar de internacionalización. Altbach y Knight (2006) entienden globalización como “las fuerzas económicas, políticas y sociales que empujan la educación superior del siglo XXI hacia la participación internacional” (p.27). Altbach (2002) indica que, cuando hacemos referencia a “globalización”, apuntamos a “tendencias en la educación superior que tienen implicaciones transnacionales” (p. 18). A diferencia, según Altbach, de que “internacionalización se refiere a las políticas e iniciativas específicas de los países y las instituciones académicas individuales o sistemas para manejar las tendencias globales” (p. 22). En otras palabras, podemos entender que la internacionalización puede ser consecuencia de la globalización, pero la educación internacional, así como las iniciativas internacionales son más “antiguas” que la propia “modernidad” de la globalización. Las formas como los países reaccionan a estas dos dimensiones pueden variar (Green & Olson, 2003). Para Knight (2001) la internacionalización es una de las maneras en que un país responde a las repercusiones externas de la globalización. Green y Olson (2003) plantean que la discusión de todos los conceptos que se manejan en este escenario acarrea y consumen gran energía

“emocional” y significados distintos. Consideramos que los conceptos no son espacios y conceptos irreconciliables, que se intersectan, pero que arrastran grandes implicaciones programáticas al momento de implantarlos sobre una meta común.

La literatura sobre este tema estima que la internacionalización es una de las más altas prioridades de los gobiernos, de las asociaciones internacionales y del escenario de educación superior. Confeccionar e implantar una definición es parte del proceso. Actualmente y según la literatura que hemos revisado (Bell, 2004; Green & Olson, 2003; Griffin, Haque, Morris, & Surak, 1999; Hser, 2003; Killick, 2005; Knight, 2001, 2003, 2004; Leblanc, 2007; Malo Álvarez, Valle, & Wried 2001) apunta a que la definición que sirve de punto de partida y parámetro es la elaborada por Jane Knight. Nos parece que ésta permite manejar, a nivel individual-institucional, dimensiones comprensivas, procesales y de teoría crítica de la internacionalización.

Knight (2004) aporta cuatro términos centrales que propician la conceptualización de la internacionalización y de una definición funcional amplia y no restrictiva: *proceso, intercultural, dimensión global e internacional* (esto tres últimos como una tríada) (p.11). Al subrayar lo procesal, implica la integración de lo internacional e intercultural en los programas y en la enseñanza, así como en las políticas, procedimientos y cultura que promueven lo internacional. Define internacionalización para el nivel nacional e institucional como “el proceso de integrar la dimensión internacional, intercultural o global en los propósitos, funciones y enseñanza en la educación post secundaria (Knight, 2004, p.10). Esta amplia definición permite entender la internacionalización como proceso dinámico, medular que incorpora las relaciones entre culturas, países y grupos que no necesariamente se reducen a las relaciones con el exterior, sino también dentro de lo nacional-institucional. Permite contextualizar el proceso según el propósito, la función y el sistema de impartir los servicios que posea la institución. Dentro de este amplio concepto, las instituciones pueden trabajar su particular plan e iniciativas fuera de las razones específicas que tenga la institución para internacionalizarse.

Articulado con la discusión de la visión internacional procesal, encontramos la discusión de la educación intercultural, competencia intercultural, educación global y competencia multicultural. No es el propósito de esta reflexión la discusión de este tema. Sin embargo, debemos asomarnos brevemente a los conceptos, dado que en el proceso de la programación e implantación de un proyecto de

internacionalización institucional gira la noción del ciudadano interculturalmente alfabetizado. Como parte del proceso de implantación de la internacionalización, es necesario adoptar algún acercamiento conceptual que sirva de parámetro para estimar los logros de la internacionalización. Muchas propuestas de internacionalización han establecido la educación intercultural como objetivo programático de las experiencias internacionales del currículo. Reconocemos que la meta del proceso de internacionalización es la competencia intercultural y global como medio para la atención a la modernidad de un mundo integrado, diverso y marcado por diferencias.

Algunos abordan el concepto multicultural como alusivo a la diversidad de culturas dentro de su espacio nacional y regional. Por lo tanto, la competencia multicultural no necesariamente es igual a la intercultural para muchos estudiosos del tema (Gil Jaurena, 2004; Muñoz Sedano, n.d; Sáez Alonso, 2005; Santos Rego & Lorenzo Moledo, 2006). El concepto de educación global o competencia global, de más reciente auge, ofrece semánticamente la inclusión de lo internacional, lo intercultural y lo multicultural.

Actualmente, podemos encontrar trabajos de investigación que toman la competencia intercultural o la competencia global como indicador para el *assessment* de los estudios en el extranjero y de otros diseños programáticos para la internacionalización del currículo como medio para la internacionalización (Albert Guardiola, 2004; Aveni, 2003; Chieffo & Griffiths, 2004; Chieffo & Griffiths, 2003; Cottrell, 2004; Pinheiro, 2001). Es decir, los números no son la única medida a examinar al momento de establecer el logro de la meta, como plantea Mestenhauser<sup>3</sup> (Mestenhauser, 2003). Este concepto resulta un constructo útil, amplio, cómodo que puede explorarse como unidad central de los programas para establecer la competencia de aptitudes, conocimientos, actitudes y valores como efecto de la internacionalización.

Los estudios apuntan a que es central en el plan de *assessment* de la internacionalización el concepto adoptado, que marcará transversalmente la internacionalización de la institución (Bell, 2004; Burriss, 2006; Courts, 2004; Deardorff, 2005; Engberg & Green, 2002; Gacel-Avila, 1998; Green, 2005). Para evaluar los logros es necesario proponer la definición o concepto que mejor pueda representar hacia dónde quiere dirigirse la institución en el contexto que les ocupa, en el presente que se lo plantean y cómo se lo explican. Desarrollar el concepto es adoptar una definición amplia, clara que permita guiar el diseño de un plan institucional estratégico y transversal que de forma y cabida a

lo que aspiramos de la internacionalización con atención al currículo. Las instituciones, al momento de establecer la configuración del concepto de la internacionalización, pueden examinarlo si se verá como objetivo en sí mismo o, si se considerará como un proceso o estrategia de integración institucional y académica contextualizada a las metas institucionales y nacionales. La pertinencia de dar cabida a un lenguaje común, no es tan sólo para evaluar el proceso, definir sobre qué parámetros se estimará el *assessment*, sino para armonizar visiones contradictorias y propiciar la implantación de la internacionalización.

## Planificación de la internacionalización

Los trabajos de Green (2003), junto a los de Green y Olson (2003) discuten un marco conceptual y estratégico para dar pie a la internacionalización institucional, sobre la base de un acercamiento comprensivo en torno a este asunto, en particular que propicie un lenguaje común articulado. Destacamos entre sus señalamientos:

1. La institución ha de plantearse y establecer un marco claro y definido sobre los principios, los conceptos, los acuerdos, las metas, los métodos y los procesos para la estrategia de cómo exponer e implantar la internacionalización.
2. Antes de incursionar en cualquier acción o proyecto de naturaleza internacional institucional, es necesario establecer una agenda definida, articulada y una estrategia o acercamiento, que al menos considere como mínimo contestar las siguientes preguntas:
  - ¿Por qué y para qué la internacionalización en la institución? No todos los actores en el escenario educativo poseen el mismo concepto, así como tampoco las mismas motivaciones o agendas. Por lo tanto, diferentes razones conducirán a diferentes estrategias. Es decir, diferentes metas académicas, como por ejemplo: fortalecer las artes liberales, mejorar la calidad de la enseñanza y la investigación; generar ingresos para la institución; preparar para el mercado laboral; contribuir al desarrollo de la paz, o desarrollar la capacidad intercultural —entre muchas otras— determinarán las prioridades, los recursos y la articulación de algunas de éstas. Es necesario conciliar el concepto y las diversas agendas entre los múltiples actores (facultades, administradores, estudiantes y comunidad).

- ¿Quiénes serán responsables directos de liderar el proceso crítico y estratégico? Es necesario desde el inicio contestarse con claridad esta pregunta, así cómo quiénes se involucrarán en el mismo; cuál es el plan de trabajo que dará cabida a “solicitar diversas perspectivas, distribuir las tareas, planificar y poner en marcha las estrategias, ganando así visibilidad y legitimidad en la totalidad del campus o centro educativo” (Green, 2003, p. 17). En este renglón, se considera la posibilidad de consultores externos, comités de trabajo, asesores con práctica y conocimiento en el campo dentro y fuera de la institución que permita la clarificación de conceptos, prioridades, diseño de estrategias, y recomendaciones.
- ¿Qué proceso y plan se utilizará? Implica diseñar e implantar el proceso de comunicación y consulta, y a su vez, atender los puntos problemáticos que necesitan atención particular a lo largo del proceso. Por lo tanto, una agenda que guíe el proceso es un vehículo importante para el logro de la meta de internacionalización. Es necesario documentar el proceso mediante informes y documentos que luego podrán utilizarse en la implantación de la internacionalización y servirán para futuros estudios y consultas.
- ¿Qué se necesita hacer en la institución para la internacionalizarla? Este no es un proceso lineal y ausente de conflictos. Casi todos los expertos en este campo coinciden en que es necesario primero conocer el estado de situación mediante un auto-estudio o “institutional review” para poder estimar las estrategias, el tipo de organización administrativa, las prioridades, el compromiso y los recursos disponibles. Es decir, qué es lo que tiene o con qué cuenta en el renglón de lo internacional; qué se ha hecho y cómo sirve a las funciones institucionales; cuáles han sido sus resultados; con qué recursos fiscales cuenta, qué puede abarcar, cuáles son sus límites. Es necesario establecer prioridades e implantar un tipo de auto-evaluación para “crear una visión común, revisar lo que funciona y formular un plan estratégico” (Green, 2003, p.18). El proceso debe dar cabida para recoger objetiva y sistemáticamente la información necesaria sobre lo que se tiene, el estado de situación, redactar y producir los informes y sus correspondientes conclusiones y recomendaciones para conocimiento público. Este proceso dará

espacio para proponer un plan de acción estratégico institucional. Señala Green (2003) que “Los diferentes grupos interesados tendrán diversos intereses y la internacionalización requiere seleccionar opciones, resolver conflictos sobre valores y prioridades, y articular las partes en un todo coherente entre los diversos grupos interesados o participantes” (p.14).

Sin embargo, entre lo que la institución expresa en sus documentos y lo que puede hacer hacia la implantación de estas metas existe un largo y trabajoso camino. Actualmente podemos encontrar varios estudios que atienden la investigación sobre el renglón de la planificación de la internacionalización (Black, 2004; Burriss, 2006; Childress, 2006; Courts, 2004; Green, 2005; Kondakci, Van Den Broeck, & Devos, 2006; Schoorman, 2000a, 2000b). El estudio de Schoorman (2000b) enfrenta el hecho de examinar el desafío de implantar los planes de internacionalización. Schoorman comenta que el vacío que se da entre el discurso que endosa la internacionalización y su implantación puede atribuirse —entre otras cosas— a la ambigüedad que existe respecto al concepto mismo y a los motivos o razones que poseen y adoptan los departamentos respecto a las propias metas institucionales. Es decir, las discrepancias entre lo que se dice sobre la internacionalización y lo que se hace en los departamentos. Su estudio examinó el efecto que tenía la retórica organizacional respecto a la internacionalización en la práctica educativa diaria de la facultad y los estudiantes, en dos departamentos (Ciencias Naturales y Empresas). La investigación se realizó luego de cinco años en que ya se había institucionalizado la misión de la internacionalización. El estudio destaca que lo significativo fue la manera en cómo cada profesor y estudiante entendió la misión y el plan, y como consecuencia, así lo ejercían o actuaban. El marco teórico que sustentó el estudio fue la conceptualización institucional de la internacionalización como un proceso organizacional que facilita y promueve los objetivos de la internacionalización y la pedagogía crítica como apoyos al currículo de múltiples perspectivas culturales, la presencia y el valor de la diversidad de culturas entre los profesores y alumnos y, las implicaciones locales y globales del proceso. Algunos de sus resultados apuntan a que las discrepancias pueden atribuirse, en general, a que: (1) los departamentos ven la naturaleza de sus disciplinas como la única razón para involucrarse, (2) poseen perspectivas divergentes respecto a la importancia y el alcance de la internacionalización en relación con los de la institución, (3) se reconoce la impor-

tancia de la presencia de estudiantes y profesores internacionales, pero su efecto todavía no queda claro, dado la poca participación o interacción de los mismos con los no internacionales, o éstos con ellos (difícil decir si es por inhabilidad o interés por parte del estudiante, o por los contextos de sus departamentos y tareas). Se desprenden de su estudio las siguientes recomendaciones:

- la necesidad de acrecentar el liderazgo por departamentos para generar el compromiso necesario con el plan institucional;
- adoptar la internacionalización como un evento habitual, y para esto puede integrarse la facultad internacional a los departamentos y a las actividades, incentivar las oportunidades y experiencias internacionales, realizar talleres de capacitación en el tema, trabajar en el cambio curricular, incentivar los esfuerzos de la internacionalización;
- inculcar o infundir la internacionalización como un proceso integral y en curso o progreso.

Examinémos el estudio de Childress (2006), cuya investigación encauza su atención sobre la prevalencia y el efecto de tres tipos de planes dirigidos hacia la internacionalización. Señala Childress que: “A pesar de la retórica de los líderes institucionales al apoyo de la internacionalización, muchas de sus metas no han podido ser puestas en funcionamiento” (p. 3). Argumenta que las instituciones deben desarrollar un plan escrito y documentado antes de que “operationalization may occur” (p. 3). Este estudio, en colaboración con el Consejo Americano de Educación (ACE, por sus siglas en inglés), encuestó a 31 instituciones de educación superior para conocer la prevalencia de los tipos de planes, desarrollo y supervisión de la internacionalización. La investigadora utilizó como marco teórico la perspectiva de Knight de que el proceso se realiza en seis fases: a) concienciación, b) compromiso, c) planificación, d) implantación, e) revisión y evaluación, y f) refuerzo (p. 5). Su diseño se concentró en las fases c y d.

El plan estratégico institucional suele ser más abierto, mientras que aquellos específicos suelen dar unidad y realización al discurso o retórica institucional. Entre los hallazgos del estudio de Childress, se encontró que el tipo de plan que mayor prevalencia tiene entre las instituciones es el plan estratégico institucional. El 71% de las instituciones contaban con planes para la internacionalización, y un 29% no poseían ningún tipo de plan. Sin embargo, de aquellas que poseían algún tipo

de plan, un 30% no respondían a los mismos. Las instituciones que demostraron poseer mayor influencia y realización en la internacionalización fueron aquellas con planes en los tres tipos de niveles (institucional, específico y de unidad o departamento). Aquellas instituciones que poseían un plan específico, junto al plan estratégico institucional demostraron poseer mayor influencia y capacidad para integrar la internacionalización. Señala la investigadora que “los planes escritos forman parte de la cultura de apoyo que se necesita para impulsar a las instituciones hacia la fase operacional de la internacionalización”(p. 26). Otros hallazgos que favorecen o amenazan la implantación, según Childress (2006) son:

Favorecen:

- contar con el apoyo de los líderes de más alto rango en la institución
- contar con un grupo, comité, “task force” para desarrollar el plan
- contar con algún tipo de auto estudio
- apoyo de las facultades
- guía y apoyo de una unidad o centro
- asignar responsabilidades a los departamentos para el seguimiento y evaluación

Amenazan:

- una estructura organizativa descentralizada y dispersa entre unidades o departamentos
- el largo proceso que implica el diseño y construcción del plan
- restricciones fiscales y económicas
- desconocimiento de los planes y agenda de internacionalización
- reclamo de facultades por autonomía fuera del “institution-wide internationalization plan”(p. 23)

## Estrategias para la internacionalización

La implantación de la internacionalización puede clasificarse a base de dos estrategias o conjuntos sobre los cuales trabajar: las académicas y las organizacionales. Un enfoque de la internacionalización como proceso facilitará conjugar ambas estrategias de forma eficaz que de paso a la transformación mediante la articulación de las actividades, las competencias internacionales o globales, la cultura institucional y el *assessment*. En este trabajo, no nos ocuparemos de las estrategias

organizacionales, ya que fue objeto de un trabajo anterior (Castañer-Martínez, 2004). Esta estrategia es la que aborda el ordenamiento de las políticas, estructuras y administración de la meta de internacionalización en la institución.

Para fines de este trabajo, cuando nos referimos a estrategias académicas, hacemos alusión a aquellas actividades tanto de movilidad como de Internationalization at Home, IaH por sus siglas en inglés<sup>4</sup> (se explica más adelante). El objetivo es el diseño y planeación de actividades dirigidas a apoyar la investigación, la enseñanza y el servicio. Algunos ejemplos son programas de intercambio, estudio de idiomas, estudiantes y profesores internacionales, capacitación intercultural a docentes y comunidad, investigación colaborativa, proyectos comunitarios, proyectos y asociaciones interculturales, estudios temáticos específicos y currículo internacionalizado; apoyo social y cultural a los estudiantes y profesores extranjeros, actividades interculturales, actividades extra-curriculares para alumnos y docentes tanto nacionales como del extranjero, grados duales o compartidos; alianzas, internados o prácticas en grupos locales culturales o étnicos; investigación sobre la práctica de la internacionalización, integración y articulación de los estudiantes que salen al extranjero como presentaciones, proyectos, participación en comités, entre otras.

Sin adentrarnos específicamente en el estudio de la educación internacional y su desarrollo, cuando pensamos en internacionalización (independientemente del modelo conceptual que se haya adoptado), lo que se desvela todavía —ante muchos— es aquel concepto en que las universidades confeccionan y desarrollan programas y estructuras centradas en la operación de enviar y recibir estudiantes y profesores (movilidad académica), así como en ampliar la lista de opciones, alianzas, consorcios. Ejemplo de ello son las estrategias de intercambio, estudios en el extranjero (“study abroad”), proyectos en el exterior de corta duración, aprendizaje de idiomas en el extranjero, grados compartidos, internados, etc. Esta modalidad históricamente es la más permanente y predominante en la educación superior contemporánea. Sin embargo, actualmente se consideran dos dimensiones sobre las cuales se puede trabajar la internacionalización, que a su vez sirven como dos estrategias interactivas, a saber : en casa (Internationalization at Home, IaH por sus siglas en inglés) (Crowther, Joris, Otten, Nilsson, & Wachter, 2000; Mestenhauser, 2003; Nilson, 2003) y en el extranjero (movilidad). Según Wachter (2003):

“El concepto ‘internacionalización en casa’ ha sido desarrollado para traer a la atención aquellos aspectos de la internacionalización que se dan en los centros educativos, conocidos como la dimensión intercultural e internacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje, las actividades extracurriculares y la relación entre la cultural local y los grupos étnicos comunitario” (p.6).

Esta dimensión es significativa porque, entre los planteamientos para el desarrollo de un plan estratégico curricular hacia la internacionalización —una vez adoptado el concepto operacional sobre el mismo—, consideramos que debe atenderse la interacción entre ambas estrategias. Mestenhauser (2003) subraya que, históricamente el peso de la educación internacional ha caído sobre la movilidad como recurso central para la exposición a experiencias internacionales. Plantea que más que eso es necesario pensar y planificar sobre qué es lo que se espera que aprendan los alumnos con su experiencia internacional que se refleje mediante su currículo y sus competencias. Las instituciones deben incorporar, con exactitud, cuáles son las competencias y saberes que esperan de la experiencia de los estudiantes en el extranjero, así como de aquellos que no pueden participar de ellas. La “American Council of Education (ACE)” desarrolla la iniciativa denominada “Global Learning for All”, en que estima que deben estar presentes y articulados a lo largo del currículo tres tipos de aprendizaje. Es decir, el conocimiento, las actitudes y las competencias o destrezas que adquieren los alumnos que los capacitan para comprender y apreciar las diversas culturas, analizar los sistemas culturales y aplicar estos conocimientos en diversos escenarios y situaciones. Deberá proveerse mediante múltiples y variadas estrategias, asegurando la evaluación de los logros y objetivos académicos. Exige fomentar la adquisición de competencias globales e interculturales y la valoración de las mismas. La apreciación de Mestenhauser (2003) es que esta dimensión (IaH) es una fuente para desarrollar nuevas dinámicas de aprendizaje basado más en lo que la persona aprende que en el proyecto que hace (p 8) y transformar algunas prácticas curriculares cognitivas de los escenarios académicos. Debemos indagar más allá de las tradicionales posturas académicas de “ellos” y “nosotros”. Dice:

Esto es así porque probablemente la mentalidad de la educación internacional se ha acostumbrado a vernos a “nosotros” y “ellos” como dos mundos distintos donde la educación internacional fue definida como programas diseñados para “noso-

tros” estudiarlos a ellos. Internacionalización en casa, conocida en los Estados Unidos como “internacionalización del campus” trata directamente un aspecto de la educación internacional de manera tal que décadas de enfocar en la movilidad estudiantil no han podido hacerlo. Internacionalización en casa trasciende el circunscribirse al currículo formal e incorpora todos los recursos internacionales actualmente disponibles en las comunidades locales, porque en realidad el mundo está a nuestro alcance y “ellos son “nosotros” mientras “nosotros” también somos ”ellos”. (p. 6)

Se nos plantea el hecho de cuán importante es, desde adentro de la institución, considerar prácticas inclusivas y culturalmente sensibles ya que los estudiantes locales pueden educarse para ser más competentes en la comunicación multi y transcultural y hacerles conscientes de áreas de confusión o equivocación interpretativa de lo trans y multicultural (Koehne, 2004). Aunque es innegable el valor y función de la experiencia en el extranjero, lo que preocupa actualmente a muchos es sobre qué bases conceptuales y académicas se evalúan y se alcanzan las transformaciones y los objetivos propuestos por los programas al enviar a los estudiantes y profesores al extranjero. Igual, qué función, aportación y dinámica se presentan en las instancias de movilidad, como de las de “internacionalización en casa” (IaH), que inciden en los currículos para lograr las competencias que las instituciones han establecido como esenciales en el proceso de la internacionalización. Cómo puede atenderse en el escenario la ecología curricular y extra-curricular que ofrezca las experiencias a los que no pueden participar de la movilidad.

Koehne (2004), en su trabajo *Positioning International Education and International Students: Multiple Discourses and Discursive Practices*, nos trae este ejemplo:

La educación internacional es el espacio donde la comunicación Intercultural puede darse, y es una pena que esto no sucede a menudo entre los estudiantes locales y los estudiantes internacionales. La mayoría de los estudiantes que he entrevistado me han expresado que se relacionan con otros estudiantes internacionales, pero con pocos estudiantes locales. Esta situación limita las posibles ventajas de la educación internacional, lo que es la comunicación intercultural, localmente un conocimiento amplio y compartido dentro de la universidad. (p.8)

En el proceso de la planificación de la internacionalización estimamos necesario examinar en qué momento nos replanteamos el modelo de movilidad como estrategia exclusiva hacia la internacionalización y cómo la integramos a IaH. Nos hace falta examinar la investigación en este campo para cuestionar el propio discurso y la práctica didáctica a la hora de plantearnos la internacionalización y la propia cultura que rodea a las instituciones desde dentro de su interacción con los otros; en particular, con aquellos que reciben y viven en sus propias comunidades académicas. Deardorff (2006) plantea que las instituciones, más allá de enfocarse en los números —es decir, en los estudiantes y “scholars” que traen o envían al extranjero— como medida de logro, deben examinar más detalladamente las metas del aprendizaje, los contenidos de los cursos, la práctica pedagógica, la vida en la comunidad universitaria, el patrón de matrícula y las políticas institucionales para obtener un cuadro amplio del éxito (p.26). Añade: “El asunto es mucho más complejo que simplemente demostrar éxito, ya que existen numerosas razones de porqué los esfuerzos de la internacionalización son importantes” (p. 26).

La investigación del Dr. Adrián Avenie (Aveni, 2003) de la Universidad de Jacksonville, Alabama, “Measuring the Consequences of Campus Internationalization: Results of a Pilot Study” es un ejemplo de lo que exponemos. El objetivo de su estudio fue determinar si la internacionalización del campus tenía consecuencias favorables para los estudiantes (nacionales, no extranjeros) mediante la metodología de encuesta. Consideró siete componentes para desarrollar el modelo de la internacionalización del campus: currículo, programas, estudios en el extranjero, contacto con los estudiantes internacionales, facultad, administración e integración. Su trabajo parte de establecer primero cuál es el modelo que se entiende para la internacionalización y cuáles son sus componentes para conocer los resultados.

El trabajo de Aveni atañe a nuestro planteamiento por dos razones. Primero, porque plantea cuán importante es, como parte de la implantación de la internacionalización, ampliar las líneas de investigación sobre nuestras propias prácticas y proyectos internacionales. Uno de sus hallazgos indica que no necesariamente todos los componentes de la internacionalización se relacionan con las consecuencias esperadas. Sin embargo, sí se relacionan positivamente las experiencias curriculares, el aprendizaje de idiomas, el contacto con estudiantes extranjeros con los objetivos establecidos por la institución. Quizás porque no todo lo que se dice o planifica se hace. Por lo tanto, entendemos que docu-

mentar, evaluar y levantar la base de datos que darán pie al cambio y desarrollo sostenido de la meta de internacionalización en un contexto particular —el nuestro— es necesario incluirlo en la planificación. Es obligado la creación de mayores espacios, esfuerzos, recursos y estructuras para dar cabida a contestar estas preguntas y muchas otras. En segundo término, el trabajo de Aveni es pertinente porque plantea el examen de los efectos o resultados de la internacionalización en los estudiantes, mediante los diversos modelos que usan las instituciones, según su meta de internacionalización, más allá de los números.

## Conclusiones

Si ha llegado hasta aquí en el “paseo” de mi propuesta lectora para examinar tres grandes dimensiones, habrá reconocido que cada una representa un conjunto de estudio e investigación en sí misma. La consecuencia lógica es que la internacionalización no es un proyecto y proceso diáfano, simple y lineal. Es por eso, que, desde mi perspectiva, entenderlo como proceso y como proceso organizacional posee más valor y rendimiento hacia su logro.

En estos últimos años, la Universidad de Puerto Rico se ha involucrado en la búsqueda de su agenda de internacionalización. El proceso de revisión y redacción de planes, entre ellos *Diez para la década: Agenda para la planificación en la Universidad de Puerto Rico 2006-2016* (“Diez para la década: Agenda para la planificación en la Universidad de Puerto Rico 2006-2016,” 2005) y *Plan Estratégico-Visión Universidad 2016* (“Plan Estratégico-Visión Universidad 2016, Certificación 26, año académico 2006-2007 Recinto de Río Piedras, UPR,” 2006) resaltan entre sus prioridades la inclusión de la internacionalización.

Sobresale, de entrada, en estos documentos que, por primera vez, se presenta en un plan institucional la internacionalización como una meta separada, particular y no diluida entre otras. Este recinto posee una larga historia de actividades internacionales y de gestiones particulares y personales de naturaleza internacional (Díaz-Ramírez, 1992).<sup>5</sup> Sin embargo, no necesariamente desarrolladas bajo un marco articulado de internacionalización del Recinto como meta institucional. Estimo como una diferencia cualitativa, significativa y de avance con los planes y proyectos anteriores, el que se haya separado como objetivo y meta la internacionalización de la educación superior de nuestro Recinto, así como del Sistema.

Un plan que asuma el concepto de internacionalización como proceso es capaz de promover una amplia gama de actividades, políticas y

estrategias que permitan crear un ambiente organizacional que construya, a base de prioridades y fases, una cultura internacional sustentable. Esto supone que, para armonizar nuestra reflexión, se requiere poner en marcha planes concretos y realistas, estructuras y estrategias proyectivas y sustanciales, flexibles para prevenir problemas y planear soluciones. Es indispensable respaldar los esfuerzos de los que trabajan en este campo para ofrecer la asesoría, coordinación y apoyo a la gestión de la internacionalización, así como patrocinar la investigación propia sobre la internacionalización.

Es apremiante trasladar lo propuesto a la acción y para eso es ineludible contar con el compromiso institucional visible y vocal, liderazgo, planificación, recursos económicos y constante evaluación. Es necesario conocer cuáles son las percepciones que tienen los profesores y los alumnos respecto a la agenda de internacionalización para recabar el apoyo de las facultades, los docentes, los estudiantes y de la comunidad en general. La internacionalización, siendo un proceso abierto, tendrá la capacidad de transformarse según los contextos sociales, globales y de las propias disciplinas; podrá adaptarse y requerirá de una continua evaluación para integrarla.

## REFERENCIAS

- Albert Guardiola, M. C. (2004). Las escalas como técnica para la medición del proceso de aculturación o competencia intercultural (electronic version). Ponencia presentada en *4to Congreso sobre Inmigración en España. Ciudadanía y participación*. Rescatado 16/oct.2006, from <http://www.andaluciajunta.es>
- Altbach, P. (1999). Book Review: *The Globalization of Higher Education*. [Electronic Version]. Center for International Higher Education. Rescatado 27/julio/2006 de [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/cihe/newsletter/News17/text14.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News17/text14.html)
- Altbach, P. (2002). *Perspective on Internationalizing Higher Education*. [Electronic Version]. Center for International Higher Education. Rescatado 27/julio/2006 de [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/cihe/newsletter/News27/text004.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News27/text004.html)
- Altbach, P. (2004). Globalization and the University: Myths and Realities in an Unequal World [Electronic Version]. *Tertiary Education and Management*, 1-20. Rescatado 16/enero/2005 de [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/cihe/publications/pub\\_pdf/Globalization.pdf](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/publications/pub_pdf/Globalization.pdf)
- Altbach, P., & Knight, J. (2006). The internationalization of higher education: motivations and realities [Electronic Version]. *The NEA 2006 Almanac of*

- Higher Education*, 27-36 Rescatado 5/02/2007 de <http://www2.nea.org/he/healma2k6/images/a06p27.pdf>
- Aponte Hernández, E. (2002). Hacia la universidad de autogestión del conocimiento. *Cuaderno de Investigación en la Educación*. Centro de Investigaciones Educativas. Universidad de Puerto Rico, (18), 65-97.
- Aveni, A. F. (2003). Measuring the Consequences of Campus Internationalization: Results of a Pilot Study. Ponencia presentada en *NAFSA Region VII Annual Conference*, Tampa, Florida.
- Beckford, G. M. (2003). *Integration of international education in the programs and curriculum of community colleges*. Unpublished Doctoral Dissertation, Morgan State University, Maryland.
- Bell, M. (2004, julio 4-7). Internationalising the higher education curriculum: do academic agree? . Ponencia Presentada en Annual International Conference of the Higher Education Research and Development Society of Australia Australia.
- Black, K. (2004). A review of factors which contribute to the internationalisation of a programme of study. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 3(1), 5-18.
- Burriss, A. P. (2006). *Institutional effectiveness in internationalization: A case study of internationalization at three higher education institutions*. Unpublished Doctoral Dissertation, The George Washington University, District of Columbia.
- Castañer-Martínez, A. (2004). La organización de estructuras para el desarrollo y logro de la meta de internacionalización en instituciones de educación superior: posibilidades de modelos. *Cuaderno de Investigación en la Educación*. Centro de Investigaciones Educativas. Universidad de Puerto Rico.(19), 121-135.
- Chieffo, L., & Griffiths, L. (2004). Large-Scale Assessment of Students Attitudes after a Short-Term Study Abroad Program. *Frontiers. The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, X, 165-178.
- Chieffo, L., & Griffiths, L. c. (2003). What's a Month Worth? Student Perceptions of What They Learned Abroad. *International Educators*, XII(4), 26-31.
- Childress, L. K. (2006). Internationalization Plans for American Higher Education Institutions: The Development and Monitoring of Written Commitments to Internationalization. Ponencia presentada en *Association for the Study of Higher Education (ASHE)* (Anaheim, CA. from [http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content\\_storage\\_01/0000000b/80/35/41/5f.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/35/41/5f.pdf).
- College, P. C. (1999). *Strategic Plan for International Education, Phase I. Exemplary International Programs*. Tucson, AZ: Pima Community College Disponible en la red.
- Connell, C. (Ed.). (2003 ). *Internationalizing the Campus. Profiles of Success at Colleges and Universities*. USA: NAFSA: Association of International Educators.

- Cottrell, W. E. S. (2004). *Cultural awareness levels of professionals and students at Mississippi State University: International education's challenge*. Unpublished Doctoral Dissertation, Mississippi State University, Mississippi.
- Courts, A. D. (2004). *Internationalizing an institution: An emerging model of effective leadership, infrastructure and cultural factors*. Unpublished Doctoral Dissertation, West Virginia University, West Virginia.
- Crowther, P., Joris, M., Otten, M., et al. (2000). *Internationalisation at Home. A position Paper*. Rescatado junio/2006, de <http://www.eaie.nl/IaHPositionPaper.pdf>.
- Currie, J., & Newson, J. (Eds.). (1998). *Universities and Globalization: Critical Perspective*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- de Wit, H. (1999). Changing Rationales for the Internationalization of Higher Education [Electronic Version]. *Newsletter of International Higher Education*, Center for International Higher Education, Boston College. Rescatado feb. 2006 de [www.bc.edu/bc\\_org](http://www.bc.edu/bc_org).
- de Wit, H. (2002). *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe: A Historical, Comparative and Conceptual Analysis*. Westport: Greenwood Publisher.
- Deardorff, D. K. (2005 ). A Matter of Logic? *International Educator*, 14(3), 26-31.
- Díaz-Ramírez, L. M. (1992). *Necesidades y problemas de los estudiantes internacionales matriculados en el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico*. Unpublished Thesis, Departamento de Estudios Graduados, Facultad de Educación, Universidad de Puerto Rico.
- Eith, G., & Fye, C. (1999). *College Goal: Internationalizing the Curriculum. White Paper* (electronic version) (No. ED453888): Lakeland Community College, OH Disponible en la red.
- Engberg, D., & Green, M. (Eds.). (2002). *Promising Practices: Spotlighting Excellence in Comprehensive Internationalization*. Washington: American Council of Education(ACE).
- Frew, C. (2006). An International Education Literacy: Students, Academics and the State. [Electronic Version]. *Journal of University Teaching and Learning Practice*, 3, 24-33. Rescatado 5/marzo/2007 de [http://jutlp.uow.edu.au/2006\\_v03/2006\\_v03\\_01.html](http://jutlp.uow.edu.au/2006_v03/2006_v03_01.html).
- Gacel-Avila, J. (1998). *La política de internacionalización: elemento estratégico de renovación educativa*. [Electronic Version]. Rescatado 5/ 10/ 2003 de <http://www.cesu.unam.mx/iresie/revistas/universidades/Num98/REVISTA202-98/univerhd>.
- Gil Jaurena, I. (2004). La educación intercultural: una propuesta para la nueva alfabetización [Electronic Version]. *aulaintercultural. El portal de la educación intercultural*, 8. Rescatado 3/6/ 2006 de [http://www.aulaintercultural.org/article.php3?id\\_article=645](http://www.aulaintercultural.org/article.php3?id_article=645).

- Green, M. (2003). The Internationalized Campus: A Strategic Approach. *International Educator*, XII(1), 13-21.
- Green, M. (2005). *Measuring Internationalization at Research Universities*. Washington, D.C.: American Council on Education. Center for Institutional and International Initiatives.
- Green, M., & Olson, C. (2003). *Internationalizing the Campus. A User's Guide*. Washington, D.C.: ACE: American Council of Education.
- Griffin, B., Haque, I., Morris, M., & Surak, J. (1999). *Identification of Strategies to Internationalize Academic Programs at Clemson University*. Clemson, SC: Informe auspiciado por el Comité "Innovation Funds Award" del Comité Ad Hoc en Prioridades Internacionales, Clemson University. Disponible en la red.
- Hser, M. P. (2003). *Internationalization of United States higher education: A quantitative analysis of the international dimension of Association of American Universities (AAU)*. Unpublished Doctoral Dissertation, State University of New York at Buffalo, New York.
- Killick, D. (2005). *Curriculum review as a strategic driver: developing awareness and transforming the student experience* [Electronic Version]. Rescatado 9/enero/2006 de <http://www.idp.edu.au/aiec/program/Killick,%20David.pdf>.
- Knight, J. (2001). *Internacionalización de la educación superior* (electronic version). Rescatado 9/enero/2007, de [www.anuies.mx/servicios/p.\\_anuies/publicaciones/libros/lib62/1.html](http://www.anuies.mx/servicios/p._anuies/publicaciones/libros/lib62/1.html).
- Knight, J. (2003). Updated Definition of Internationalization [Electronic Version]. *International Higher Education*, Boston College Center for International Higher Education, 1-3. Rescatado 12/12/2006 de [www.bc.edu/bc\\_org](http://www.bc.edu/bc_org).
- Knight, J. (2004). Internationalization Remodeled: Definition, Approaches and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31.
- Knight, J. (2005). *IAU 2005: Internationalization Survey: preliminary findings report* (electronic version). Paris: International Association of Universities. Disponible en la red.
- Knight, J. (2007). Internationalization brings important benefits as well as risks [Electronic Version]. *International Higher Education*, 48, 8-10. Rescatado 5/2//2007 de [http://www.bc.edu/bc/avp/soe/cihe/newsletter/Number46/p8\\_Knight](http://www.bc.edu/bc/avp/soe/cihe/newsletter/Number46/p8_Knight).
- Koehne, N. (2004). Positioning International Education and International Students: Multiple Discourse and Discursive Practices. Ponencia presentada en *AARE conference*, "Doing the Public Good: Positioning Education Research". Rescatado feb/2007, from <http://www.aare.edu.au/04pap/koe04870.pd>.
- Kondakci, Y., van den Broeck, H., & Devos, G. (2006). More Management concepts in the academy: internationalization as an organizational change process [Electronic Version]. *Vlerick Leuven Gent Management*

- School Working Paper Series*, 1-30. Rescatado 17/2/2007 de <http://vlerick.be/research/workingpapers/vlgms-wp-2006-28.pdf>.
- LeBlanc, E. (2007). Internationalizing the Curriculum: A Discussion of Challenges and First Steps Within Business Schools [Electronic Version]. *Higher Education Perspectives*, 3, 29-44. Rescatado 03/05/2007 de <http://aries.oise.utoronto.ca/highered/viewarticle.php?id=115&layout=html>.
- Malo Álvarez, S., Valle, R. M., & Wried, K. (2001). *El proceso de revisión de la calidad de la internacionalización* (electronic version). Rescatado 18/12/2006, de [http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/libros/libros98.htm](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/libros/libros98.htm).
- Merkx, G. (2003). The Two Waves of Internationalization in U.S. *Higher Education. International Educator*, XII(1), 6-12.
- Mestenhauer, J. A. (2003). Building Bridges. *International Educator*, XIII(3), 6-11.
- Muñoz Sedano, A. (n.d). Enfoques y Modelos de Educación Multicultural e Intercultural ( disponible en la red <http://www.pnte.cfnavarra.es/profesorado/recursos/multiculti/docs/sedano.pdf>).
- Navarro, M. (2004). *Analysis of factors affecting participation of faculty and choice of strategies for the internationalization of the undergraduate agricultural curriculum: The case in two land grant universities*. Unpublished Doctoral Dissertation, Texas A&M University, Texas.
- Nilson, B. (2003). Internalisation at Home from a Swedish Perspective: The case of Malmo. *Journal of Studies in International Education*, 7(1), 27-40.
- Pinheiro, S. (2001). Perceptions versus Preferences: Adult International Students' Teaching-Learning Experiences in an American University. (ERIC Report-Research ED452785 No. (ED452785): ERIC. Disponible en la red.
- Recinto de Río Piedras, U. d. P. R. (2006). *Plan Estratégico-Visión Universidad 2016 , Certificación 26, año académico 2006-2007* (pp. 23). Senado Académico del Recinto de Río Piedras.
- Rodenberg, T., & Beyton, J. (2002). Across the Great Divide. International Development and the Faculty. *International Educator*, XI(3), 24-27.
- Sáez Alonso, R. (2005). La educación intercultural (electronic version) *Revista de Educación Instituto de Evaluación*. Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid, 339(enero/abril ).
- Samaan, J. S. (2005). *Internationalizing a community college: A journey of organizational change*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Hawaii at Manoa, Hawaii.
- Santos Rego, M., & Lorenzo Moledo, M. (2006). Internacionalización y educación intercultural en la universidad: un programa en acción. [Electronic Version]. *Revista Ibero-Americana de Educación*. Rescatado 1/nov./2006 de <http://www.rieoei.org/experiencias118.htm>.

- Schoorman, D. (2000a). *How Is Internationalization Implemented? A Framework for Organizational Practice*. (Information Analysis-Reports-Descriptive): Florida Atlantic University Disponible en la red.
- Schoorman, D. (2000b). *Internationalization: The Challenge of Implementing Organizational Rhetoric*. (Reports- Evaluative No. HE 033 162): Florida Atlantic University. Disponible en la red.
- Sylvester, R. (2002 ). Mapping International Education: A Historical Survey 1893-1944. *Journal of Research of International Education* (JRIE), 1(1), 99-125.
- Torenbeek, J. (Ed.). (2005). *Managing and international office*. (Vol. 1). Amsterdam: EAIE (European Association for International Education).
- Diez para la década: Agenda para la planificación en la Universidad de Puerto Rico 2006-2016*(2005).
- Wachter, B. (2003). An introduction: Internationalization at home in context. *Journal of Studies in International Education*, 7(1), 5-11.
- Williams, J. (2003). Why Compare? Why all Educators Should Think internationally? *International Educators*, XII(4), 15-25.
- Wood, G. (2003). *Making the Case for International Education: A Reference Tool for International Educators*: NAFSA: Association of International Educators.
- Yarzabal, L. (2004). Internacionalización de la educación superior: De la cooperación académica al comercio de servicios. *Cuaderno de Investigación en la Educación*. Centro de Investigaciones Educativas, UPR(19), 82-97.

## NOTAS

- 1 Para fines de una lectura más cómoda del texto, hemos traducido al español las citas en inglés.
- 2 Puede examinar el trabajo de Knight sobre este tema (Knight, 2007) en que discute los hallazgos de la encuesta realizada en el 2005 por la Asociación Internacional de Universidades (Knight, 2005).
- 3 Mestenhauer fue presidente de NAFSA (1997-98) y recibió de la comunidad internacional de NAFSA el Premio "Global Engagement", en 2005, por su larga y reconocida carrera en educación internacional. Fue profesor en la Universidad de Minnesota y actualmente es profesor emeritus de la misma institución.
- 4 Actualmente la Asociación de Educadores Internacionales (NAFSA) cuenta con una sección y grupo profesional que atiende esta dimensión. Es nuestra apreciación que el diseño del plan de estudio o currículo del alumno es significativo para implantar ambas dimensiones, que de cabida a interactuar con otros modos de aprender, de codificar el mundo, de construir los significados y que dé cabida a la participación y a la diversidad que nos rodea.
- 5 En nuestra búsqueda, nos hemos topado con la ausencia de trabajos (investigaciones, artículos) que atiendan este asunto en el Recinto. El capítulo II de

esta tesis presenta un recuento de las actividades o programas de los estudiantes internacionales en PR. Existen informes para la institución, pero atienden marginalmente el asunto.

Este artículo se recibió en la Redacción de Pedagogía en enero de 2007 y se aceptó para su publicación en mayo del mismo año.