

ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ORIENTE COLOMBIANO. ESTUDIO DE CASO

Vásquez Méndez, Marco Andrés
Programa de Maestría en Administración
Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, marco.vasquez.2013@upb.edu.co

PhD. Uribe Rodríguez, Ana Fernanda
Director del Trabajo de grado de Maestría
Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, anafernanda.uribe@upb.edu.co

Resumen— Este artículo expone una serie de estrategias de internacionalización que Instituciones de Educación Superior –IES- podrán implementar en el desarrollo de sus actividades. El objetivo general pretende Diseñar las estrategias que una universidad del oriente colombiano pueda aplicar para internacionalizarse y así lograr el fortalecimiento de la visibilidad y posicionamiento más allá de sus fronteras. La metodología es cualitativa y adopta un análisis crítico de estrategias de internacionalización. Se inicia con la revisión de los parámetros y metodología de los ránquines internacionales de medición de educación como: QS, THE y ARWU. Posteriormente, se analiza el ranquin QS en sus resultados 2021, revisando en las universidades que ocuparon el top tres a nivel mundial, Latinoamérica y Colombia. Seguidamente, frente a una revisión bibliográfica basada en una metodología cualitativa, se revisaron 60 artículos científicos, donde se analizaron y se recopilieron diferentes estrategias que han aplicado otras universidades en el mundo para dar respuesta a la internacionalización, clasificando los resultados según las variables detectadas en común entre los ránquines mencionados anteriormente. Por último, se analiza una institución referente a la internacionalización a través de una DOFA, y se plantean unas estrategias realizadas con base a la información encontrada para aplicar a la IES del Oriente Colombiano, donde se identificó falta de relacionamiento estratégico para el desarrollo de proyectos conjuntos, diversificación de ingresos mediante fundraising, y la importancia de la internacionalización académica mediante la investigación.

Palabras clave— Internacionalización, Educación Superior, Estrategias.

Abstract— This article presents a series of internationalization strategies that Higher Education Institutions - HEI- may implement in the development of their activities. The main objective aims to Design the strategies that a university in eastern Colombia can apply to internationalize and thus achieve the strengthening of visibility and positioning beyond its borders. The methodology is qualitative and adopts a critical analysis of internationalization strategies. It begins with the review of the parameters and methodology of the international education measurement rankings such as QS, THE, and ARWU. Subsequently, the QS ranking is analyzed in its 2021 results, reviewing the universities that occupied the top three worldwide, Latin America and Colombia. Next, in front of a bibliographic review based on a qualitative methodology, 60 scientific articles were reviewed, where different strategies that other universities in the world have applied to respond to internationalization were analyzed and compiled, classifying the results according to the variables detected in common among the rankings mentioned above. Finally, an institution referring to internationalization is analyzed through a SWOT, and some strategies are proposed based on the information found to apply to the HEI of the Colombian East, where a lack of strategic relationship was identified for the development of joint projects, income diversification through fundraising, and the importance of academic internationalization through research.

Keywords— Internationalization, Higher Education, Strategies.

1. Introducción

Existen grandes retos y desafíos para la sociedad, en especial, para los países en vía de desarrollo. El siglo XXI se distingue por ser el promotor de los avances tecnológicos que articulan el diario vivir de las personas, impulsando a las sociedades de conocimiento en una generación con mayores índices de alfabetización de la historia, convirtiendo a la educación en un pilar fundamental para el desarrollo económico de las naciones, como se puede evidenciar según el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) en su reporte anual de competitividad, que integra dentro del Sexto pilar el desarrollo de habilidades escolares para el desarrollo de la economía (WEF, 2019, p. 620). Por esto, es necesario fortalecer las habilidades en la educación la población para permitir una proyección del recurso humano cualificado a los contextos reales de la economía. No obstante, existen algunas barreras que impiden el fácil desenvolvimiento de las universidades como una estrategia de formación con proyección internacional. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a través de los *Objetivos del Desarrollo Sostenible* (ODS) fijó algunas metas que pretender fortalecer el bienestar de los ciudadanos globales en los próximos años. Según PNUD (2020) éstos surgieron en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

Dentro de los ODS, se destaca para esta investigación el objetivo número cuatro denominado *Educación de Calidad*, el cual busca una “educación inclusiva y de calidad para todos basada en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible, (...) lograr un acceso universal a educación superior de calidad” (PNUD, 2020, p. 2). De este modo, se comprueba que a la educación superior de calidad es un tema de suma importancia y es garantía para alcanzar el desarrollo de las naciones, por lo tanto, debe ser incluida como un punto fundamental en las agendas de gobierno en los distintos países, y éstos deberán propender por el alcance de altos estándares de calidad para la formación de una sociedad que será la encargada de generar el *Producto Interno Bruto* (PIB), por esto, el WEF intenta persuadir de la importancia de estos pilares para el desarrollo económico. Es así que, las decisiones políticas y económicas que diseñan los países sobre sus gobiernos son claves para generar estrategias sólidas que faciliten la internacionalización de la educación, donde aquellos desarrollados han permitido el flujo de académicos entre países, proyectando una formación más global (Jaramillo, 2003). Por ello es necesario implementar planes de acción para fortalecerla.

Con base en lo anterior, un ejemplo que ilustra los procesos de internacionalización de la educación, puede plasmarse haciendo referencia a la Unión Europea, donde en junio de 1999, veintinueve ministros de educación de ese continente aunaron esfuerzos para firmar la *Declaración de Bolonia*, un acuerdo que permitió armonizar y unir los sistemas de educación europeos para

promover la empleabilidad y movilidad de sus ciudadanos para fortalecer la competitividad internacional de la educación superior en la región (Jaramillo,2003). Esta declaración se ha convertido en referencia de la educación globalizada, donde el sistema permite que, en cualquier país de los miembros firmantes, el reconocimiento de créditos, contenidos programáticos, homologación de títulos, entre otros; corresponden a un marco común para el fomento de la empleabilidad y competitividad, que permite balancear los niveles de *Población Económicamente Activa* (PEA) y aspectos sociodemográficos.

Enfocando lo anterior al contexto local, “Latinoamérica históricamente ha debido enfrentar dos grandes retos que son: la búsqueda de autonomía y la necesidad de diversificar sus relaciones con el mundo” (Palamara, 2017, p.21). El desafío de crear vínculos con países extranjeros ha planteado algunas ideas a manera de integración regional para permitir un crecimiento en el intercambio de bienes y servicios, asimismo de ciudadanos. No obstante, las diferencias de ideología política, organización de los sistemas educativos, y otros factores administrativos y culturales, han dificultado la consolidación de un programa de Cooperación Americano, similar a los objetivos de la Unión Europea, donde se permita unificar algunos procesos para generar un desarrollo en la región. Por esta razón, se vio la necesidad de firmar acuerdos de manera bilateral entre los distintos países de América para fomentar la competitividad internacional, pero de manera independiente. A través de las Naciones Unidas, la *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL) ha sido el mayor de los promotores de desarrollo en la región, generando una serie de alternativas para impulsar el progreso socioeconómico en la región.

Por esa razón, Colombia ha debido de manera autónoma velar por la internacionalización, y específicamente, la educación se contempla como un pilar estratégico de proyección global para la formación de ciudadanos globales capaces de entender el entorno. Lo anterior está regulado a través de la Ley 30 de 1992, donde el art 6° en su inciso h dice que: “Es función del gobierno y de las Instituciones de Educación Superior (IES) promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas a nivel internacional” (Congreso de la República de Colombia,1992). Esto está liderado por el *Ministerio de Educación Nacional* (MEN) quien la define la internacionalización en la educación superior como:

Un proceso que fomenta los lazos de cooperación e integración de las IES con sus pares en otros lugares del mundo, con el fin de alcanzar mayor presencia y visibilidad internacional en un mundo cada vez más globalizado. Este proceso les confiere una dimensión internacional e intercultural a los mecanismos de la educación superior a través de la movilidad académica (Ministerio de Educación Nacional, 2009).

Con base a la definición del MEN, y contemplado en el Artículo 6° de la ley 30, tanto el Estado como las IES, son responsables de promover la internacionalización para permitir una cultura ciudadana global como una necesidad para enfrentar la globalización y promover el desarrollo en la sociedad. Lo que quiere decir, que aquellos que no adopten esta política se verán obligados a establecer un desarrollo regional con proyección local por la falta de visibilidad e impacto

internacional, que les permita la cooperación internacional e interinstitucional para aprovechar ofertas de intercambio, becas y *fundraising*. Por ello, la internacionalización en IES es una necesidad que todas deben adoptar para permanecer en el panorama competitivo frente a las exigencias que cada día demanda la globalización.

De este modo, la presente investigación pretende conocer estrategias de internacionalización que han aplicado IES, como una herramienta que en su ejecución fortalezca los procesos de visibilidad internacional para mejorar el posicionamiento e impacto de una Universidad del Oriente Colombiano; donde el mayor logro, sería mejorar los resultados de internacionalización para fortalecer su presencia a nivel global, ya que actualmente maneja unos bajos indicadores de gestión en ese factor según mediciones internas, lo que hace necesario buscar estrategias que dinamicen esto a nivel institucional.

Para alcanzar los objetivos de la investigación se propone realizar una revisión bibliográfica para determinar las estrategias que han implementado otras universidades, para tener un banco de ideas que apoyen en el diseño y construcción de la estrategia propuesta en el proyecto. La muestra de Instituciones de Educación Superior serán aquellas que ocupan las tres primeras posiciones del ranking QS, a nivel Colombia, Latino América y mundial, siendo uno de los más completos en sus resultados 2021.

¿Por qué internacionalizar la Educación Superior?

La internacionalización se ha concebido como un proceso fundamental que connota el desarrollo de la sociedad, abriendo espacio a nuevos campos y productos motivados por la cooperación conjunta. Generalmente, al vislumbrar este término, se hace referencia al intercambio comercio, y asuntos políticos -pero se olvida- aplicarlo a un pilar fundamental para cualquier economía: La Educación. A pesar de que las universidades no deben considerarse como una empresa, la siguiente analogía permite entender la dinámica en este aspecto: Las empresas comenzaron a considerar a la internacionalización, ya no como un factor estratégico, sino como obligación, el cliente es global (De las Heras, 2021, p.87). Siendo una necesidad de incorporar dentro de la estructura de cualquier modelo de negocio, proyecto o actividad, porque de una u otra manera siempre se estará interactuando con ciudadanos globales.

La internacionalización de la educación superior básicamente se refiere a la proyección en la formación estudiantil con habilidades interculturales para adaptarse al entorno global. Se concibe, por un lado, “como un proceso para la mejora de la calidad y pertinencia de las funciones universitarias, y, por otro lado, como un instrumento de proyección internacional” (Sebastián, 2011, p. 4). La aplicación de este proceso en el desarrollo formativo del universitario juega un papel fundamental, para formar personas capaces de interactuar en el mundo, rompiendo y

adaptándose a los distintos esquemas, culturas, paradigmas y demás, necesarios para la comunicación y vivencia en la aldea global.

Internacionalizar este campo, suele tener diversas aristas según el área específica al cual se desea aplicar. Si se remonta el tema en la educación superior, puede surgir una malgama de opciones que funcionen como herramientas para desarrollarse. Knight (2014) define las estrategias de internacionalización como “una amplia gama de actividades internacionales, relaciones y cooperación internacionales, con los programas de estudios internacionales e iniciativas de investigación” (p.13). Es decir, es una mezcla de variables que conllevan actividades cotidianas desde una perspectiva global, o “Es el proceso de integración de instituciones y sus actores claves, sus estudiantes, facultad, miembros, dentro de un mundo globalizado” (Hawawini, 2011, p. 5). Lo que indica que la internacionalización es una labor conjunta de todos los actores y miembros de una comunidad educativa para desarrollar el potencial globalizado en su población, dejando a un lado la idea de centralizar este factor de las instituciones como única responsabilidad de las *Oficinas de Relaciones Internacionales* (ORI) de las universidades.

Por esa razón, se puede deducir que la internacionalización universitaria se desarrolla a través de un conjunto de actividades que abarcan distintas dimensiones de una institución, pero encaminadas hacia una proyección internacional para el fortalecimiento del aspecto global de la misma. Siendo “una integración e infusión de una dimensión internacional a una parte central de un programa universitario” (Zolfaghari, Sabran y Zolfaghari, 2009, p. 2). Concluyendo que la internacionalización universitaria debe iniciar desde un programa académico para promover la educación global transformativa en los estudiantes, quienes a futuro tendrán perspectivas globales y harán notar ese conocimiento en la sociedad, mejorando la reputación institucional.

No obstante, desde la experiencia de la IES del oriente colombiano que es objeto de estudio, la internacionalización en algunas ocasiones era costosa y se convertía en la principal barrera que dificulta su desarrollo en la comunidad estudiantil, ya que los alumnos buscan programas de becas como alternativa de financiamiento a las movilidades internacionales. Por ello, el anhelo de aplicar a estas experiencias conlleva a las instituciones a buscar nuevas actividades que incluyan a toda la comunidad y causar un mayor impacto, así como sucede con la Internacionalización en Casa. Ésta “se constituye como una nueva estrategia para el fortalecimiento institucional y la transformación de modelos educativos” (Sebastián, 2011, p.4). Vinculando en su participación a docentes e investigadores para profundizar cualquier área de estudio con una mirada global. Aquí es donde más se aprovechan los lazos internacionales que posea la institución y, la sinergia cobra un papel importante para el desarrollo de actividades como: conferencias, congresos o estrategias *Collaborative Online International Learning –COIL-*.

De este modo, la internacionalización de la educación es necesaria frente a los constantes cambios sociales que implican su adaptación en el proceso formativo. Esto “permite abrir y fortalecer el diálogo internacional desde lo local y nacional” (Bustos. 2019, p. 149).

Convirtiéndose en estrategia clave y fundamental para el desarrollo de todas las instituciones sin importar su área de estudio específico. Todos confluyen en la necesidad de interactuar bajo una perspectiva global y fortalecer sus dinámicas académicas.

1.1.Planteamiento del problema

Actualmente las Universidades tienen como un eje de referencia para el desarrollo institucional el fortalecimiento de la internacionalización para adaptarse a su entorno motivado por la globalización. No obstante, Cañon (2005) afirma que “la internacionalización de la educación superior es una problemática institucional y organizacional” (p.110). Ciertamente la implementación de esta estrategia demanda una serie de recursos de todo tipo para permitir el reconocimiento institucional mediante la cooperación académica internacional para hacer más visible su nombre y ser incluida en los parámetros de medición global.

A pesar de ello, la internacionalización se convierte en un proceso de suma importancia para la competitividad del sector educativo en la actualidad, debido a que –generacionalmente- la sociedad se ha “unificado” y culturizado como una sola, ya que “estamos conectando todos los centros de conocimiento del planeta para crear una única red global” (Friedman, 2017, p. 18). Razón por la cual, suscitar la interculturalidad *ad intra* de cada institución es una etapa estratégica para la promoción de la internacionalización en casa. Sin embargo, es necesario luchar contra la mala reputación de la educación colombiana que se demuestra anualmente en los resultados del examen PISA, donde ocupa los últimos lugares.

Los retos que enfrenta la internacionalización de la educación superior colombiana es el bilingüismo, factor transversal que obstaculiza el desarrollo de varios sectores como: el comercio, turismo, y por supuesto, la educación, y puede ser evidenciado en los resultados del *English Proficiency Index* (EPI). Según EPI (2020) se demostró que Colombia ocupó la casilla número 68 entre 100 países en suficiencia del idioma inglés, obteniendo una baja calificación de 48,75/100. De este modo, promover socialmente el aprendizaje y dominio de un segundo idioma, que universalmente se declaró el inglés como lengua oficial, es uno de los mayores retos que emprenden las IES para la formación de profesionales aptos a las condiciones globales del mercado laboral y su entorno.

Así pues, se podría decir que las IES tienen la misión de transformar la sociedad para mejorar el desarrollo económico de un país en el proceso producción de conocimiento a través de programas de enseñanza en distintos niveles de profundización según el alcance y capacidad económica de los individuos. Su adaptación a la internacionalización “se da garantizando la

competitividad de la educación superior, no sólo por razones de alta calidad o prestigio (...), sino por razones económicas (cuando se cobran matrículas altas a estudiantes internacionales)” (Haug, 2016, p. 22). Sin embargo, y pese al fenómeno globalizador, en América Latina estas instituciones están inmersas en distintas problemáticas concernientes al atraso de la internacionalización en su sistema educativo por diversos factores endógenos y exógenos a las universidades.

Los instrumentos simbólicos de la globalización son los ránquines internacionales, las herramientas de *marketing* cada vez más sofisticadas (basadas en publicidad, ferias de reclutamiento y cursos específicos para extranjeros) y el desarrollo de la educación superior «transnacional» o «sin fronteras» (exportación de educación superior mediante internet, franchising o campus en el extranjero) (Haug, 2016, p. 22).

Para medir la internacionalización de la educación existen unos ránquines para evaluar aspectos específicos de cada uno de ellos. El *QS World University Rankings* estudia la calidad de las universidades de todo el mundo desde 2004, que “compara las 800 mejores universidades del mundo, según los cuatro criterios básicos de los intereses de los estudiantes potenciales (investigación, docencia, empleo y proyección internacional)” (Bugaj & Rybkowski, 2018, p. 46). siendo uno de los más completos al incluir la calidad académica y administrativa de las instituciones de Educación Superior. Así mismo, *The Times Higher Education* (THE) es otro indicador importante que ha tomado relevancia en la medición de la internacionalización en estudios superiores. El THE “toma en consideración cinco criterios básicos y doce indicadores en su evaluación de las instituciones de educación superior” (Bugaj & Rybkowski, 2018, p.46). Cabe resaltar, que este último hace gran énfasis en la transferencia del conocimiento y producción industrial.

Así como los dos anteriores medidores de la internacionalización de la educación superior, fijan parámetros y lineamientos que la universidad debe adaptar a su proceso de desarrollo, pero no logra alcanzar los indicadores internos proyectados por la falta de implementación de estrategias enfocadas a dar cumplimiento a ello. Por lo tanto, es necesario determinar herramientas que fortalezcan competitivamente estas organizaciones a nivel internacional para dar continuidad a su misión formadora según el contexto actual.

1.1.1. Formulación pregunta de investigación

La premisa de investigación es: ¿Cuáles estrategias puede implementar una IES del Oriente Colombiano para fortalecer su gestión de internacionalización?

1.1.2. Sistematización del Problema

La presente investigación podría dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las estrategias han implementado algunas universidades del mundo para promover la internacionalización dentro de sus instituciones?

¿Cuáles son las debilidades que presenta una IES del oriente colombiano para cumplir con los indicadores de internacionalización establecidos a nivel nacional e internacional?

¿Qué estrategias se pueden recomendar para que una IES del oriente colombiano fortalezca su proceso de internacionalización?

1.2. Justificación

Esta investigación es importante para identificar estrategias que fortalezcan la internacionalización de la educación superior, y puedan ser aplicadas en una IES del Oriente Colombiano, con la finalidad de fortalecer su gestión internacional frente a las exigencias de nacionales e internacionales en la incorporación de esta dimensión. Colombia ha sido por años un País con estándares de educación muy bajos como se ha podido evidenciar en los resultados de las pruebas del *Programme for International Student Assessment* (PISA). Schleicher (2018) mostró en su análisis de los resultados de esta prueba que el país cafetero ocupó la casilla 62 entre 78 países evaluados. Siendo un resultado promedio, que ha demostrado los bajos estándares de calidad, situación crítica que debe motivar al gobierno colombiano a través del MEN, a buscar una pronta solución.

La internacionalización es hoy en día una condición necesaria para el desarrollo de la práctica científica en un mundo crecientemente interrelacionado, así como una vía para la mejora de la calidad de las actividades científicas y tecnológicas, la formación de recursos humanos, la circulación de la información, la creación y el fortalecimiento de capacidades, la proyección de los resultados y la consecución de mayores sinergias en el entramado internacional de la cooperación (RICYT, 2007). Para la educación superior, existen unas calificadoras internacionales que han creado bajo una metodología, una evaluación que mide variables específicas de la gestión académica, denominados ránquines. Aplicando lo anterior a la situación de Colombia, los recientes ránquines de medición de calidad académica mundial demuestran que muy pocas IES colombianas que ocupan los primeros lugares o logran ingresar en su escala de medición Así se pudo evidenciar en el *Academic Ranking of World Universities* (ARWU), un parámetro de medición global en estándares de educación internacional, que catalogó solo a dos universidades colombianas entre las 1000 mejores del mundo. ARWU (2020) fija sus indicadores de medición de impacto de las IES mediante su impacto científico debido a que sus criterios específicos calculan la cantidad de premios nobel alcanzados por estudiantes y docentes, así como el número de artículos científicos publicados y citados.

Por lo tanto, es necesario identificar estrategias que faciliten el desarrollo internacional de la educación superior colombiana como respuesta inmediata a la exigencia global promovida por estas calificadoras internacionales que buscan fomentar la investigación, el currículo, y la movilidad de ciudadanos alrededor del mundo, para el desarrollo de nuevas habilidades de interrelacionarse frente a la apertura de la academia internacional.

La educación superior colombiana se enfrenta a competir en una economía global caracterizada por el aumento del comercio internacional posterior a la apertura económica, y necesita estar interconectada por la integración de mercados que promueve a las universidades buscar estrategias para mejorar su calidad, y permanecer en el panorama competitivo agresivo que se evidencia en la actualidad, “todo esto pone de manifiesto que uno de los objetivos de la política económica debería consistir en crear políticas que mejoren tanto el aprendizaje como los efectos de este” (Stiglitz & Greenwald, 2016, p. 38). Estas estrategias innovadoras permiten capacitar un talento humano formado según los requerimientos actuales del mercado laboral, que demanda ciudadanos capaces de entender y comprender el mundo como una aldea global, donde no importan las distancias o diferencias culturales para llevar a cabo un negocio, proyecto o actividad conjunta.

De este modo, la búsqueda, identificación y clasificación de estrategias de internacionalización de la educación superior, es una necesidad inmediata para una IES del oriente colombiano, quien debe fortalecer su proceso de internacionalización para estar a la vanguardia y responder a la formación de ciudadanos globales que se demandan hoy día, ya que según análisis internos de gestión demuestran un bajo desarrollo frente a internacionalización del currículo, movilidad, citas y *fundraising*. Razón por la cual, esta investigación pretende conocer estrategias que han implementado otras instituciones con la finalidad de poderlas aplicar. .

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Identificar las estrategias de internacionalización para su implementación en una Institución de Educación Superior del oriente colombiano.

2.2. Objetivos específicos

- 1) Distinguir los ránquines QS, THE y ARWU identificando sus principales características y parámetros de calificación, al igual que el MIDE.
- 2) Identificar las estrategias de internacionalización que han implementado las Instituciones de Educación Superior clasificadas en el ranquin QS como herramienta para la visibilidad y posicionamiento internacional.

3) Determinar estrategias para el fortalecimiento de la Internacionalización en una Institución de Educación Superior del Oriente Colombiano.

3. Revisión de literatura (Antecedentes y marco teórico)

3.1. Antecedentes

Frente a los temas expuesta a investigar en el proyecto, Jaramillo (2003) describe los retos que presentan las Universidades colombianas en materia de internacionalización, realizando un repaso sobre los desafíos que tienen estas desde el análisis de la globalización como un paradigma que lleva a la educación superior al mercado global, democracia y su repercusión en la formación de los profesionales en curso. Así mismo, analiza la reformulación del rol del sector educativo en la economía como un engranaje clave para el desarrollo de un país mediante la práctica de buenas políticas gubernamentales que fortalezcan la investigación para generar desarrollo. Por otro lado, realiza una crítica al sistema educativo colombiano y justifica la importancia de internacionalizarse desde las razones políticas, económicas, culturales y académicas.

En concordancia con lo anterior, Altbach & Knight (2007) describen que la globalización y la internacionalización están relacionadas pero no son lo mismo. La globalización es el contexto de las tendencias económicas y académicas que forman parte de la realidad del siglo XXI. La internacionalización incluye las políticas y prácticas llevadas a cabo por académicos en sistemas e instituciones, e incluso individuos, para hacer frente al mundo académico. Las motivaciones para la internacionalización incluyen la ventaja comercial, adquisición de conocimiento y lenguaje, mejorando el currículo con contenido internacional, y otros aspectos. Estas Iniciativas específicas como campus filiales, colaboración transfronteriza, programas para estudiantes internacionales, establecimiento de programas de inglés medio y títulos internacionales, se han establecido como parte de la internacionalización. Esfuerzos para Monitorear las iniciativas internacionales y garantizar que la calidad sea parte integral de la organización internacional ambiente educativo.

Del mismo modo, Helena, Echeverri, & Sophia (2014), reflejan la internacionalización de la educación superior como una necesidad para las universidades al ser una factor fundamental para el desarrollo de la educación, recalando que el no adaptarse a esta condición, su función de enseñanza queda en vano al no soportarse en las necesidades actuales del entorno, ya que la internacionalización es transversal a las funciones de los currículos, investigación, inserción del conocimiento, y evita visiones reduccionistas en los estudiantes que muchas veces actúan desde un panorama local frente a problemáticas globales, generando ideas y pensamientos obsoletos que no son de gran importancia a las condiciones del siglo XXI.

Otro de los trabajos consecuentes a los ya mencionados anteriormente, Villamizar (2019), describe las estrategias implementadas por universidades de este país, resaltando la labor de la internacionalización en casa, como una práctica equitativa para desarrollar actividades culturales que permitan conocer otras culturas desde el campus. La cátedra Europa, es una iniciativa de la Universidad del Norte, la cual realiza conciertos, festivales, actividades de cooperación cultural y científica con universidades del viejo continente. Como resultado, la institución ha recibido el beneficio de estrechar relaciones con esas instituciones para el desarrollo de proyectos conjuntos, y facilidades para promover la movilidad académica de docentes para recibirlos como invitados en el norte de Colombia, y permitir un espacio a la comunidad estudiantil de vivir experiencias científicas de expertos internacionales desde su aula de clase común.

Así mismo Constanten et al, (2019) demuestra la importancia en la gestión organizacional y estratégica correspondiente a la formulación de proyectos internacionales. Su política internacional está basada en las políticas gubernamentales, evitando doble trabajo, y facilitando desarrollos acordes a las condiciones actuales de Cuba. Por otro lado, en Costa Rica su estrategia se fundamentó en la capacitación constante al personal de la Vicerrectoría de Extensión, especialmente a la Unidad de Relaciones internacionales, donde la descripción del perfil, diseño del cargo, y el recurso humano idóneo es fundamental para lograr el éxito en la formulación de proyectos internacionales.

Sumado a los anteriores referentes, Warwick (2018) emplea una perspectiva gerencial para examinar la internacionalización de la educación superior mediante cuatro estudios de caso de universidades del Reino Unido. La investigación identifica las diferencias entre las organizaciones que están haciendo un buen progreso hacia la implementación de su estrategia de internacionalización y aquellas que han encontrado más complejo este proceso. La revisión de la literatura combina tres aspectos relevantes como: internacionalización de las Universidades, gestión institucional y dirección estratégica. Con base en la literatura, se identifican tres desafíos principales para las universidades del Reino Unido que implementan la internacionalización de toda la organización y se sugiere un conjunto de cualidades de requisitos previos de la organización, que si se implementan proporcionarán la base sólida sobre la que implementar una estrategia de internacionalización. La literatura sugiere que las universidades contemporáneas son empresas internacionales y, como tales, debería considerar más seriamente cómo su estrategia de internacionalización se ha estado gestionando. La investigación indica que algunas universidades del Reino Unido están luchando por llegar a términos con su nuevo entorno operativo y, si bien casi todos tienen estrategias internacionales, deben prestar más atención a su fortalecimiento para dar continuidad al ejercicio.

Gao (2015) indica que la internacionalización se ha convertido en una preocupación central en la educación superior actual y se ha desarrollado como una prioridad explícita a nivel institucional. Sin embargo, algunos investigadores sostienen que el significado de internacionalización sigue siendo ambiguo y poco claro. En la mayoría de los estudios existentes sobre el fenómeno se basan en casos o se centran en la divergencia, pero se crean un constructo compartido para conceptualizar teóricamente el fenómeno. Este artículo exploró las percepciones de los profesionales universitarios sobre la internacionalización, con el fin de construir las necesidades de la internacionalización. Para ello, se requieren de medios para identificar los elementos comparables del fenómeno en casos individuales y contextos. En este caso, los responsables de la formulación de políticas universitarias de 17 universidades emblemáticas de Australia, Singapur y China participaron en la investigación. Los hallazgos muestran unos considerables puntos en común en el principal motivo que impulsa la internacionalización institucional, las estrategias que las universidades desarrollan para la internacionalización y el enfoque a implementar estrategias de internacionalización. Estas similitudes permiten el establecimiento de un constructo de internacionalización universitaria. Esto no quiere decir que la internacionalización universitaria se entienda e implemente de la misma manera en universidades de diferentes países. Las divergencias observadas también se discuten y se relacionan con los factores contextuales influyentes. Los hallazgos de este estudio contribuyen a la teorización del fenómeno ampliamente discutido respondiendo a la clave que indique la vía de desarrollo internacional de las Universidades.

Frente a la educación con una visión global, Khorsandi (2020) indica que la educación es una herramienta de colaboración entre naciones. El surgimiento de conceptos como la internacionalización de las políticas educativas, los programas de intercambio entre estudiantes y personal, la internacionalización del plan de estudios, la internacionalización en casa o incluso el surgimiento de agencias multinacionales para acelerar los intercambios globales en el ámbito de la educación superior, llevan a los responsables de las políticas educativas a identificar la disparidad de las políticas educativas con las políticas de relaciones exteriores de las naciones y evidencian que no son efectivas. La investigación se basa en las metodologías cualitativas y de estudios de caso, adoptando el análisis crítico de políticas para abordar la pregunta de "¿por qué una universidad pública canadiense se involucra en la internacionalización?". El estudio mostró que la decisión de reconocer la internacionalización como una prioridad en una universidad pública en Ontario se basa en diferentes motivos que van desde componentes comerciales-económicos, sociopolíticos, hasta académicos-educativos y, de construcción de perfiles. El estudio también identificó la extensión gradual de los fundamentos basados en el mercado que históricamente han estado ausentes de las políticas universitarias tradicionales en el contexto canadiense a las iniciativas educativas y los fundamentos académicos.

Para tener una visión de la educación en Asia central, Uralov (2020) identificó que, durante las últimas tres décadas, la internacionalización de la educación superior se ha convertido en una prioridad en el desarrollo de las Universidades en Uzbekistán. La importancia de este factor se

refleja al convertirse en una estrategia dominante para desarrollar en ese nivel. Así como se ha convertido en clave para el desarrollo de la economía nacional y los mecanismos para promover la diversidad cultural y el sistema educativo nacional. Ese documento ofrece una visión general de esos procesos en el país en el contexto de las reformas implementadas en este ámbito. Específicamente, analiza el papel de la internacionalización de ciclo universitario allí. El propósito principal de esa obra es resaltar la breve historia del fenómeno y su estado actual, así como los fundamentos de la internacionalización de la educación superior en Uzbekistán.

Frente a la educación en Asia, específicamente en Taiwán, Chang & Lin (2018) investigaron la implementación de la internacionalización impulsadas por políticas en las instituciones de educación superior en Taiwán mediante la evaluación de sus efectos según los perciben los estudiantes y los profesores. Para organizar los indicadores de internacionalización, diseñaron un cuestionario difuso en el que los indicadores de revisión se clasificaron en las dimensiones de contexto (C), interior (I), proceso (P) y resultado (O) de acuerdo al modelo CIPO. Este estudio utilizó modelos estadísticos para interpretar los resultados de cuestionarios válidos de 612 estudiantes y profesores de varias universidades. Los resultados indicaron brechas más amplias entre la importancia y la viabilidad de implementar la internacionalización en la dimensión I y parcialmente en la dimensión C. La diversidad de la internacionalización, basada en implementaciones en universidades del sector público y privado, se demuestra en las dimensiones C e I, con percepciones de género y distinciones entre participantes de universidades y universidades tecnológicas que se exhiben en algunos indicadores. Este estudio proporciona un método para detectar las percepciones de las partes interesadas clave sobre la implementación de políticas de internacionalización en instituciones de educación superior.

Por último, se quiere resaltar el impacto de un proyecto Erasmus+ en la cultura y gestión institucional de la dimensión internacional. Crotte (2019), quien versa sobre el impacto de un proyecto birregional, multinstitucional y con financiamiento de terceros en una universidad privada centroamericana. Es decir, sobre la instauración de un modelo de gestión interna bajo una lógica de coordinación que ha permitido el permeado de la dimensión internacional en la cultura académica y administrativa institucional. Dicho modelo se ha replicado con éxito en nuevos proyectos, lo que ha permitido a diversos departamentos incursionar y apropiarse de dicha dimensión. Al mismo tiempo, se ha fortalecido la visibilidad y gestión de la oficina a cargo de la internacionalización.

3.2.Marco teórico

La competitividad motiva a las empresas a innovarse constantemente para permanecer en el mercado con posicionamientos reconocibles que denoten un elemento diferenciador entre sus demás competidores. La educación no es ajena a esta situación, y por ello adaptarse a los cambios motivados por la globalización obligan a crear estrategias para actualizarse y estar a la vanguardia

en varios de sus pilares. Uno de ellos, y que ha tomado más fuerza en la actualidad, es la internacionalización, pero algunos conciben este término como algo ambiguo al no tener claridad en los aspectos claves para alcanzarla. Para ello, existen algunos lineamientos dictados por calificadoras internacionales que dibujan una ruta con las condiciones generales que deben adoptar las universidades para hacer impacto en este factor. Ya es cuestión de creatividad de cada institución en diseñar, crear y aplicar estrategias que impacten y den respuesta a estos requerimientos.

3.2.1. La Educación Internacional: Un Paradigma de la globalización

El Fenómeno globalizador, no es un hito reciente que promueva el cambio en sociedad del siglo XXI, por lo tanto, afirmar que es “nuevo” para el contexto socio político actual, es sumergirse en una paradoja que impedirá el desarrollo por la aplicación de ideas incoherentes. Por el contrario, globalizar la sociedad se remonta incluso a la era de imperios, exactamente desde la ruta de seda, que permitió conectar naciones para promover el flujo de personas y mercancías en un campo de mercado. Esto mismo, sucede con la educación, un sector de la economía que produce conocimiento e innovación para el desarrollo de un país. Nos obstante, la falta de interconectividad frente a factores sociales, culturales, económicos y políticos, dificultan el establecimiento de relaciones internacionales entre organismo académicos para la generación de proyectos que promuevan el desarrollo e impacto social.

Para De Wit (2002) la internacionalización de la educación superior surge entre los siglos XII y XIII, es decir, desde su creación, debido a la escasa oferta de centros de formación, que en su época se consideraban como servicios de élite por su difícil alcance, dio la necesidad de movilizar a ciudadanos de distintas ciudades-naciones, a los centros de estudios más cercanos donde aprendían latín (lenguaje universal en su tiempo por la fuerte incidencia del cristianismo en la educación), y retornar a sus ciudades de origen. Contrastando lo anterior, se encuentran equivalencias en la postura de Wit frente al panorama de la globalización del siglo XXI, para el cual, el bilingüismo es necesario para mayores oportunidades frente a la necesidad de comunicación multicultural, y adquirir nuevos conocimientos que se suponen, son aplicados en los sitios de origen de cada ciudadano con el ánimo de fortalecer el desarrollo de su población, a través de la aplicación de prácticas innovadoras (currículo).

Posterior a la segunda Guerra Mundial, los gobiernos de los países desarrollados confiaron en la educación superior como un sinónimo de relación con naciones extranjeras. La Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés) y el programa de Fulbright, Colombo Plan, Commonwealth Scholarship and Fellowship Plan (CSFP) incluyendo el programa del British Council Commonwealth, y el Servicio de Intercambio Académico Alemán (DAAD por sus siglas en alemán), son ejemplos de esfuerzos nacionales para promover la educación transfronteriza (Altbach and Knight, 2006).

La globalización ha traído consigo unas transformaciones sociales pese a la necesidad de adaptación a las nuevas tendencias que, a su vez, promueven la conexión de las personas a través de las plataformas virtuales promovidas por la tecnología. Los desarrollos en información-comunicación tecnológica “tienen un enorme efecto en la manera en la cual la economía es organizada y cambiante en el panorama de la Educación Superior” (Varghese, 2013, p. 8). Lo anterior ha permitido que distintos alumnos alrededor del mundo puedan interactuar en tiempo real con colegas de otros países y evidenciar cambios interculturales dentro de su proceso de aprendizaje, comunicación y expresión. Estas estrategias se conocen coloquialmente como “clases espejo” o en inglés, mirror class, un espacio de comunicación internacional donde los docentes y estudiantes interactúan con el único fin de internacionalizar el aula de clase y propender por una formación internacional en los futuros profesionales.

La Internacionalización de la Educación implica la enseñanza del conocimiento, habilidades y valores para tener una aplicación universal. Este “es un proceso de integración internacional, intercultural, de dimensiones globales, funciones (enseñanza, investigación y servicio), y entrega de la educación superior” (Knight, 2004, p.12). Sin embargo, la práctica de las habilidades interculturales también forman parte del proceso de aprendizaje y desarrollo de aptitudes blandas que faciliten la interacción de los estudiantes en un entorno global, para demostrar un mayor alcance de su conocimiento, que fortalecería la visibilidad institucional de la entidad formadora, dándole una ventaja comparativa frente a las demás ofertas académicas del mercado, ya que las Universidades velan por el desarrollo integral de los futuros profesional con enfoques globales.

La internacionalización de la educación implica la homogenización del sistema de comunicación, donde la lengua angloparlante se convierte en el ente difusor y conector de los seres humanos en el siglo XXI, tal como lo mencionó la OCDE (2008) “el inglés es la lengua oficial de los negocios y las profesiones, al igual que, el de la ciencia, investigación y las publicaciones académicas” (p. 20). De este modo, la necesidad de aplicar el bilingüismo en las IES es clave para la formación e internacionalización de la sociedad que se encuentra en proceso de aprendizaje. Aunque en algunos países en vía de desarrollo el nivel de suficiencia en idioma inglés es pésimo, la globalización ha motivado a cambios en la metodología de aprendizaje de estas lenguas como las plataformas en línea para el aprendizaje de segunda lengua, lo que lleva a replantear las técnicas de enseñanza de los centros de educación para permitir que sus estudiantes adquieran la competencia de dominar una segunda lengua y entrar en contacto con el mundo.

Desde la historia de la internacionalización de la educación, De Wit (2002) determina que “la internacionalización en las Universidades será “un proceso estratégico y central” (p.17), siendo necesario para su proceso de adaptación al plano global que demanda una correlación de variables promovidas por la globalización, convirtiéndose en eje fundamental para mantenerse en el panorama competitivo de este sector económico, para fortalecer la oferta académica con una perspectiva internacional, requerida por las necesidades del mercado y atractiva para los consumidores de este servicio.

Las razones de promover y acelerar el proceso de globalizar la educación son: 1) La necesidad de depender y ampliar el conocimiento; 2) La buena educación de las personas; 3) Incrementar la demanda de estudiantes en la obtención de títulos en Universidades Extranjeras; 4) mejoras financieras 5) Prestigio 6) Mejor comunicación y reducción en los costos (Wildavsky, 2010, p. 5).

Para Jaramillo (2003) la educación debe cumplir con su función universal y educadora para buscar su integración a la aldea global. Es decir, que las instituciones educadoras tienen un pacto de transformación social mediante la capacitación a las personas en un proceso de adaptación a las costumbres globales que permita su interconexión para el mejoramiento de las relaciones internacionales entre las distintas naciones, y así, aprovechar los beneficios que esto trae. No obstante, los índices de internacionalización de la educación se mantienen a la baja, por la falta de implementación de estrategias que fortalezcan este componente mediante los procesos de enseñanza en el aula. No obstante, la implementación de estas estrategias se convierte en un plan de desarrollo no alcanzado por la falta de recursos para aplicar su implementación.

De esta manera, el “orden internacional del conocimiento”, se ha convertido en un factor determinante en la competencia globalizada para estudiantes talentosos, consecución de recursos y reputación (Weiler, 2001). Donde las Universidades se ven en la obligación de adaptar sus currículos y planes de desarrollo hacia la internacionalización que les permitirá ser una entidad alineada a las exigencias globales para permanecer activas en el mercado frente a la competencia agresiva. De lo contrario, se verán obligadas a cerrar su oferta académica al no incorporar las necesidades del entorno al desarrollo y formación profesional que no aptos para las condiciones que la sociedad demanda.

En la globalización de la educación, se determina que la internacionalización es un factor intrínseco en la investigación, es decir, que es el resultado de las expresiones de la dimensión internacional en las políticas, en los múltiples actores, en las actividades, en los resultados y en los impactos asociados con ella (Sebastián, 2011). Actualmente mediante la cooperación internacional se divulgan oportunidades para la gestión científica internacional financiadas por organismos intergubernamentales que buscan el trabajo interinstitucional entre universidades bajo un marco norte-sur, con el ánimo de fortalecer los conocimientos necesarios, para que la región sur pueda innovar y generar productos que dinamicen el desarrollo local.

En contraste con lo anterior, la globalización de la enseñanza debe ser de manera holística y no específica, ya que “la internacionalización en la educación superior está más relacionada con la enseñanza y el aprendizaje que con la investigación, pero actualmente la integración entre estas áreas en las universidades está creciendo y se considera una parte esencial de la gestión” (Marconi, Torrens, Batisteli, Comerlato & Spadaro, 2019, p.42). Esto se puede apreciar en las condiciones y parámetros de los ránquines internacionales, donde la cooperación científica se convierte en factor de visibilidad por el impacto que esta genera, y la divulgación de productos que permite un mayor reconocimiento de las instituciones al promocionar su capital intelectual a través de revistas

académicas donde se da a conocer la calidad que allí se imparte, significando un alcance de promoción internacional para dar mayor reconocimiento e impacto de su conocimiento.

No obstante, esta actividad mantiene el componente global de manera tácita porque “la investigación es internacional en su esencia, pero sus prioridades, dimensiones y desafíos, especialmente en lo que respecta a la financiación, requieren un enfoque más estratégico” (Marconi et al., 2019, p.42). Por ello, es necesario contar con una estrategia sólida que permita la participación de convocatorias exitosas a las universidades, contando con un recurso humano capacita a las necesidades que amerita la globalización, como habilidades bilingües y adaptación al entorno, así mismo, mostrar la capacidad académica e infraestructura mediante la vinculación de programas de extensión universitaria, que permiten de manera rápida conocer el potencial institucional.

La calidad de la educación superior en términos internacionales ha sido controversial frente a los distintos parámetros de calificación que rige algunos calificadores, que, a través de unas variables, juzgan el desarrollo de las instituciones y las clasifican por orden internacional, regional y local. Para algunos, los ránquines “cumplen una importante misión y son una excelente herramienta en el diseño de estrategias y políticas universitarias” (Aguillo, 2012, p. 10). A pesar que, para algunos, sus criterios no son significativos y no representan una verdadera imagen de la institución.

. A pesar de que los ránquines internacionales ayudan y guían a las universidades a fortalecer sus procesos de internacionalización, existen algunas críticas frente a su gestión, argumentando la subjetividad en su proceso de evaluación. Los criterios utilizados apenas recogían prestaciones académicas y se centraban en los costes de la enseñanza, la calidad de vida en el campus o la ciudad, la seguridad o la oferta de servicios de las universidades (Eccles, 2002). Convirtiéndose en una feria de *marketing* para la venta de servicios académicos a través de la comparación entre su infraestructura física y costos de matrícula.

Actualmente, existen distintos tipos de ránquines que incluyen la investigación, impacto en la sociedad, proporción estudiantil y docente internacional, entre otras que van más allá de simplemente una buena infraestructura. Estos se pueden dividir en dos grandes grupos: 1) Ránquines basados en encuesta de opinión, donde aparte de utilizar la consulta de fuentes bibliográficas y repositorios académicos. El núcleo de los resultados “se obtiene de encuestas de opinión, complementados con datos bibliométricos. QS utiliza la base de datos Scopus/Elsevier, mientras THE se basa en la información proporcionada en Web of Knowledge (WoK) de Thomson/Reuters” (Aguillo, 2012, p. 5); por otro lado, se encuentran los ránquines bibliométricos que miden el nivel de publicación y citación de los investigadores de las distintas universidades.

A pesar de la diversidad de ránquines internacionales existentes, se resaltan tres que siempre toman un papel relevante para la implementación y generación de políticas universitarias. Entre

los más destacados se exaltan: QS, THE y ARWU. Siendo este último el más antiguo que data desde 2003 (Torres et al. 2018, p.195). Y fue el impulsor de la medición global de las instituciones.

La Educación superior en América Latina, estuvo durante mucho tiempo enfocada en una estrategia de cooperación sur – norte, donde países desarrollados como América del Norte y Europa se convertían en referente modelo para movilizarse hasta allí (De Wit, Gacel & Knobel, 2017). Así se busca obtener conocimiento para el fortalecimiento de habilidades globales e interculturales. Sin embargo, se descuidaban las relaciones con instituciones o países semejantes, lo cual podría ser una estrategia para el crecimiento cooperativo a manera de aunar esfuerzos para soportar capacidad instalada frente a los requerimientos que se vislumbran al momento de trabajar con instituciones de países desarrollados.

Recientemente, las universidades latinoamericanas han centrado sus desarrollos en impulsar la internacionalización como estrategia medible y alcanzable para procesos de mejora, que permita un modelo disruptivo ofertando servicios de calidad académica acordes a las necesidades del entorno global. Sumado a lo anterior, existe una hoja de ruta determinada por firmas internacionales, que, en el caso de las latinas, han venido mejorando sustancialmente su desempeño al aprovechar cada día más los beneficios de la globalización. Es por ello, que esta idea debe ocupar un papel central en las estrategias de internacionalización para la educación superior, con especial énfasis en la movilidad a nivel de posgrado y la promoción de redes de investigación (De Wit et al., 2017).

Pese al avance y desarrollo en el pensamiento internacional de las Instituciones de educación superior latinas, aún persiste el error de basar su estrategia únicamente en movilidad de docentes y estudiantes. Ya que su “enfoque principal todavía es la movilidad saliente de estudiantes en busca de créditos y de grado, así como la movilidad a corto plazo para la investigación de su personal académico como parte del desarrollo de capacidades, tanto en recursos humanos, como de la investigación” (De Wit et al., 2017, p.3). Este error impide un fortalecimiento curricular de los programas porque, la economía latina dificulta el intercambio internacional de estudiantes por la variación en la tasa de cambio. Por ende, la probabilidad de incrementar indicadores de movilidad está sujeta a la capacidad de pago de las personas, a pesar de la existencia de becas.

La Internacionalización de la Educación superior en Colombia, tiene unos lineamientos otorgados por el Modelo de Indicadores del Desempeño de la Educación (MIDE), que corresponde a la gestión del Ministerio de Educación Nacional. El gobierno con estos parámetros “busca medir la capacidad de difusión y visibilidad en el mundo de las Universidades, así como bilingüismo y citas internacionales o co-autorías de los investigadores” (MIDE, 2018, p. 22). De esta manera el Gobierno colombiano planea construir una población con mayor internacionalización iniciando por la capacidad de dominio de una segunda lengua, especialmente el inglés. Por otro lado, la exigencia centrada en los docentes se remonta en la medición de sus aliados y redes internacionales para la producción científica internacional que promueva y posicione internacionalmente la generación de conocimiento. No obstante, estos retos presentan dificultades

que las IES nacionales deben superar mediante el diseño, creación, aplicación y evaluación de estrategias que den cumplimiento a esas exigencias.

4. Metodología

4.1. Tipo de investigación

La investigación se basa en las metodologías cualitativas (revisión bibliográfica) para fines de contexto general y de estudios de caso para estudio del fenómeno indicado Denzin&Lincoln (2005). Adoptando el análisis crítico de estrategias de internacionalización para abordar la pregunta ¿Cuáles estrategias han implementado algunas universidades en el mundo para fortalecer su gestión de internacionalización?

El proceso metodológico será el siguiente de conformidad con lo expresado por Denzin& Lincoln (2005, 12):

1. Contextualización de la situación.
2. Interpretación del paradigma, en este caso será Constructivista debido a que la narración será mediante estudios de caso.
3. Estrategias de investigación: Estudios de caso.
4. Métodos de recolección de información: documents (artículos), planes de desarrollo de las instituciones a estudiar.
5. Interpretación y evaluación: Escritura como interpretación mediante el análisis de la información recolectada.

Adicional a la interpretación de los resultados, las estrategias recolectadas serán analizadas a la situación actual de la IES del oriente colombiano, determinando cuál sería su impacto mediante una DOFA que permita conocer su grado de implementación. Por último, y como aporte adicional, se realizará un breve plan de trabajo con esas estrategias que permitan visibilizar un plan de actividades que pueda ser implementado por esa institución para fortalecer su internacionalización.

4.2. Variables e indicadores Categorías de análisis

Para el desarrollo de este proyecto se tiene como principal variable Estrategias de internacionalización en IES, profundizando en la sub variable de internacionalización e impacto, en donde se realiza una búsqueda a través de la revisión bibliográfica sobre las diferentes

estrategias que han implementado otras universidades para fortalecer su visibilidad e impacto internacional.

4.3. Técnicas de recolección de la información

En este apartado se describen las distintas técnicas empleadas para la búsqueda y recolección de la información.

4.3.1. Criterios de selección de búsqueda de la información

La búsqueda de información se realizará mediante revisión de artículos científicos referentes a la internacionalización de la educación disponibles en bases de datos académicas.

Condiciones para la revisión bibliográfica:

- Pueden estar publicados en español, inglés o portugués, siempre que cuenten con los criterios previamente establecidos, no obstante, los artículos publicados en lengua inglesa serán de preferencia.
- Contar con una fecha de publicación igual o posterior a 2010.
- Contar con las palabras claves: ‘estrategia internacional’, ‘Internacionalización’, ‘Educación Superior’ y sus equivalentes en inglés ‘international strategy’, ‘internationalization’ & ‘Higher Education’.
- Se podrá utilizar información de sitios web de los sitios oficiales de las Instituciones de Educación Superior que se analizarán, debido a que algunas de ellas publican información relevante en esos espacios. No obstante, esa información será de referencia para conocer su visión y gestión de internacionalización.

Una vez aplicados los criterios de búsqueda se precisa contar con un banco mínimo de 60 artículos científicos que cumplan los criterios indicados anteriormente.

4.3.2. Bases de datos consultadas

Se seleccionaron las bases de datos que albergan publicaciones científicas multidisciplinarias y cuya selección de artículos cuenta con una medida de criterios similares a los descritos en el literal 5.3.1 de este proyecto, con el fin de abastecer la revisión científica con el número de artículos estipulado. Así pues, las bases de datos a consultar serán: *Scopus*, *Ebsco*, *Emerald insight* y *google scholar*. Sin embargo, por tratarse de estrategias que han implementado IES para fortalecer sus procesos de internacionalización, también serán válidos los informes de gestión de estas instituciones y sus políticas de internacionalización. También se podrá consultar los sitios web oficiales de universidades objeto de estudio.

4.4. Instrumentos de Registro de los artículos científicos Seleccionados.

4.4.1. Base de datos de artículos seleccionados

A continuación, se presentan los criterios de organización y caracterización de los artículos seleccionados para el desarrollo de la investigación. Los artículos han sido registrados en una matriz de acuerdo con estos datos:

- *Datos de ubicación del artículo:* Autor y año de la publicación, Título, Revista donde fue publicado el artículo y número doi (para el caso de publicaciones electrónicas).
- *Tipo de artículo:* categorización y codificación de los artículos de acuerdo al tipo de investigación si es de revisión científica (estado del arte) o de investigación científica (artículos originales).

Para el registro de la información se diseñó una base de datos que se presenta en el Cuadro 1

Cuadro 1

Base de datos artículos científicos revisados

FECHA	URL	REFERENCIA APA	TÍTULO DEL ARTÍCULO	PALABRAS CLAVES	AUTOR(E S)	AÑO	TITULO DE LA REVISTA/LIBRO	VOLUMEN	NÚMERO	UBICACIÓN
CONTEX TUALIZA CIÓN EN EL ÁREA	ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	CATEGORÍA/ VARIAB LE SEGÚN RANKING	SUB - CATEGORÍA/ VARIAB LE	ANÁLISIS /COMENTARIOS						

Fuente: Elaboración propia

Para la revisión de los factores claves a estudiar en las tres mejores universidades a nivel mundial, Latinoamérica y, Colombia, se establece la Tabla 1 para referenciar las estrategias desarrolladas e implementadas por la universidad a estudiar, según la información consignada en los reportes institucionales.

Tabla 1

Análisis de estudio de estrategias de internacionalización IES TOP QS 2021

Ranquin QS 2021	Mundial / Latinoamérica/ Colombia		
	Universidad 1	Universidad 2	Universidad 3

Posición Mundial			
Posición Regional			
Posición Local			
Tipo			
Nivel de investigación			
No. Docentes			
No. Estudiantes			
No. Estudiantes internacionales			
% Estudiantes Internacionales			
Puntaje general			
Reputación Académica			
Reputación de empleabilidad			
Estudiantes			
Citaciones			
Docentes internacionales			
Estudiantes internacionales			

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Matriz de contenidos de artículos y revisión de documentos institucionales

Una vez seleccionados los artículos que hicieron parte del proceso de investigación a la base de datos se anexará la matriz de contenido, en la cual se incluirán apartados específicos relacionados con la información teórica de cada artículo. Lo mismo se realizará con los resultados de la Tabla 1.

5. Resultados

Posterior a una revisión de literatura a más de sesenta artículos científicos publicados en distintas bases de datos y en idiomas como: español, inglés y portugués; a continuación, se puede evidenciar de manera comparativa los criterios de medición de cada uno de ellos. Debido a las diferencias y similitudes entre estos, se agrupan y clasifican en criterios, clasificados por el investigador para hallar la relación y puntos en común. En la Tabla 2 se realiza un análisis general de los ránquines QS, THE y ARWU, donde se analizan sus variables y se hace una relación para determinar la similitud en cada una de ellas. Posteriormente, se analiza a nivel Colombia cuáles son los indicadores o mediciones que el gobierno determina para la internacionalización de sus universidades.

Por otro lado, se realiza una verificación de los resultados del ranquin QS 2021, donde se analizan las 3 mejores universidades a nivel mundial, Latinoamérica y Colombia para revisar

dentro de sus políticas de internacionalización o sitios web, cuáles son las estrategias que han implementado para la internacionalización de su institución.

Posteriormente, a partir del Cuadro 4 se describen las estrategias que se encontraron en la revisión de literatura y se clasifican por cada criterio del ranking. La descripción permite identificar al lector qué tipo de actividades puede implementar en una institución para fortalecer: citas, cooperación internacional, Investigación, estudiantes, reputación académica, reputación del empleador, transferencia de conocimiento, visión global y visión internacional; según una revisión en términos cronológicos donde se evidencia el desarrollo y evolución de cada criterio a partir de los años, en su mayoría desde 2011 al 2020.

Tabla 2

Comparación de criterios de medición de los ránquines QS, THE y ARWU

Criterio	QS			THE			ARWU (SHANGHAI)		
Citaciones	Citas por facultad	Citaciones en los últimos 5 años	20 %	Citaciones	Influencia de sus investigaciones	30%	Calidad de la Facultad	Investigadores altamente citados	20%
Reputación Académica	Reputación Académica	Encuesta de opinión aplicada a más de 100.000 expertos en educación e investigación.	40 %	Docencia	Encuesta de reputación	15%			
Docentes x Estudiantes	Proporción de profesores / estudiantes	Cantidad de profesores frente por número de estudiantes	20 %	Docencia	Relación de docentes por estudiantes	4.5%			
Cantidad de Docentes internacionales	Proporción de profesores internacionales	Número de docentes internacionales que integran la planta académica.	5%	Visión Internacional	Proporción de profesores internacionales de planta sobre el total	2.5%			

Cantidad de Estudiantes Internacionales	Proporción de Estudiantes internacionales	Número de estudiantes internacionales que integran la planta académica.	5%	Visión Internacional	Proporción de estudiantes internacionales sobre el total	2.5%			
Reputación del Empleador	Reputación del empleador	se basa en casi 50.000 respuestas a nuestra Encuesta de empleadores de QS y solicita a los empleadores que identifiquen las instituciones de las que obtienen los graduados más competentes, innovadores y eficaces.	10%						
Investigación				Investigación	Encuesta de reputación	18%	Resultado de la investigación	Artículos publicados en <i>Nature and Science</i> *	20%
					Ingresos de investigación	6%		Artículos indexados en Science Citation Index-Expanded y Social Science Citation Index	20%
					Productividad de la	6%			

			investigación					
Docencia			Docencia	Radio de doctorado a pregrado	2.25%	Calidad de la Facultad	Personal de una institución ganadora de premios Nobel y medallas Fields	20%
			Docencia	Formación doctoral de los docentes	6%			
			Docencia	Ingresos institucionales	2.25%			
Estudiantes						Calidad de la Educación	Alumnos de una institución ganadora de premios Nobel y medallas Fields	10%
Transferencia de Conocimiento			Ingreso de industria	Transferencia de conocimiento	2.5%	Rendimiento per cápita	Rendimiento académico per cápita de una institución	10%
Cooperación Internacional			Visión Internacional	Cooperación internacional	2.5%			

Elaboración propia, basada en (QS, 2020; THE, 2020; ARWU, 2020)

En la tabla 2 se analizan las características que diferencian a tres ránquines importantes para la referencia de la internacionalización en la educación. Inicialmente, las citaciones son tenidas en cuenta por los tres. El QS lo determina como citas por facultad donde tiene en cuenta las citaciones en los últimos cinco años de los docentes investigadores. Éstas según la influencia de sus investigadores dándole un porcentaje 30% sobre el total de la calificación. Así mismo Shanghái mide la calidad de la facultad a través de los investigadores altamente citados cada uno de ellos estipula algunas bases de datos donde revisan las citaciones de sus profesores.

El segundo criterio es la reputación académica, donde QS y THE son los únicos, dentro de los ránquines evaluados, que la miden a través de una encuesta de opinión aplicada más de 100 expertos en educación. Éste para QS equivale a un porcentaje de 40%; por su parte, THE en la categoría de docencia, aplica la encuesta y compara frente a otros académicos, la reputación de esa universidad y le da una calificación ponderada del 15% sobre el total del ranquin.

El tercer criterio es la relación de docentes por estudiantes donde se determina la proporción de profesores por estudiantes y medir la cantidad de docentes frente número de estudiantes con una calificación del 20%. Por su parte THE lo mide a través de la variable docencia dónde termina la relación de docentes por estudiantes y tan sólo le da un 4.5% de calificación.

El cuarto criterio es la cantidad de docentes Internacionales, donde se estudia la vinculación de profesores extranjeros en las instituciones de educación superior. En QS se determina como la proporción de profesores extranjeros que integran la planta académica fija; por su parte THE determinar este punto como Visión Internacional y la proporción de profesores internacionales de planta le da una calificación de 2.5%.

El siguiente criterio en común es la cantidad de estudiantes internacionales, donde se estudia la proporción de estudiantes extranjeros matriculados en la universidad. En QS se da una calificación del 5% mientras que en THE del 2.5%. La siguiente variable es la reputación del empleador dónde QS es el único que lo mide basándose en casi 50000 respuestas de encuestas aplicadas a empleadores y solicita que ellos científica en las instituciones que obtienen más graduados competentes innovadores y eficaces dándole una calificación del 10%.

La investigación es un ítem calificado por THE y ARWU. El primero hace uso de su metodología de encuestas de opinión, mientras que el otro cuantifica las citaciones y publicaciones de la institución en *Nature and science* y *Science Citations*. El siguiente es docencia donde THE evalúa los docentes con nivel de doctorado, por el contrario, Shanghái tiene en cuenta la cantidad de los premios Nobel o medallas *Field* que ganaron los docentes de su planta. Semejante a lo anterior, este mismo calificador tiene en cuenta a los egresados de la institución que han obtenido los mismos méritos.

En el caso colombiano, existe el Modelo de Indicadores del Desempeño a la Educación –MIDE–, que a través de 21 variables determina el desempeño de las instituciones. En el Cuadro 2 se describen aquellas que tienen medición por parte del Ministerio de Educación de Colombia, siendo un amplio panorama que mide desde variables de competencias blandas en el estudiante, hasta la calidad científica y académica en el docente. Para el caso de la internacionalización, se tienen en cuenta cuatro indicadores que son: inglés, movilidad estudiante- docente y co-autorías internacionales, siendo criterios básicos comparados con las exigencias de las calificadoras internacionales.

Cuadro 2

Categorías - Variables MIDE

Dimensión	Indicador
Valor Agregado	VA Razonamiento Cuantitativo
	VA Lectura crítica
Logro	Razonamiento cuantitativo
	Lectura crítica
	Comunicación escrita
	Competencias ciudadanas
Pertinencia	Empleabilidad
	Paso a posgrado
Producción Intelectual	Apropiación social del conocimiento
	Citaciones
	Nuevo conocimiento y DTI
Capital Humano	Formación de Recursos Humanos
	Investigadores
Planta Docente	Relación docente Alumno
	Docente Posgrado
Internacionalización	Inglés
	Movilidad Estudiantes
	Movilidad Docentes
	Coautorías Internacionales
Bienestar	Permanencia
	Graduación

Elaboración propia basada en (MIDE, 2017, p. 17)

Mejores Universidades según ranquin QS

A continuación, en la Tabla 3 se muestran los resultados del ranquin QS 2021, donde se analizan las mejores tres universidades a nivel mundial, latinoamericano y Colombia. Los resultados indican que, en el mundo, *Massachusetts Institute of Technology* -MIT, Universidad Leland Stanford Junior (Stanford) y Universidad de Harvard obtuvieron las primeras posiciones; en América Latina, la Universidad de Buenos Aires -UBA, Universidad Nacional Autónoma de

México – UNAM- y Universidad de Sao Paulo –USP-; y en Colombia Universidad de los Andes –Uniandes-, Universidad Nacional –UNAL- y Pontificia Universidad Javeriana –PUJ-.

Tabla 3
Resultados Ranquin QS 2021

Ranquin QS 2021	Mundial			Latinoamérica			Colombia		
Institución	Massachusetts Institute of Technology	Stanford University	Harvard University	Universidad de Buenos Aires	Universidad Nacional Autónoma de	Universidad de Sao Paulo	Universidad de los Andes	Universidad Nacional de Colombia	Pontificia Universidad Javeriana
Posición Mundial	1	2	3	66	100	115	227	259	426
Posición Regional	1	2	3	1	2	3	7	9	14
Posición Local	1	2	3	1	1	1	1	2	3
Tipo	Privada	Privada	Privada	Pública	Pública	Pública	Privada	Pública	Privada
Nivel de investigación	Muy alta	Muy alta	Muy alta	Muy alta	Muy alta	Muy alta	Alto	Alto	Medio
No. Docentes	3011	4478	4556	16103	16289	4943	1216	3005	813
No. Estudiantes	11342	16260	23538	117449	147887	65582	15280	53367	30038
No. Estudiantes internacionales	3745	3665	5816	NA	NA	NA	NA	NA	NA
% Estudiantes Internacionales	33%	23%	25%	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Puntaje general	100	98,4	97,9	67,5	58,8	54,8	39,6	36,9	26,8
Reputación Académica	100	100	100	88,3	93,3	88,6	55,3	60,8	34,5
Reputación de empleabilidad	100	100	100	90,8	90,9	67,4	94	93,2	81
Estudiantes	100	100	98,6	77,9	52,9	20,5	23,8	7	19,4
Citaciones	99,1	98,1	99,1	2,5	4	38,1	7,6	5,6	2,6
Docentes internacionales	100	99,7	85,2	60,4	9,9	8,2	28,4	8,2	5,1
Estudiantes internacionales	91,9	63,6	69,9	71,8	3,6	3,1	2,5	1,3	1,9

Elaboración propia basada en (QS, 2020)

Las estrategias que se destacan en cada una de ellas, según en revisión de su sitio web, se expresan en la Cuadro 3. En este apartado se realizó una búsqueda de información en sus sitios web institucionales para conocer las distintas actividades que han diseñado las mejores universidades del QS para fortalecer su internacionalización. Sin embargo, algunos no hacen

visible estos datos, o la función de las Oficinas de Internacionalización corresponden a un proceso de acompañamiento migratorio a los estudiantes visitantes por su alto flujo de movilidad entrante. Por esta razón, se utilizó esa información que no corresponde a repositorios académicos.

Cuadro 3

Estrategias de Internacionalización de las mejores universidades (Top 3) según QS2021

Mundial		
MIT	STANFORD	HARVARD
Se enfoca más en la prestación de servicio de asesoría migratoria a movilidad entrante, específicamente en trámites de visa ante el gobierno estadounidense.	Trabajan con las escuelas y departamentos para el desarrollo con el ánimo de mejorar la investigación interdisciplinaria ajustada a los asuntos globales	Se enfoca más en la prestación de servicio de asesoría migratoria a movilidad entrante, específicamente en trámites de visa ante el gobierno estadounidense.
Latinoamérica		
UBA	UNAM	USP
Fomento de intercambios académicos tanto de sus docentes como estudiantes, para tener relacionamientos científicos y experiencias interculturales.	Han implementado una Oficina de Internacionalización en cada dependencia para cada uno de sus programas académicos. Han diversificado su sello institucional mediante la apertura de sedes de extensión en otros países.	Promueve la movilidad docente, investigativa y estudiantil,
Colombia		
UNIANDES	UNAL	PUJ
Tiene un modelo integrado en investigaciones, cooperación y movilidad académica, mostrando la importancia de estar interconectados para el desarrollo de estrategias que impactan a varios actores de la universidad.	Movilidad Proyecto UREP-C (Undergraduate Research Experience Purdue - Colombia), un convenio con la Universidad de Purdue que otorga financiación a estudiantes de pregrado para realizar estancias de investigación en esa institución.	Amplia oferta de idiomas Proyecto ANCLA, donde estudiantes de idiomas prestar apoyo y acompañamiento a los demás estudiantes de la universidad en el aprendizaje de un segundo o tercer idioma.

Para la promoción de la internacionalización, tienen el Centro Japón y el instituto Confucio, de Japón y China respectivamente, que los gobiernos de estos países implementaron para promover su cultura, idioma y oportunidades.		
---	--	--

Elaboración propia basada en (Michigan Institute of Technology, 2020; Stanford University, 2020; Harvard University, 2020; Universidad de Buenos Aires, 2020; Universidad Nacional Autónoma de México, 2020; Universidad de Sao Paulo, 2020; Universidad de los Andes, 2020; Universidad Nacional de Colombia, 2020; Pontificia Universidad Javeriana, 2020)

Cuadro 4
Estrategias de Internacionalización para citaciones

AÑO	ESTRATEGIAS	REFERENCIA APA
2013	"Vinculación de los investigadores a redes científicas internacionales, de manera que puedan participar en eventos con instituciones extranjeras. Que las investigaciones realizadas internamente puedan tener una mayor visibilidad y reconocimiento, al igual que los grupos de investigación" p.102	Uribe, 2013
2015	"proyectos y actividades académicas con participación internacional, ponencias del personal académico presentadas en eventos internacionales, iniciativas de internacionalización articuladas entre instancias universitarias y producción académica con participación internacional" p.26	Araya, Quirós, Lilliam, & Ruiz, 2015
2017	Desarrollo de tesis sándwich (co-dirigidas); Diásporas científicas; Utilización de equipamiento conjunto; Redes de producción de conocimiento; Participación en programas de movilidad.	Oregoni, 2017
2017	"El grado de internacionalización docente se expresa mediante el diseño de ellos como docentes invitados, participación en redes internacionales, proyectos de investigación internacional y co-publicaciones internacionales" p.108	Colotta, Lavallen & Presa, 2017
2019	"Apoyo institucional al incremento de índices en la producción y publicación de artículos en revistas de circulación internacional" p. 11	Thiesen, 2019
2019	"participación en congresos internacionales o publicaciones, entre otras)" p.228	Ramírez, & Ortega, 2019
2019	"publicaciones conjuntas en revistas índices de alta relevancia internacional" p.102	Kiatkoski, Barbosa, & Barsalini, 2019

2019	"presentación de trabajos de profesores y estudiantes en eventos internacionales de alto perfil" p.102	Kiatkoski, Barbosa, & Barsalini, 2019
2020	"Desarrollo de una fuerte "Iniciativa de Colaboraciones Científicas" con el ánimo de beneficiar a la institución en internacionalización" p. 6	Khorsandi, 2020

Elaboración propia

Para el fortalecimiento de las citaciones en la internacionalización de la educación superior, existen diferentes iniciativas que se pueden apreciar en el Cuadro 4. En la revisión de bibliografía se identificó que a partir del año 2013 las instituciones comenzaron a incluir estrategias para el fortalecimiento de las citaciones como un factor de internacionalización. En ese mismo año se inicia con la vinculación de investigadores a redes científicas para dar a conocer a sus distintos docentes en el plano de la investigación con otras personas que pueden con el objetivo de desarrollar investigaciones conjuntas. En el año 2015 se empiezan a desarrollar proyectos de actividades académicas con participación internacional o la asistencia de sus mismos docentes eventos internacionales. En el año 2017 impulsan las co-direcciones de tesis y también la invitación de esos docentes a distintos eventos internacionales para hacer mayor gestión en relacionamiento estratégico.

Para el año 2019 se inicia con la participación, la publicación y presentaciones de los docentes de alto perfil, es decir, que ya hay una mayor selección de perfiles para participar en eventos internacionales de corte académico. Por último, se hace un desarrollo de iniciativas y colaboraciones científicas mediante los convenios académicos y la participación activa de los docentes en el desarrollo de co-direcciones o artículos científicos conjuntos para aumentar la citación.

Cuadro 5

Estrategias de internacionalización para Cooperación Internacional

AÑO	Estrategias	Referencia APA
2011	"Incorporar la dimensión internacional mediante inclusión de profesores y científicos extranjeros en sus comités" p. 5	Sebastián, 2011
2012	"cooperación es el resultado de la gestión de la movilidad académica, estimulada por los contactos y las oportunidades que se establecen con instituciones y organismos de cooperación fuera del país"	Sittenfeld & Muñoz, 2012

2012	" El pilar de la estrategia de internacionalización de la UCR es la formación de docentes, a nivel de posgrado, en instituciones de prestigio en el exterior, como parte de la consolidación de cuadros académicos de planta" p.2	Sittenfeld & Muñoz, 2012
2014	Actividades de vinculación y articulación nacionales e internacionales "Como parte inherente de las actividades de la Comisión, se mantiene una muy activa política común de vinculación y articulación de acciones con distintos representantes institucionales relacionados con el tema, en dos sentidos: aquellos ámbitos institucionales o gubernamentales nacionales de coordinación o promoción de las actividades internacionales de las Universidades y, por otro lado, con aquellas instancias netamente internacionales. " p.22	Wernicke & Korsunsky, 2014
2014	"La activación de contactos con instituciones externas (embajadas, institutos culturales, entre otros) que permiten ampliar el menú de servicios y actividades de bienestar." p. 173	Prieto, Valderrama & Allain, 2014
2014	"el espíritu de Cátedra Europa es hacer realidad la estrategia de internacionalización de la Universidad del Norte con Europa, concentrando en una semana diferentes actividades académicas, como seminarios, conferencias, foros, talleres, charlas sobre oportunidades de estudio en el exterior, conferencias en idiomas extranjeros, clases virtuales, intercambio con profesores visitantes, identificación de oportunidades para investigaciones conjuntas, gestión de nuevos convenios, entre otras, las cuales se llevan a cabo mediante diferentes metodologías." p.154	De Peña, Carmen & Jiménez, 2014
2014	"Conocer y difundir las mejores prácticas europeas en todos los ámbitos académicos y culturales." p.157	De Peña, Carmen & Jiménez, 2014
2015	"las redes son una respuesta a los retos de la globalización y la sociedad del conocimiento en tanto que permiten a las instituciones y los individuos hacer frente a la falta de presupuesto para emprender actividades académicas y científicas si comparten recursos financieros y equipo tecnológico a través de una red." p.14	Rodríguez, 2015

2016	"Intercambio de información científica, académica y técnica, así como otro tipo de información de interés mutuo, por el cual las universidades conserven los derechos de autor y se eviten problemas de plagio y falsificación de datos" p. 57	Pérez, 2016
2016	"Cooperación y asociación de instituciones, con proyectos de investigación en común, en las que tanto investigadores, a nivel individual, como equipos de investigación puedan conjuntamente participar con el fin de fomentar proyectos de investigación ambiciosos con un amplio alcance internacional" p.58	Pérez, 2016
2016	"acceso a los conocimientos y a las redes universitarias, regionales y extra regionales" p.9	Muñoz, 2016
2016	"Cooperación internacional, el cual está basado en Programas académicos: PAMI, PAVI, PAIPE, PAICA, cooperación en redes" p.425	Herrera, 2016
2016	" la PUC, una misión de investigación impulsa la contratación de personal académico internacional" p.24	De Wit, Bernasconi & Véliz, 2016
2016	"Incrementar el número de estudiantes, profesores e investigadores en esquemas de movilidad académica" p.25	Muñoz, 2016
2017	Programas de ayuda humanitaria; Programas de integración regional; Vinculación con movimientos sociales; Articulación con pares no académicos; Talleres semiculturales; Actividades de voluntariado. Cuadro 2, p. 118-119:	Oregioni, 2017
2017	" asociaciones y acuerdos con instituciones" p.303	Neves, Mendes, & Hey, 2017
2017	"Se trabaja desde una internacionalización solidaria, (...) mediante un conjunto de acciones colaborativas universitarias que, posibiliten la celebración de acuerdos para el establecimiento de programas conjuntos de intercambio y movilidad, redes académicas y de investigación" p.78	Ramírez, 2017
2017	"Aumentarla experiencia internacional del personal académico" p.4	De Wit, Gacel & Knobel, 2017

2017	"Incorporar profesores extranjeros visitantes, aumentar el conocimiento de leguas extranjeras, aprovechar la presencia de estudiantes extranjeros, estimular la cooperación y el intercambio virtual, para incrementar el nivel de competencia intercultural e internacional" p. 4	De Wit, Gacel & Knobel, 2017
2017	"promover la movilidad de profesores y personal administrativo; visitas de profesores e investigadores a otros países" p.337	Cabral & Dos Santos, 2017
2018	"Eventos internacionales en educación médica (incluyendo Conferencias AMEE)."p.482	Riklefs, Abakassova, Bukeyeva, Kaliyeva, Serik, Muratova & Dosmagambetova, 2018
2018	"Asociación estratégica con universidades líderes."p.482	Riklefs, Abakassova, Bukeyeva, Kaliyeva, Serik, Muratova & Dosmagambetova, 2018
2019	"fomentar redes académicas, doctorados cooperados, becas posdoctorales, proyectos de investigación con instituciones de punta y el desarrollo del programa de becarios extranjeros" p.11	Villavicencio, 2019
2019	"Formulación de agendas y protocolos resultantes de diálogos organizaciones internacionales en varios sectores, incluida la educación, apertura de sistemas e instituciones a la internacionalización" p.8	Thiesen, 2019
2019	"Internacionalización de la enseñanza profesional y tecnológica o vocacional mediante acuerdos de cooperación bilateral" p.10	Thiesen, 2019
2019	"Creación de asociaciones y / o redes internacionales de investigación. en el ámbito de la ciencia tecnológica y la innovación de interfaces con educación" p.10	Thiesen, 2019
2019	"Oferta de formación inicial y continua bilingüe o en lengua extranjera por intermedio de programas Internacionales conjuntos" p. 10	Thiesen, 2019
2019	"Se dinamizan de convenios y acuerdos de cooperación con otras instituciones, con el fin de realizar trabajo conjunto, interinstitucional e interdisciplinario, en temas de investigación y extensión." p.8	Mejía, Guzmán & Hernández, 2019

2019	"Incrementar su red internacional, extendiendo su participación en espacios internacionales que persigan objetivos comunes (asociaciones, redes y alianzas estratégicas)." 71	Díaz & Fernández, 2019
2019	" un programa de donación que se está implementado en la Benemérita universidad Autónoma de Puebla (BUAP), en México, es la donación de material bibliográfico por parte de los estudiantes de intercambio, acervo que formará parte del área internacional de su biblioteca central, que tiene como finalidad ser un espacio multicultural que permita a la comunidad en general conocer la cultura e idioma de diversas partes del mundo a través de la lectura, eventos y talleres " p.108	Rico & Carreón, 2019
2019	"Empresas. Se trata de apoyos generalmente otorgados en forma de becas. Por ejemplo, Volkswagen de México, división Audi, promueve su programa Estudiantes Mexicanos en Alemania (EMA), el cual brinda la oportunidad a estudiantes del área de ingenierías de realizar prácticas profesionales, tomar materias en una universidad alemana y recibir cursos de perfeccionamiento del idioma alemán." p.109	Rico & Carreón, 2019
2019	"establecimiento de cooperación internacional con programas, centros, grupo de investigación o laboratorios universitarios extranjeros" p.101	Kiatkoski, Barbosa & Barsalini, 2019
2019	"Celebración de co-tutelados de doctorado" p. 102	Kiatkoski, Barbosa & Barsalini, 2019
2020	" involucramiento de los líderes académicos y de un adecuado perfil internacional de la planta académica" p.39	Gácel, 2020

Elaboración propia

La cooperación internacional de la educación superior está enfocada a fortalecerse estrategias como los lazos de trabajo conjunto con otras universidades o instituciones para proyectos de investigación, en la cual varios actores de la institución: investigadores, docentes, estudiantes; pueden participar y desarrollar sus habilidades interculturales, globales e internacionales.

En el Cuadro 5, la cooperación internacional busca la incorporación de la dimensión internacional en las acciones y los procesos de las universidades. Para el año 2012 se inicia el fortalecimiento de redes y contactos con otras instituciones a través de los distintos acuerdos

académicos. Para el año 2013 se busca una actividad de vinculación de articulación con entes internacionales y activar ya los contactos que anteriormente se habían realizado. En el año 2015 se dinamiza en las redes nuevamente a través de las distintas estrategias y acuerdos que se habían firmado anteriormente. En el año 2016 se busca la cooperación a través de las visitas de docentes investigadores extranjeros al campus universitario. En el 2017 se busca aumentar la experiencia internacional del personal a través de los distintos acuerdos con instituciones y asociaciones para su movilidad internacional. En el año 2018 se empieza a fortalecer los eventos internacionales a través de las distintas redes académicas que con antelación la institución ya había dinamizado y desarrollado por los contactos estratégicos. En el 2019 se inician agendas y protocolos para la enseñanza profesional y la creación de nuevas redes o asociaciones con las distintas que ya se habían manejado anteriormente.

Por otro lado, la cooperación internacional tiene que ver con la consecución de recursos financieros y económicos para el desarrollo de proyectos académicos, en el cual le empresas también participan y hacen parte de esta formación, donde otorgan subsidios o beneficios económicos a los estudiantes para su formación internacional con distintas empresas alrededor del mundo, participando en pasantías y alternamente realizando estudios académicos.

Específicamente, para el fortalecimiento de la estructura universitaria, se puede aprovechar la cooperación internacional con el desarrollo de la formación docente donde con el uso de los distintos acuerdos se pueden desarrollar actividades como: 1) dirección de co-tutelas y 2) fortalecer la movilidad de los docentes para el aprendizaje de otras lenguas y culturas en otros países. Caso anterior aplicado por la Universidad de Costa Rica donde la formación docente, especialmente a nivel posgrado, es fundamental a través de la enseñanza en casa con docentes extranjeros.

Cuadro 6
Estrategias de internacionalización para la investigación

AÑO	Estrategias	Referencia APA
2011	"Facilitar relaciones y vinculaciones con grupos de investigación de otros países para abordar proyectos conjuntos" p. 6	Sebastián, 2011
2014	"Fortalecer la investigación mediante la presencia de profesores investigadores." p.157	De Peña & Carmen, 2014
2014	"la participación en proyectos de investigación conjuntos constituidos por grupos de investigación de diferentes países, cada uno de los cuales trabaja en su contexto local respectivo a la vez que intercambia los resultados con los centros foráneos restantes" p.113	Taborga, 2014

2015	Plataformas tecnológicas la integración industria-instituciones de investigación-Estado o triple hélice funciona de forma exitosa. P. 40	Arango & Douet, 2015
2015	Es muy importante también estimular a que los investigadores y grupos se den de alta en distintas bases de datos de investigación. P. 42	Arango & Douet, 2015
2015	Una forma de cooperación y de visibilidad es la construcción de repositorios online en los portales web de las IES, con las publicaciones de los investigadores y las tesis que reúnen la calidad suficiente para su publicación. P. 44	Arango & Douet, 2015
2015	Diplomacia científica Las IES pueden promover sus relaciones internacionales con el apoyo de las embajadas del país en el exterior. P. 44	Arango & Douet, 2015
2015	Marketing científico La IES debe fomentar la cultura de la investigación y promoverla dentro la misma. P. 45	Arango & Douet, 2015
2016	"desarrollar iniciativas de intercambio en materia de investigación; experiencias y nuevos enfoques curriculares; pertinencia y relevancia de los estudios de posgrado para un desarrollo nacional equitativo, con justicia social, democrático, solidario, incluyente e integral" p.11	Muñoz, 2016
2016	"diversificación de los intercambios académicos en docencia e investigación" p. 9	Muñoz, 2016
2019	"Proyectos de colaboración internacional mediante la movilidad de investigadores inmersos en proyectos de investigación conjunta" p.11	Thiesen, 2019
2019	"La gestión exitosa de los proyectos internacionales representa una plataforma desde donde se pueden impulsar nuevas vinculaciones, nuevos acuerdos y nuevas posibilidades de colaboración académica y de reconocimiento internacional entre pares" p.75	Díaz & Fernández, 2019

2019	" intercambios por profesores (postdoctorales) y estudiantes de programas (principalmente relacionados con la realización de doctorados sandwich)" p.102	Kiatkoski, Barbosa & Barsalini, 2019
2019	"Realización de proyectos en cooperación con investigadores de universidades extranjeras"p.102	Kiatkoski, Barbosa & Barsalini, 2019

Elaboración Propia

En el Cuadro 6, la internacionalización para la investigación inicia a partir del año 2011 donde se facilitan relaciones y vinculaciones con otro grupo de investigación. En el año 2014 se busca fortalecer la investigación mediante la presencia de profesores o investigadores visitantes al campus, así también, con la participación en proyectos de investigación conjuntos. En el año 2016 se desarrollan en iniciativas de intercambio de investigación con nuevos enfoques curriculares y pertinencia, así como diversificación de los intercambios en docencia e investigación. En el año 2019 se habla de proyectos de colaboración internacional para la movilidad de investigadores y la gestión exitosa de proyectos internacionales para nuevas vinculaciones y acuerdos.

Cuadro 7

Estrategias de internacionalización para estudiantes

AÑO	Estrategias	Referencia APA
2011	"Impulsar la oferta de formación <i>online</i> , aprendizaje de una segunda lengua, movilidad internacional, acreditación internacional de programas académicos". p. 6	Sebastián, 2011
2011	"La organización de escuelas de verano en colaboración con otras universidades contribuye a la proyección internacional y aun mejor conocimiento de la institución" p.7	Sebastián, 2011
2011	"Brindar asesoría y soporte emocional por parte de los padres, así como el correspondiente por parte de los tutores académicos a los estudiantes salientes" p. 18	Rogelio & Amador, 2011
2011	"Incrementar el número de estudiantes, profesores e investigadores en esquemas de movilidad académica" p.25	Moncada, 2011

2013	"uno de sus ejes principales es la movilidad internacional estudiantil de pregrado, cuyo objetivo es apoyar la formación integral de profesionales preparados para responder a las exigencias del escenario global" p.53	Geldres, Vásquez & Ramos, 2013
2013	Ejecutar programas y cursos especiales para internacionales, facilitándoles la comunicación idiomática y la convalidación de la aprobación de las asignaturas, prácticas, estancias y proyectos de investigación.	Ramírez, 2013
2016	"se vienen ejecutando cursos virtuales, investigaciones conjuntas, coordinaciones para doble grado, entre otras actividades" p.425	Herrera, 2016
2017	"Programas de movilidad estudiantil y docente; Educación virtual" p. 118-119	Oregoni, 2017
2017	"Aplicar estrategias de acogida e inclusión que combinan tantos movimientos de internacionalización y democratización a estudiantes internacionales visitantes" p. 479	Da Cunha, Volpato, Marques, Pinto & Moog, 2017
2018	"El intercambio de profesores, investigadores y estudiantes, la formación y títulos en función del mercado global, la atracción de estudiantes extranjeros, la concreción de alianzas internacionales tanto en lo académico como en lo empresarial, el desarrollo de colaboraciones académicas y de investigación, el logro de acreditaciones internacionales y la apertura de campus universitarios en el exterior, entre otros" p. 223	Botto, 2018
2019	"Diseño de unidades de servicios internacionales, por ejemplo, alojamientos para estudiantes" p.89	Moreno & Flores, 2019
2019	"Servicios de apoyo en inglés para los estudiantes internacionales que asisten a la universidad." p.89	Moreno & Flores, 2019

2019	"A pesar de su relevancia, contar con información comprehensiva y confiable sobre la movilidad, que incluya tanto elementos cuantitativos como cualitativos y que esté disponible para ser consultada en cualquier momento, es uno de los aspectos menos sistematizados en las IES" p.155	Bustos, 2019
2020	"Atracción y reclutamiento de docentes y estudiantes extranjeros" p. 7	Khorsandi, 2020
2021	"El programa Ciencias sin fronteras de Brasil animó a los estudiantes de la pregrado y posgrado, de instituciones público o privado, estudiar en el extranjero" p. 6	De Quadros et al, 2021

Elaboración Propia

La internacionalización para estudiantes se contempla en el Cuadro 7. Las estrategias de internacionalización para estudiantes en la revisión bibliográfica se evidencian que a partir del año 2011 se inicia la oferta formativa Online como una estrategia de atraer a nuevos estudiantes fuera de la región donde actualmente se ubica físicamente el campus universitario. Otra estrategia es la organización de escuelas de verano y brindar mayor asesoría al estudiante entrante en términos de alojamiento y acomodación en la ciudad anfitriona. A partir del año 2013 los ejes que más se desarrollaban de la internacionalización era la movilidad internacional, para ello se deben crear distintos programas y cursos para los estudiantes internacionales en temas como atención o adaptación a su lengua. En el año 2016 se habla nuevamente de la creación de cursos virtuales. A partir del año 2017 se fortalecen la movilidad estudiantil pero no únicamente presencial, también algunos programas con enfoque virtual para permitir mayor cercanía de otros estudiantes que por falta de recursos no pueden movilizarse. Para el año 2019 se amplían los servicios de atención a los estudiantes internacionales debido a que ya existe un mayor flujo de movilidad entrante.

Cuadro 8

Estrategias de internacionalización para la reputación académica

AÑO	Estrategias	Referencia APA
2011	"Propiciar actividades y foros para el análisis y debates en temas y tendencias internacionales" p. 5	Sebastián, 2011
2011	" En el programa de Mercadotecnia de la Universidad de Coima, sus estudiantes cumplan con requisitos de estudio de dos semestres académicos (cuatro materias por semestre) o un año académico como estudiante regular, así como la opción de realizar prácticas profesionales en el país anfitrión" p.14	Rogelio & Amador, 2011

2011	"programas y diplomas enfocados en temas comparativos e internacionales, dar más énfasis al desarrollo de competencias internacionales, interculturales y globales;" p.26	Moncada, 2011
2012	"programa de pasantías y la presencia en la Institución de académicos/as visitantes de universidades extranjeras por períodos de corta duración" p.2	Sittenfeld & Muñoz, 2012
2012	"Tanto la literatura general de educación superior como la de enfermería han descrito el impacto de la globalización en la educación y la necesidad de una mayor competencia cultural " p.104	Greene & Dogbey, 2012
2012	"articular la otredad al proceso de formación del estudiante" p.105	Greene & Dogbey, 2012
2012	"Adoptar una postura más curiosa hacia nuestros estudiantes crea un ambiente de apertura y la voluntad de superar varias barreras culturales. p. 105	Greene & Dogbey, 2012
2014	"Dobles titulaciones, investigaciones conjuntas, benchmarking" p. 4-5	De Wit, Gacel & Knobel, 2017
2014	"Actividades con estudiantes internacionales: “Primer Encuentro de Estudiantes internacionales de la RUNCOB”, en esta jornada se encontraron y compartieron experiencias de movilidad internacional estudiantes argentinos, internacionales y extranjeros de todas las universidades del conurbano. " p.21	Wernicke & Korsunsky, 2014
2014	"se consolida como un espacio apropiado para el debate y análisis de los asuntos políticos, económicos, educativos, sociales y culturales que están relacionados con la actualidad del orden global y de las relaciones existentes entre los países europeos y Colombia" p.156	De Peña, Carmen, Jiménez, 2014
2014	"Los profesores, a su vez, utilizan la programación de la Cátedra para incorporarla en los contenidos de sus cursos." p. 158	De Peña, Carmen, Jiménez, 2014
2015	"planes de estudio de grado y posgrado con doble titulación y se plantean como mecanismos de concreción tendientes a la internacionalización" p.26	Araya, Iliana, Quirós, Lilliam & Ruiz, 2015

2015	“titulaciones conjuntas”, en la que las instituciones participantes dan origen a un proceso común de formación, con un único plan de estudios que integra experiencias curriculares que se desarrollan en momentos diferentes dentro de las instituciones participantes." p.126	Martínez, Guerra & Allain, 2015
2015	“Existen diferentes tipos de eventos internacionales: talleres, seminarios, congresos, conferencias, simposios, foros y coloquios, en los que el docente puede viajar como ponente o como asistente” p. 44	Valderrama & Herrera, 2015
2015	“Los docentes tienen la posibilidad de viajar a IES extranjeras o centros de investigación para realizar visitas o estancias de investigación por un periodo determinado” p. 44	Valderrama & Herrera, 2015
2015	“Las IES (...) que están desarrollando su proceso de internacionalización invierten en la cualificación de sus profesores y en la formación de sus alumnos” p. 7	De Quadros et al, 2021
2016	"organizar conjuntamente e implementar ciclos de conferencias, talleres y seminarios que tengan un impacto en la sociedad para la solución de problemas actuales" p.57	Pérez, 2016
2016	"Además del idioma, es necesario reforzar el aprendizaje transcultural, con el fin de promover el respeto y entendimiento mutuo entre culturas" p.271	Xinran & Egido, 2016
2016	Para realizar una maestría en doble titulación, se propone una metodología: 1) conciliar el contenido de cada curso; 2) armonizar el currículo con la normativa de cada país; 3) formular el plan de estudios según la condición de cada país"p.7	Pichardo, 2016
2016	"capacitación para el fortalecimiento de la enseñanza y de los perfiles en general de la planta académica." p.11	Muñoz, 2016

2016	" impulsar experiencias de formación compartidas que favorezcan la movilidad y la pedagogía de la interculturalidad" p.9	Muñoz, 2016
2016	"Permite reevaluar los planes curriculares y ponerlos a nivel de currículos internacionales" p.426	Herrera, 2016
2017	"El reconocimiento de créditos a nivel regional (América Latina) no hace visible la internacionalización de la Educación Superior" p.4	De Wit, Gacel & Knobel, 2017
2017	"Los programas de doble titulación y titulación conjunta en los cuales varias universidades se ponen de acuerdo en un currículo y sobre algunas maneras de desarrollarlo, algunas veces este currículo se imparte simultáneamente en varias universidades; y en una tercera manera es cuando las universidades acuerdan que un estudiante comienza su formación en una universidad posteriormente continua en otra" p. 161	Rodríguez, 2014
2017	Educación transfronteriza; Educación virtual; Programas de posgrado conjuntos; Internacionalización del Currículo p. 118-119	Oregioni, 2017
2017	"Firma de convenio de doble certificación en graduación con IES extranjeras Participa en el programa de movilidad estudiantil (intercambios)" p.477	Da Cunha, Volpato, Marques, Pinto & Moog, 2017
2017	"El entorno globalizado de producción de conocimiento puede romper los estándares establecidos a nivel nacional, instigando o reprimiendo una producción más territorializada" p. 298	Neves, Mendes, & Hey, 2017
2017	"La existencia de un modelo curricular alineado con el Marco Común Europeo, se oferta la enseñanza del inglés de forma flexible y adaptable a las necesidades, facultades específicas que cuentan con contenidos de área obligatorios en inglés y la disponibilidad de materias electivas y actividades extracurriculares." p.2	Montoya, 2017
2018	" la internacionalización en casa es uno de los pasos indispensables de este mismo proceso" p.222	Rumbley, 2018

2018	"la internacionalización del currículum que es algo también muy importante de pensar: para ver si nuestros egresados salen con un sentido de su posición en el mundo y cómo es que su profesión está en el mundo; tenemos que pensar en la internacionalización de lo que estudian, de cómo estudian, etc." p. 223	Rumbley, 2018
2018	"Expertos internacionales invitados para el desarrollo de la facultad, creación de capacidad y reclutado para la alta dirección posiciones." p. 482	Riklefs, Abakassova, Bukeyeva, Kaliyeva, Serik, Muratova, & Dosmagambetova, 2018
2019	"Flexibilidad de los planes de estudio con el uso de créditos en escala regional como lo hace la Unión Europea para Proceso de Bolonia y MERCOSUR: en una etapa inicial" p.9	Thiesen, 2019
2019	"Implementación de reformas curriculares que faciliten la reconocimiento de periodos de estudios en el extranjero así como grados extranjeros" p.9	Thiesen, 2019
2019	"Nuevos enfoques pedagógicos para la enseñanza y el aprendizaje con dirigido a la Internacionalización de los planes de estudio" p.10	Thiesen, 2019
2019	Internacionalización de programas de posgrado por membresía Mecanismos de evaluación externa. p.10	Thiesen, 2019
2019	"Refuerzo curricular de las competencias internacionales de estudiantes, especialmente interculturales y lingüísticos" p.10	Thiesen, 2019
2019	"Formulación y desarrollo de programas de estudio en colaboración y / o asociaciones internacionales" p.10	Thiesen, 2019
2019	"La internacionalización en casa es otra herramienta que las universidades brasileñas han utilizado para llevar la internacionalización a sus campus. Ocupaciones como charlas y seminarios sobre el tema de la internacionalización; cultural semanas; recibir profesores y estudiantes extranjeros invitados para clases, cursos y charlas en el campus; cursos de idiomas para la comunidad universitaria; y esfuerzos institucionales como la internacionalización del plan de estudios y los programas de posgrado en inglés (con algunos módulos ofrecidos en cooperación con universidades asociadas en el extranjero) son ejemplos actuales de buenas prácticas en universidades brasileñas" p.50	Marconi, Torrens, Batisteli, Comerlato & Spadaro, 2019

2019	"El currículo de la UNILA es internacional, dando prioridad a la cooperación sur-sur. Los cursos se enseñan en español y portugués, y las facultades son diversas" p. 64	Marconi, Torrens, Batisteli, Comerlato & Spadaro, 2019
2019	"La oportunidad de participar en los paneles de expertos, con panelistas de los sectores gobierno, productivo y académico, nacionales e internacionales, amplía tanto la cosmovisión de los participantes, como los espacios para la investigación y desempeño profesional." p.8	Mejía, Guzmán & Hernández, 2019
2019	"Los eventos académicos aportan al proceso de acreditación voluntaria del programa y/o institución participante, constituyéndose como escenarios de divulgación social de conocimiento y demás productos de los procesos investigativos" p.8	Mejía, Guzmán & Hernández, 2019
2019	"internacionalización en casa (invitar a ponentes extranjeros, interactuar con estudiantes de otros países, etc.)" p.228	Ramírez & Ortega, 2019
2019	"integración al currículo (dar créditos a la movilidad internacional" p.228	Ramírez & Ortega, 2019
2019	"Profundizar en aspectos específicos de la internacionalización de la educación superior en la institución, como la investigación y enseñanza conjunta, la internacionalización del currículo y la internacionalización en casa." p. 78	Díaz & Fernández, 2019
2020	"Su formación está basada en formar a sus estudiantes para prepararlos en ambientes de trabajo bajo un enfoque global de la economía y sociedad" p. 7	Khorsandi, 2020
2020	"cada estudiante de manera individual realiza un intercambio con base en sus intereses y necesidades, y sin que medien modificaciones o colaboraciones específicas en materia curricular " p. 29	Bustos, 2020
2020	"Las universidades definen una serie de cursos y trayectorias específicas para los interesados en hacer movilidad y esta solo es posible en las instituciones que conforman la red." p.30	Bustos, 2020

2020	". Movilidad a partir de un currículum integrado. Se trata de un programa educativo que se imparte de manera conjunta entre dos o más instituciones ubicadas en lugares diferentes, que comparten un currículum único y que otorgan un grado doble o conjunto. " p. 30	Bustos, 2020
------	--	--------------

Elaboración Propia

La reputación académica internacional está atada a la visibilidad que tengan las instituciones alrededor del mundo. En el Cuadro 8 LA internacionalización académica inicia a partir del año 2011 según la revisión gráfica, donde se buscan generar actividades como análisis y debates en tendencia internacional, que son un espacio idóneo para dar a conocer a la universidad mediante la invitación de personalidades en algún tema específico. En el año 2012 se evidencian programas de pasantía de corta duración para recibir estudiantes visitantes extranjeros. A partir del año 2014 la firma de acuerdos de Doble Titulación y demás acciones conjuntas que fortalezcan con otras instituciones internacionales. En el año 2015 se identifican las titulaciones conjuntas, que diferencia de las dobles titulaciones, son programas académicos que cuentan con un plan de estudios similares de las dos universidades. En el año 2016 se busca organizar ciclos de conferencias, talleres y eventos académicos en conjunto con otras universidades internacionales impactando así positivamente el currículum desde la internacionalización en casa. En el año 2017 se busca una flexibilización curricular por los distintos programas de Doble Titulación en las universidades y se empieza hablar de educación transfronteriza. En el año 2018 ya se focaliza más la internacionalización del currículum común importancia para el desarrollo de las universidades y formación de sus estudiantes. Con base a los distintos acuerdos y dobles titulaciones, se busca flexibilizar más la dinámica académica de las otras universidades debido a la constante movilidad de estudiantes entrantes y salientes al recinto universitario. También aunado a lo anterior se empieza la internacionalización en casa con una estrategia para motivar el crecimiento y desarrollo internacional en el campus universitario. Para el año 2020 la movilidad se empieza realizar desde un currículum integrado donde la internacionalización en casa permite realizar distintas actividades a través de la virtualidad o de manera conjunta para el fortalecimiento de habilidades internacionales de los estudiantes de ambas instituciones.

Cuadro 9

Estrategias de Internacionalización para la Reputación del Empleador

Año	Estrategias	Referencia APA
-----	-------------	----------------

2007	"Programa Robin Hood: Busca financiar y equilibrar las oportunidades de estudiantes salientes a programas en el exterior mediante dos fuentes: 1. Una parte de la matrícula del estudiante que paga completo. 2. Una parte del pago del estudiantes que paga por el viaje internacional. Así se crea un fondo para apoyar financieramente a aquellos que no pueden pagar el viaje." p.192	Murphy, 2007
2011	"Se requiere que las empresas asuman un mayor compromiso de financiación. (...) insistiendo en la necesidad de fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida profesional, dar respuesta a las necesidades cambiantes del mundo laboral, y hacerlo a nivel global" p.124	Alcón, 2011
2015	" las IES de diferentes países pueden participar en convocatorias de organismos internacionales para recibir financiamiento dirigido a proyectos académicos en colaboración, lo que incrementa las posibilidades de resultar beneficiados " p.14	Rodríguez, 2015
2018	"Proyectos Erasmus patrocinados por la Comisión Europea." p.482	Riklefs, Abakassova, Bukeyeva, Kaliyeva, Serik, Muratova & Dosmagambetova, 2018
2019	"Creación y fortalecimiento de alianzas Internacionales incluyendo la captación de financiamiento de investigaciones" p.13	Thiesen, 2019
2019	"organización de los posgrados, apoyo recibido para el éxito de la estancia, conocimiento, seguimiento de la estancia y apoyos económicos" p.228	Ramírez & Ortega, 2019
2020	"Desarrollo de un fondo de financiación de investigaciones con países que tienen intereses similares como: Francia, India, México y China" p. 6	Khorsandi, 2020
2020	"el gobierno de Taiwán se basó principalmente en otorgar becas para atraer estudiantes internacionales." p.8	Hsieh, 2020

Elaboración Propia

La reputación del empleador busca una mayor participación de la academia en el sector empresarial, para lo que es necesario fortalecer la vinculación y trabajo conjunto entre estos dos actores. En el Cuadro 9 se encontró dentro de la revisión de literatura, que a partir del año 2007 las universidades creaban programas para financiar internamente las movilidades de sus estudiantes. En el año 2011 se buscan alianzas con empresas para que estas asuman parte de la financiación de internacionalización a cambio de una contraprestación. En el año 2015 se incentiva a la participación de convocatorias con entes externos para financiar parte de las investigaciones,

así sucedió en 2018. Para el 2019 y 2020 se busca que a través de alianzas internacionales se generen apoyos económicos para las instituciones.

Cabe resaltar que en la reputación académica, se puede alcanzar mediante alianzas con el sector real para recibir recursos económicos, que sirvan como fuente de ingreso para el financiamiento de movilidades o proyectos de investigación. En el trasfondo la universidad tendrá una contraprestación con la empresa, generando mayor vinculación y percepción del empresario con la institución.

Cuadro 10

Estrategias de internacionalización para transferencia de conocimiento

Año	Estrategias	Referencia APA
2019	En la Universidad de la Habana "Se han creado vínculos entre profesores e investigadores, trascendiendo los límites de los proyectos y sentando las bases para futuros proyectos de cooperación con participación de producción y empresas, organizaciones y entidades de servicios, lo que garantiza su sostenibilidad e impacto social" p. 85	Constanten, Batista, Gonzalez, 2019

Elaboración propia

Se evidencian pocas estrategias para lograr la transferencia del conocimiento de la academia al sector productivo. En el Cuadro 10 se evidencia la necesidad de crear convenios con empresas para poner en práctica los resultados de investigación mediante proyectos en asocio con las entidades.

Cuadro 11

Estrategias de Internacionalización para la Visión Global

Año	Estrategias	Norman APA
------------	--------------------	-------------------

2011	"Fundamentar un marketing institucional en la calidad y excelencia de determinadas áreas que le den visibilidad internacional" p. 6	Sebastián, 2011
2011	"Elaboración del sitio web bajo criterios de integración internacional que consideren la estructura del programa e información institucional, y de los servicios socioculturales de la región" p.20	Rogelio & Amador, 2011
2011	"integrar la dimensión internacional a las funciones sustantivas de la universidad, es decir, estrategias de tipo programático que soporten la sostenibilidad y la integralidad" p.104	Bonilla, 2011
2011	" Estrategias que permitan generar una cultura de la internacionalización, con un soporte organizacional que genere una dinámica de construcción colectiva, participativa y democrática estableciendo políticas claras y precisas hacia el futuro que aseguren la inserción en los planes de desarrollo" p.104	Bonilla, 2011
2011	"Estrategias programáticas que permitan la integración de las actividades académicas, investigativas y de proyección social con la movilidad, la realización y participación en eventos y seminarios, la cooperación y la asistencia técnica, entre otros. " p.104	Bonilla, 2011
2011	"definirla como las políticas y estrategias pedagógicas y curriculares, adoptadas por las universidades con la intención de aprovechar la globalización en beneficio de la calidad de sus funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección o extensión social" p.47	De Zan, Paipa & Parra, 2011
2013	"Estas incluyeron un cambio gradual de la exportación directa desde la base, hasta participar en la educación transnacional, principalmente en forma de joint ventures con proveedores locales de educación superior en mercados en el extranjero (por ejemplo, programas de franquicias y grados conjuntos) y el establecimiento de programas de hermanamiento (twinning programs) en una base de reciprocidad" p. 48	Geldres, Vásquez & Ramos, 2013
2013	"Participar en procesos de evaluación y acreditación internacional de la calidad académica."	Ramírez, 2013
2013	Publicitar internacionalmente a la Universidad y a sus programas académicos	Ramírez, 2013

2014	"Promover ejercicios permanentes de benchmarking con universidades que han alcanzado mayores y mejores niveles de internacionalización, a fin de adecuar los procesos administrativos internos (organización presupuestal, estructuras de costos, auditorías con estándares internacionales, entre otros) a los requerimientos que pueden surgir desde instituciones extranjeras (por ejemplo, cooperantes internacionales). La palabra clave en la internacionalización de la actividad administrativa es anticipar" p.172	Prieto, Valderrama, Allain, 2014
2014	"el impacto de las nuevas tecnologías, permite "acortar las distancias, expandir la educación transfronteriza" p. 113	Taborga, 2014
2015	"Se propone a continuación una estrategia de doble integración de la dimensión internacional en una institución de educación superior (figura 1), como un mecanismo de internacionalización integral. Esta doble integración hace referencia a la concepción y desarrollo de un proceso de internacionalización universitaria que no solo tenga en cuenta sus funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión) sino que también desarrolle una aproximación sistemática para la inclusión de referentes internacionales en todas sus actividades (las académicas, las administrativas y las de bienestar universitario)." p.113	Martínez, Guerra & Allain, 2015
2015	"certificación internacional reconoce que el programa ha sido evaluado por pares internacionales y que responde a un proceso largo y riguroso de autoevaluación que le permite cumplir con los requisitos exigidos por la agencia acreditadora" p.130	Martínez, Guerra & Allain, 2015
2015	"Un buen desarrollo en lo que respecta a la internacionalización de las IES, deberían desarrollar programas para fomentar el multilingüismo" p. 8	De Quadros et al, 2021
2016	"Las Universidades deben utilizar los indicadores internacionales para evaluar los logros educativos en la internacionalización" p.270	Xinran & Egido, 2016

2016	"las instituciones de estas regiones lleven a cabo acciones para aprovechar en mayor medida sus propios recursos culturales y sociales y desarrollen currículos adaptados a las demandas de estos estudiantes" p.270	Xinran & Egido, 2016
2016	"posicionamiento publicitario de las universidades por la vía de las estrategias de la mercadotecnia" p.8	Muñoz, 2016
2016	"Considerar la Misión y visión institucional a fin establecer Políticas de Internacionalización y planificar programas con dimensión internacional" p.423	Herrera, 2016
2017	"Los calendarios académicos dificultan el desarrollo de programas de intercambio " p. 4	De Wit, Gacel & Knobel, 2017
2017	"Divulgar acciones de internacionalización en el web universitario y periódicos de la región; Firmar convenios con instituciones extranjeras" p.477	Da Cunha, Volpato, Marques, Rocha & Moog, 2017
2017	"incentivar a los estudiantes y profesores para estudiar en el extranjero" p.337	Cabral & Dos Santos, 2017
2017	"movilidad transfronteriza de estudiantes y profesores" p.303	Neves, Mendes & Hey, 2017
2017	"enseñar y comunicar los resultados de la investigación en lenguas extranjeras" p.303	Neves, Mendes & Hey, 2017
2017	"La formación docente se enfoca en robustecer las capacidades en pedagogía, se cuenta con la presencia de docentes nativos o con estudios en el exterior." p.2	Montoya, 2017
2017	"Modelo Satelital, busca que la Universidad se expanda por el mundo con el establecimiento de sedes en países diferentes: Caso NYU" p. 309	Morosini, Somers, Rodriguez & Solis, 2017
2018	Sugiere tres temas a considerar en la elaboración de políticas o estrategias de internacionalización en América Latina. El primero está relacionado con la visión de internacionalización que debe ser considerada en cada contexto / institución. El segundo tema está relacionado con la prácticas y conocimientos que puedan representar un aporte a los escenarios globales y locales de producción de conocimiento; y finalmente, el tercero se relaciona con la competencia intercultural, es decir, la sensibilidad y conjunto de habilidades necesarias para interactuar con las personas de diferentes orígenes culturales.	Streck & Abba, 2018

2018	"la internacionalización inteligente; estamos en el campo de la internacionalización trabajando en áreas distintas y tenemos que juntar a los académicos, a los que trabajan en el tema, a los que trabajan con políticas universitarias para entender mejor qué estamos haciendo como grupo coherente" p. 223	Rumbley, 2018
2018	"Movilidad académica de personal y estudiantes" p.482	Riklefs, Abakassova, Bukeyeva, Kaliyeva, Serik, Muratova & Dosmagambetova, 2018
2019	"Creación de las llamadas escuelas internacionales como oferta enseñanza diferenciada en Educación Básica" p.10	Thiesen, 2019
2019	"Estructurar asociaciones internacionales que involucren laboratorios virtuales institucionales" p.10	Thiesen, 2019
2019	"Uso de las TICs en proyectos, programas, pautas y agendas de internacionalización" p.11	Thiesen, 2019
2019	"Apoyo a eventos científicos internacionales en el país y en el exterior" p.11	Thiesen, 2019
2019	estrategias organizacionales que permitan integrar una dimensión internacional en los procedimientos administrativos y las políticas generales de las estructuras de docencia, investigación, gobierno, administración y recursos humanos. " p. 88	Moreno & Flores, 2019
2019	Participación de investigadores, personal académico y administrativo en el proceso de internacionalización"p.89	Moreno & Flores, 2019
2019	"Reconocimiento de la dimensión internacional en la misión, planes de desarrollo y políticas institucionales" p.89	Moreno & Flores, 2019
2019	"Procedimientos de reclutamiento y selección que consideren la dimensión internacional e intercultural. " p.89	Moreno & Flores, 2019
2019	" organizar eventos de socialización y gestionar de manera proactiva las agendas de los visitantes, a fin de maximizar las oportunidades de su interacción con la comunidad universitaria." p.158	Bustos, 2019

2019	"la universidad debe partir de una política institucional, con definiciones en materia internacional, para que pueda concretar acciones de cooperación con otras universidades" p.231	Bizzozero, 2019
2019	"Una articulación del departamento, servicio u oficina de relaciones internacionales que incluya la cooperación internacional con las unidades académicas de la universidad es otro requisito previo para que la cooperación internacional al desarrollo interuniversitario tenga resultados positivos." p.231	Bizzozero, 2019
2019	"creación, o bien la adaptación, de un punto de referencia de cooperación internacional dentro de su unidad de relaciones internacionales" p.231	Bizzozero, 2019
2019	"participación del profesorado en la organización de conferencias y seminarios internacionales" p.102	Kiatkoski, Barbosa & Barsalini, 2019
2020	"La visibilidad institucional y el estatus académico son motivadores para atraer internacionalización" p.12	Khorsandi, 2020
2020	"una oficina de internacionalización con la suficiente autonomía y peso institucional para participar en la toma de decisión sobre políticas institucionales" p.39	Gácel, 2020
2020	"Las estrategias de internacionalización estrategias de Taiwán son: movilidad estudiantil, educación transfronteriza, estrategias de internacionalización comprensiva, movilidad escolar y colaboración investigativa, internacionalización en casa".	Hsieh, 2020

Elaboración propia

Las estrategias de internacionalización para el fortalecimiento de la visión global se contemplan en el Cuadro 11. A partir del año 2011 se busca la promoción de marketing acorde a la institución, para efectos de internacionalización, es clave el manejo de página web en otro idioma, preferiblemente inglés, para mayor captación de público. También, se debe integrar la internacionalización en las funciones misionales de la universidad, así se entiende la importancia de esa dimensión en la formación académica. En el año 2013 se busca extender la visibilidad de marca institucional y se inician procesos de establecimiento de pequeñas sedes de extensión en otras ciudades o países para la venta de servicios a otro público. En el año 2015 se buscan las acreditaciones internacionales para dar mayor respaldo a la gestión de calidad educativa frente al establecimiento de sedes en otras posiciones geográficas. Para el 2016 se inicia la adaptación de la oferta académica según las necesidades del estudiante.

En el 2017 se busca la mayor adaptación a la internacionalización considerando los esfuerzos que anteriormente se realizaron para ello. La educación transfronteriza es clave para la visión global estudiantil. Para el 2018 se sugiere la modificación de algunas políticas institucionales donde se incorpore la dimensión global, para hacer entender a la comunidad las acciones conjuntas que se deben realizar. Las estrategias de 2019 indica la creación de escuelas internacionales para denotar esto en la venta del servicio, y la extensión de la oferta y formación global incorporando herramientas TIC. Finalmente, en el 2020 se sugiere la necesidad de crear oficinas de internacionalización con independencia en la toma de decisiones frente a las políticas institucionales.

Cuadro 12

Estrategias de internacionalización para Visión Internacional

Año	Estrategias	Referencia APA
2011	"La oferta formativa de lenguas debe incidir en el uso de las lenguas, especialmente del inglés, en las exposiciones orales, el debate, el uso de las tecnologías virtuales, el trabajo en grupo y en red." p.125	Alcón, 2011
2012	"Los profesores y las universidades pueden crear programas de tutoría que enseñen específicamente las habilidades del idioma inglés tanto hablado como escrito necesarias para tener éxito en la enfermería" p. 106	Greene & Dogbey, 2012

2013	<p>"los estudiantes de Unisabaneta, antes de obtener su grado, deben acreditar habilidades que les permitan hablar, leer, escuchar y escribir en dicha lengua extranjera. Para garantizar esto, en las mallas curriculares de los programas ofrecidos se cuentan con 6 niveles repartidos en 6 semestres, en donde cada uno de ellos presenta 32 horas de cátedra presencial y 64 de trabajo individual para un total de 92 horas por semestre. Para el caso de Negocios Internacionales (por ser un pregrado en el cual el inglés tiene mayor relevancia y por no exigirse un nivel básico al momento del ingreso), se imparten 8 niveles y como requisito de grado se debe presentar una prueba que certifique que el estudiante posee un dominio medio-alto. Existe la opción de que el estudiante no tome los niveles ofrecidos dentro de la institución; sin embargo, debe presentar una prueba que acredite que posee habilidades en este idioma" p.100</p>	Uribe, 2013
2013	<p>"para garantizar que se adquirieron las competencias necesarias para leer, hablar, escribir y escuchar en dicha lengua, antes de la obtención del título, los estudiantes deberán presentar una prueba en que evidencien los conocimientos adquiridos" p.101</p>	Uribe, 2013
2013	<p>"Por otro lado, para incentivar un mayor uso de este idioma, se creará un sistema de evaluación de méritos, donde el docente tendrá reconocimiento por las publicaciones hechas en inglés" p.101</p>	Uribe, 2013
2014	<p>"Promover el manejo de un segundo idioma, preferiblemente el inglés, entre el personal administrativo. " p.172</p>	Prieto, Valderrama, Allain, 2014
2016	<p>"En la UCR, la tendencia pareciera orientarse por la incorporación de un segundo idioma en las carreras y por la flexibilización de los planes de estudio, con el desarrollo de "cursos, proyectos compartidos y conferencias en línea, todo en inglés" p.10</p>	Muñoz, 2016

2016	"Fortalece la formación profesional a través del multilingüismo y la apertura a nuevas oportunidades " p.426	Herrera, 2016
2017	Formación en idiomas p. 118-119:	Oregoni, 2017
2017	"Preparar a estudiantes y profesores en inglés" p.477	Da Cunha, Volpato, Marques, Pinto & Moog, 2017
2017	"estudio de una lengua extranjera, tratando de internacionalizar de asignaturas" p.337	Cabral & Dos Santos, 2017
2017	" Se diagnostica el nivel de inglés de los estudiantes al ingreso y a su salida, y se establecen requisitos de grado vinculados al aprendizaje" p. 2	Montoya, 2017
2017	"Fortalecer el idioma inglés" p.77	Ramírez, 2017
2017	"Las Universidades deben desarrollar un mecanismo de apoyo lingüístico intensivo" p. 4	De Wit, Gacel & Knobel, 2017
2019	"Los idiomas ofrecidos son alemán, chino mandarín, coreano, español para extranjeros, francés, inglés, italiano, japonés y portugués. Los estudiantes, graduados, docentes y funcionarios pueden beneficiarse con diversos descuentos en las matrículas o cuotas mensuales, que tienen costos accesibles. " p.76	Díaz & Fernández, 2019
2019	"Elevar la oferta de programas para el aprendizaje de idiomas tanto, para estudiantes como para personal académico y administrativo." p.91	Moreno & Flores, 2019
2020	"Las universidades brasileñas han desarrollado y ampliado su agendas y oferta de cursos de inglés como medio de instrucción (EMI). Estas universidades crearon estrategias como la oferta de Cursos de EMI y portugués como lengua extranjera (PFL)" p. 2	Guimaroës, Finardi, Salles, Taquini, 2020
2020	"los requisitos de idioma para la admisión, como así como el apoyo académico y lingüístico para los estudiantes, se vuelven parte de las actividades / componentes de la internacionalización como reclutamiento y retención de estudiantes" p. 5	Dimova, 2020

Elaboración propia

En el cuadro 12, el año 2011 y 2012 el bilingüismo y multilingüismo son claves en la visión internacional estudiantil, indicando que es necesario incluir esto en actividades diarias dentro de la formación estudiantil. Ejemplificando lo anterior, en el 2013 la UNISABANETA implementó la política de bilingüismo donde sus estudiantes deben realizar niveles de idioma inglés hasta obtener un nivel de suficiencia. A partir de esa fecha y hasta el 2020, según tiempo de revisión de literatura, las universidades se enfocaron en desarrollar habilidades y actividades curriculares incorporando un segundo idioma para permitir la práctica de los estudiantes en esa área, y así obtener mayores oportunidades a futuro.

5.1.Estrategias Para el Fortalecimiento de la Internacionalización de una IES del Oriente Colombiano.

Esta institución cuenta con una Política de Internacionalización que busca Promover, proyectar e insertar a nivel regional e internacional por medio de estrategias programáticas en cada una de sus funciones: docencia, investigación, extensión, innovación y cooperación para el desarrollo (PEI, 3.2.4.9).

Por ello, se realiza un análisis de factores internos y externos frente a la internacionalización que ha aplicado la institución, con el ánimo de identificar puntos estratégicos que se requieran para aplicar nuevas actividades que den respuesta a mejorar en este factor.

5.1.1. Análisis DOFA de la Internacionalización de la IES

En el cuadro 13 mediante un análisis DOFA se analizan las estrategias identificadas frente a la gestión que ha realizado la IES del oriente colombiano, organizada por factores en cada uno de esos aspectos

Existe una gran debilidad referente al acceso de cursos en segunda lengua para atraer a estudiantes extranjeros, especialmente de Europa y Estados Unidos, quienes tienen subvenciones o beneficios de sus gobiernos locales para experimentar periodos de intercambio en otros países. Sin embargo, al no tener una amplia oferta de cursos en otra lengua como inglés, dificulta que ellos puedan elegir a esta IES como un destino para estudiar temporalmente. Aquí se puede aprovechar la ventaja del oriente colombiano que tiene educación de calidad y un costo de vida bajo. Por otro lado, la propia comunidad universitaria se enfoca en el inglés como única opción de lengua extranjera, ya que la universidad solo oferta este idioma como un requisito de grado. Comparado esto con otras universidades como la Pontificia Universidad Javeriana, tienen variedad de lenguas

y permiten abrir la visión intercultural y global de sus estudiantes al tener que investigar la cultura de los países hablantes para entender el contexto de la lengua.

Otra debilidad que presenta es la falta de vínculos externos, especialmente con el sector real para generar nuevos lazos de cooperación en el desarrollo de proyectos conjuntos, los cuales surgen en su mayoría para relaciones directas entre los miembros involucrados. Sería necesario aprovechar las últimas clasificaciones de medición internacional, que dejan en buenas posiciones a la universidad, para interactuar con actores estratégicos que se vinculen a la institución de manera indirecta. Así, sería más fácil la captación de recursos externos que beneficien a la comunidad bien sea para apoyo en su desarrollo económico, o la financiación de proyectos futuros de la institución. También, estos recursos pueden ayudar a financiar la movilidad de estudiantes cuyos recursos económicos no son suficientes para tener esa experiencia. Sumado a lo anterior, la política de apoyo a la movilidad internacional docente que no es clara y afecta los indicadores por programa para la acreditación. De igual manera, no existe una política de bilingüismo para docentes y una estrategia comunicativa clara y constante de visibilidad académica que no se enfoque únicamente en las conferencias o ponencias que realizan los profesores. Finalmente, no existe un apoyo económico para productos de valor académico y científico en generación de nuevo conocimiento

Para fortalecer la visión global de los estudiantes, sería recomendable incluir cátedras obligatorias o de componente curricular flexible sobre culturas internacionales. Así, mediante internacionalización en casa, la comunidad puede explorar y descubrir los enfoques interculturales necesarios para relacionarse una sociedad globalizada que implica un mayor grado de aceptación y tolerancia por la otredad. También, fortalecer la internacionalización en los docentes para que su conocimiento tenga una visión global que transforme el desarrollo del estudiante. No necesariamente debe ser mediante viajes al exterior en la participación en congresos o eventos académicos –aunque son necesarios para relacionamiento estratégico-. Pero en aras de aprovechar los recursos se puede hacer uso de la virtualidad para implementar estrategias COIL, o el trabajo conjunto con sus pares mediante investigaciones o productos científicos con instituciones extranjeras, que fortalecen los indicadores de visibilidad internacional al posicionar a la universidad fuera del país, y su reproducción de conocimiento mediante las citaciones internacionales.

Cuadro 13

Análisis DOFA estrategias de internacionalización IES del Oriente de Colombia

Fortalezas	Debilidades
<p>Citaciones: Participación en congresos internacionales; participación en eventos de alto perfil.</p> <p>Cooperación internacional: Asociaciones y acuerdos con instituciones; desarrollos de actividades con instituciones externas como embajadas o institutos culturales.</p> <p>Estudiantes internacionales: Programas de movilidad estudiantil; acuerdos de doble titulación.</p> <p>Reputación académica: Internacionalización del currículo; dobles títulos; educación virtual; internacionalización en casa; implementación de reformas curriculares que respondan a las necesidades del entorno.</p> <p>Visión global: Marketing institucional; movilidad transfronteriza; programas de movilidad en el extranjero; uso de TIC's para fortalecer la internacionalización; integrar la internacionalización en distintas funciones de la institución; participación de docentes en la organización de conferencias y seminarios internacionales.</p>	<p>Citaciones: La universidad no tiene un alto índice de producción en revistas de circulación internacional; existe una baja participación de investigadores en redes científicas internacionales.</p> <p>Cooperación internacional: No hay una vinculación fuerte con pares académicos internacionales para el desarrollo de actividades conjuntas; baja participación de docentes en becas y estancias posdoctorales; no hay creaciones de redes internacionales de investigación; no se realizan co-tutelados con frecuencia.</p> <p>Internacionalización docente: no hay vinculación de docentes extranjeros al cuerpo de planta, esto no se incluye como un ítem de selección de personal. No posee una política de internacionalización que promueva la movilidad docente en función de actividades distintas a participación en eventos. Tampoco algo referente al bilingüismo como una necesidad inmediata de adaptar en su formación.</p> <p>Investigación: No hay un constante trabajo para el desarrollo de artículos científicos o proyectos de investigación en asocio con pares internacionales; no hay una vinculación constante de pasantes internacionales que fortalezcan la investigación en la universidad; no hay intercambios académicos en función de investigación.</p> <p>Estudiantes internacionales: Muy poca recepción de estudiantes internacionales por la ciudad; bajo número de cursos en segundo idioma que faciliten la movilidad de estudiantes europeos o asiáticos que tienen subsidios de su gobierno para movilizarse; dificultad frente a los reconocimientos de créditos académicos por diferencias de sistemas educativos de cada país.</p> <p>Reputación Académica: Baja oferta de cursos de idiomas siendo muy limitado solo al inglés; no existen cursos de enseñanza multicultural o transfronteriza; no se evidencia una cultura de bilingüismo debido a que el portal institucional no está en otro idioma distinto al materno; no existe un programa fuerte de prácticas o pasantías en el exterior para la formación estudiantil.</p> <p>Reputación del empleador: No hay relación con el sector externo para la</p>

	<p>financiación de proyectos o actividades institucionales.</p> <p>Visión global: Fortalecer la formación docente global para transmitir desde esa perspectiva el conocimiento a los estudiantes; no hay una participación de docentes en procesos de evaluación y acreditación internacional; no hay pautas publicitarias de la institución a nivel internacional; la visión global no se define explícitamente en la visión de la institución.</p> <p>Visión internacional: No hay una oferta amplia en cursos de segundo idioma; no se vincula el bilingüismo dentro de la formación curricular profesional del estudiante.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Citaciones: Desarrollar fuertes colaboraciones científicas con otras instituciones o pares para el reconocimiento internacional de productos investigativos.</p> <p>Internacionalización docente: Los docentes tiene oportunidad de formación pos gradual en el exterior.</p> <p>Estudiantes internacionales: Dinamizar la movilidad internacional mediante la vinculación de estudiantes en programas virtuales; organizar escuelas de verano para realizar estancias cortas de estudiantes extranjeros en la institución; crear servicios de apoyo y asesoría a los estudiantes visitantes.</p> <p>Reputación académica: Implementar ciclos de conferencia o talleres con expertos internacionales o personalidades relevantes; Invitar a expertos internacionales en el desarrollo de cátedras.</p> <p>Visión global: Apoyo a eventos científicos internacionales en país o en el exterior.</p>	<p>Cooperación internacional: No hay financiación externa para movilidades o desarrollos de proyectos.</p> <p>Internacionalización docente: No se tiene preferencia o se tiene en cuenta la vinculación de docentes extranjeros.</p> <p>Estudiantes internacionales: No existen alojamientos estudiantiles en la universidad o cerca de ella.</p> <p>Reputación académica: El entorno globalizado es más agresivo y se necesitan medidas inmediatas para adaptarlo.</p> <p>Reputación del empleador: No hay fuerte vinculación del sector externo con las funciones de la institución, perdiendo así visibilidad e impacto.</p> <p>Visión global: Los calendarios académicos no facilitan la armonía en la movilidad estudiantil.</p> <p>Visión internacional: Solo se oferta el inglés como bilingüismo y se tiene preferencia por esa única lengua; no existe multilingüismo.</p>

Elaboración Propia

5.3. Propuesta de estrategias a implementar en la IES para fortalecer la internacionalización.

Teniendo en cuenta los resultados de la DOFA, presenta la siguiente propuesta de estrategias de internacionalización a aplicar en la IES del oriente colombiano según su necesidad y alcance. Para ello, se revisaron las cada una de las estrategias identificadas en la revisión de literatura y se determinó en qué grado la IES del oriente colombiano las ha implementado. En caso de no haberlo hecho, se seleccionaba y se priorizaba para ser implementada por ella. También se unificaron aquellas que son semejantes y responden a un mismo criterio, tal como se evidencia en el cuadro 14.

Cuadro 14

Propuesta de Estrategias para implementar en la IES del Oriente Colombiano

No.	Criterio	Estrategia	Objetivo
1	Citaciones	Participación en redes científicas internacionales	Establecer relaciones académico-investigativas de docentes de la institución con investigadores extranjeros, con el ánimo de desarrollar proyectos conjuntos.
2	Citaciones	Visibilizar la calidad académica investigativa de la institución mediante la participación de sus docentes en eventos internacionales.	Permitir la movilidad docente para fines científicos, especialmente, para que sean conferencistas invitados en eventos internacionales.
3	Citaciones	Publicaciones Conjuntas	Desarrollar la escritura de artículos científicos con co-autorías de investigadores extranjeros.
4	Cooperación internacional	Intercambio de información científica	Intercambiar producción intelectual de la universidad con socios estratégicos para mayor visibilidad e impacto institucional.

5	Cooperación internacional	Desarrollo de redes de cooperación académica internacional	Establecer redes de cooperación con universidades socias para mantener un contacto permanente, para el desarrollo de actividades académicas.
6	Cooperación internacional	Programas internacionales conjuntos	Desarrollar cursos de formación continua de manera conjunta, donde las dos universidades certifiquen el curso del asistente.
7	Cooperación Internacional	Desarrollo de alianzas con el sector productivo para el financiamiento de actividades académicas	Desarrollar alianzas con empresas donde estas financien actividades académicas como investigación o movilidades, y en contraprestación, la universidad brindará algo a cambio.
8	Internacionalización del docente	Contratación de docentes extranjeros o con formación en el extranjero	Contratar a docentes de nacionalidad extranjera, o aquellos que tengan formación académica en el exterior.
9	Internacionalización del docente	Política de Bilingüismo	Crear una política de bilingüismo que se ajuste a los procesos de cualificación docente, y motive al desarrollo de una segunda lengua como una necesidad curricular en el aula de clase.
10	Internacionalización del docente	Fortalecer la comunicación de la política de movilidad docente	Crear una campaña de socialización bajo lineamientos de lenguaje claro, donde los docentes conozcan con facilidad los beneficios que tienen para realizar movilidades, y ampliar la cobertura de esto con actividades diferentes a la participación en conferencias; incluir intercambio docente, científico o relacionamiento diplomático.

11	Investigaciones	Intercambios investigativos	Crear un programa de pasantías investigativas para permitir el intercambio científico.
12	Investigaciones	Incentivos para la generación de nuevo conocimiento.	Crear un fondo de incentivos económicos que motiven el crecimiento de productos de valor académico y científico en generación de nuevo conocimiento.
13	Estudiantes internacionales	Programa completo de asesoría al estudiante extranjero	Crear un programa de acompañamiento completo para el estudiante extranjero, que incluya asesoría desde el inicio del intercambio hasta el final.
14	Reputación Académica	Programas de Doble titulación	Negociar acuerdos de dobles titulaciones con programas académicos que aún no tienen esta opción.
15	Reputación Académicas	Ciclos de internacionalización obligatorios en el currículo	Incluir en el plan de estudio de los programas académicos un período de internacionalización como cumplimiento curricular a su formación.
16	Reputación Académica	Programas conjuntos	Desarrollar programas académicos conjuntos internacionales, donde dos universidades (una nacional y la otra extranjera) otorguen un título.
17	Reputación académica	Internacionalización del currículo	Incluir la participación de docentes extranjeros en ciclos de formación estudiantil.
18	Reputación del Empleador	Fundraising	Desarrollar alianzas con empresas y entidades de los distintos gobiernos para la captación de recursos que faciliten el desarrollo de proyectos académicos.

19	Visión Global	Multilingüismo	Ofertar un amplio número de idiomas, como opción de enseñanza para los estudiantes.
20	Visión global	Certificación internacional	Certificar la participación de estudiantes a eventos internacionales organizados por universidades extranjeras.

Fuente: elaboración propia

Sobre las estrategias que se proponen implementar y en la IES del Oriente Colombiano, el criterio tiene que ir básicamente con lo siguiente:

Sobre las citas se propone realizar la participación en redes científicas con la finalidad de que se establezcan o relaciones entre académicos debido a que actualmente no existe una buena vinculación con pares internacionales de los programas académicos. Por otro lado, y para visibilizar la calidad académica a través de la movilidad docente, con fines científicos para que ellos sean conferencistas invitados en eventos internacionales; ya que actualmente no se cuenta con la vinculación de docentes de la institución en otros escenarios internacionales como expertos invitados. Así mismo, las publicaciones conjuntas permiten el desarrollo en escritura de artículos científicos, ya que esto no sucede por falta de pares internacionales que puedan realizar trabajos colaborativos con otras instituciones.

En la cooperación internacional se propone: primero un intercambio información científica a través de la producción intelectual, es decir, poner a disposición de otras universidades los productos de investigación que ha desarrollado la institución para conocimiento y aprovechamiento de otras instituciones universidades. Así mismo, el desarrollo de redes internacionales a través del uso de los contactos con las distintas instituciones que ya se tienen el convenio. Por otro lado, programas internacionales conjuntos donde las dos universidades desarrollen una malla curricular conjunta que finalmente permita la obtención de un título o curso por las dos universidades. El desarrollo de alianzas con el sector productivo es necesario para dar conocer a la universidad y permitir así el ingreso de nuevos recursos económicos para financiar movilidades y otras actividades.

La internacionalización del docente sugiere la contratación de los profesores extranjeros o con formación en un país diferente al de nacimiento, ya que eso debería incluirse como un requisito o como un punto adicional dentro del proceso de selección y contratación en el

Departamento de Gestión Humana. Adicionalmente, para fortalecer el uso de un segundo idioma en el aula, se debe crear una política de bilingüismo a docentes, donde se ajuste a los procesos de cualificación y motive al uso de un idioma diferente al materno como opción de comunicación en el aula de clase. Actualmente existe, pero solo para estudiantes, trabajando desarticuladamente en la construcción de estrategias de internacionalización en casa.

Para las investigaciones se proponen los intercambios en esa materia, donde se crea un programa de pasantías investigativas para permitir un intercambio científico entre universidades y la IES del oriente colombiano con otras a nivel internacional, y así utilizar la visión global en la enseñanza. Por otro lado, es necesario crear un fondo de incentivos económicos que motiven el crecimiento de productos de valor académico y científico en generación de nuevo conocimiento.

Para reputación académica se propone negociar nuevos acuerdos de doble titulación ya que actualmente no está disponible esta opción en la totalidad de la oferta académica, lo cual es una necesidad buscar nuevas alternativas. Por otro lado, los ciclos de internacionalización obligatorios en el currículo donde se propone incluir dentro del plan de estudios un período de internacionalización como un requisito mediante una movilidad internacional o una experiencia corta de internacionalización que complemente su etapa formativa en la universidad. La internacionalización del currículo se propone incluir la participación de los extranjeros en ciclo de formación estudiantil a través de los distintos acuerdos que se han firmado donde se invite una personalidad extranjera para que disertar sobre algún tema en específico hacia la comunidad universitaria.

Para la reputación del empleador es necesario fomentar el fundrasing para la captación de recursos externos que financien las movilidades, proyectos y más necesidades de la universidad. Para ello es necesario desarrollar alianzas con empresas o entidades de los gobiernos que faciliten esa vinculación y esa distribución de los recursos.

La visión global se propone el multilingüismo para ampliar el número de idiomas que actualmente oferta la IES del oriente colombiano, ya que esta es muy limitada; y por otro, lado las certificaciones internacionales donde se permita, a través de distintos eventos internacionales, certificar a los asistentes para mi visibilizar más el sello de la institución a través de etapas de formación corta

6. Discusión de los resultados

Existe una similitud entre los ránquines QS y THE, pero anteriormente Aguillo (2012) demostró su relación al tener en cuenta la opinión pública como variable de medición. Un punto común de estos tres, son el número de citas en revistas indexadas para calificar el nivel de impacto frente a la producción científica que realicen sus investigadores, con una ponderación semejante que oscila entre el 20% y el 30% del total de la calificación.

Nuevamente QS y THE se relacionan en la medición de proporción docentes y estudiantes internacionales que integran la planta académica. Por el contrario, ARWU, no lo tiene en cuenta. Frente a la opinión pública recopilada por los primeros dos mencionados, QS se distingue por medir la percepción del empresario frente a la empleabilidad de los egresados. Siendo relevante frente al impacto del conocimiento adquirido del estudiante en el desarrollo de su formación. Este factor tiene una ponderación del 10% del total de la calificación.

THE se comienza a diferenciar del QS al tener mayor nivel de análisis en las investigaciones de las universidades. En esta ocasión, la opinión pública cobra relevancia al medir esto a través de una encuesta de reputación con una ponderación del 18%; ARWU realiza una medición bibliométrica en dos repositorios que son: *nature & science* y en *Science citations* con una ponderación del 20% para cada uno.

La siguiente variable corresponde a docencia, donde THE se enfoca en analizar el nivel académico del cuerpo docente a través de su formación doctoral; mientras que ARWU es más exigente al cuantificar los premios nobel que han ganado los docentes activos de esta institución. Así mismo, este ranquin lo realiza con sus estudiantes, donde mide los méritos de este mismo galardón en sus egresados. Por este factor, el ranquin Shanghái se diferencia de los demás y se ha convertido en un parámetro de medición de excelencia para muchos, pero de difícil alcance para algunos.

Para algunas universidades, la adaptación de la internacionalización con base a los factores de medición estipulados por estos ránquines internacionales, resultan ser de difícil acceso al tener que enfrentar internamente barreras políticas y culturales que influyen en su aplicación. Así como el caso de Japón que Yonezawa afirmó en su estudio sobre las dificultades de este país asiático para inmiscuirse en estos calificadores debido a que “el número de profesores y estudiantes internacionales está fuertemente influenciado por factores lingüísticos y geográficos” (2010, p. 127). Haciendo referencia a los indicadores más bajos sobre la capacidad de atraer personal extranjero a sus instituciones. Donde la diferencia lingüística, modelo de sistema educativo y cultura dificultan la movilidad entrante de docentes y estudiantes, a diferencia de países europeos que, a pesar de tener diferencias lingüísticas, estipulan un idioma para la educación.

De esta manera, elegir un ranquin para definir las estrategias de internacionalización resulta complejo, pues es necesario establecer o definir un criterio base para el establecimiento de políticas en las instituciones con el ánimo de alcanzar algún enfoque global y clasificar en estos escalafones. Por ello, existe una gran relación entre QS y THE, refiriéndose a una medición combinada entre bibliometría y factores de calidad administrativo (planta docente, estudiantes). Por ello, en esta investigación se utilizará el QS como parámetro de medición y comparación para el análisis de estrategias que han implementado las mejores universidades del mundo según su ranquin top 3 a nivel mundial, regional y local.

El ranquin QS se ha caracterizado por ser un eje referencial para la creación de políticas de internacionalización en instituciones, especialmente, en países en vía de desarrollo por tener unos parámetros más asequibles frente a las diversidades sociales que atentan contra el desarrollo de la educación. Para medir la gestión que han realizado algunos, se analizan los resultados del QS 2021 bajo la óptica global, regional (América Latina) y local (Colombia). En este paso, se pretende identificar frente a sus resultados, si existen estrategias que han implementado las universidades que les permitió ubicar los primeros lugares. Sobre la selección geográfica, se realiza una medición de ese tipo para evitar sesgos frente a las diferencias socio-políticas de las instituciones, como lo es el caso de Estados Unidos y América Latina donde puede existir una brecha frente a la calidad de la educación.

Con base a los resultados a nivel mundial del QS 2021, se deduce que, en las mejores tres universidades del mundo, su internacionalización se debe a una responsabilidad de cada una de las áreas involucradas frente a cada factor. En revisión a sus procesos, las oficinas internacionales se encargan de realizar los trámites legales. Para el MIT, la misión de esa unidad corresponde en brindar asesoría de calidad sobre regulación migratoria a sus estudiantes internacionales (Michigan Institute of Technology, 2020). No obstante, lo mismo sucede con Harvard. Ellos también tienen como misión, desde la Oficina de internacionalización, brindar acompañamiento al aspirante en temas de regulación migratoria para su ingreso a los Estados Unidos de América (Harvard, 2020). Por otro lado, en Stanford se plantea la participación de esta unidad desde la estrategia misional de la institución. Ellos trabajan con las escuelas y departamentos para el desarrollo con el ánimo de mejorar la investigación interdisciplinaria ajustada a los asuntos globales (Stanford, 2020). Proponiendo un modelo holístico a la institución para interactuar con la academia y brindar un apoyo para alcanzar los indicadores de internacionalización que plantean los ránquines.

Complementando la estrategia internacional de las tres mejores universidades del mundo según el QS 2021. La internacionalización puede ser una actividad cotidiana dentro de un ecosistema que convive diariamente entre diferentes culturas. Dentro del reporte, se evidencia una participación anual de 3.745; 4.478 y; 5.816 estudiantes internacionales matriculados en MIT, Stanford y Harvard respectivamente. Lo cual puede inducir a la visión de interculturalidad que complementa la formación global de los estudiantes.

Frente a los resultados obtenidos por las universidades latinoamericanas, se evidencia una diferencia notoria entre los primeros clasificados en estos indicadores. La primera institución de esa región ocupa el puesto 66, con una calificación ponderada de 67,5/100. Siendo semejante a sus consecutivos. La Universidad de Buenos Aires (UBA) ha abocado al fortalecimiento y consolidación de este proceso mediante el fomento de intercambios académicos, científicos y culturales, por un lado, y la integración social y cultural de la comunidad universitaria con sus pares internacionales, por el otro (Universidad de Buenos Aires, 2020). Mostrando la integración de los principios misionales frente a las necesidades de contexto ante una sociedad globalizada. Es decir, que vincula las actividades cotidianas con un enfoque global, sin basarse únicamente en las actividades académicas e investigativas. De igual manera, la interculturalidad juega un papel fundamental en su desarrollo. La UBA mantiene la cooperación académica a través de los Centros Franco - argentino, Germano - argentino y Confucio (Universidad de Buenos Aires, 2020). Estrategias de fortalecimiento diplomático que ofrecen los distintos gobiernos frente a su trabajo de difusión cultural, donde las creaciones de esos centros en las universidades permiten un acercamiento idóneo para la internacionalización en casa, ya que disminuye la brecha en aquellos estudiantes que no pueden acceder a vivencias internacionales en países extranjeros.

El segundo país en ocupar el escalafón a nivel latinoamericano, es la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM. Esta institución considera dentro su política de internacionalización la consolidación de una institución de prestigio a nivel internacional, inserción de estudiantes y docentes en proyectos de investigación y culturales. Así mismo, la interculturalidad y multiculturalidad (Universidad Nacional Autónoma de México, 2020). No obstante, los resultados de su calificación según el QS muestran un bajo índice de citación internacional 4/100, mostrando una relación con la región, debido a que la UBA obtuvo una puntuación de 2,5/100, siendo en algunas veces ocasionado por la barrera de bilingüismo, es decir, la escritura de artículo en inglés para tener un mayor número de lecturas y conllevar a la citación de los mismos.

Complementando su política, la UNAM fija unas estrategias para el mejoramiento de la internacionalización y permitir su crecimiento y posicionamiento internacional. Esta universidad estableció una oficina de internacionalización en cada dependencia de la institución para implementar la política en cada programa académico según su necesidad (Universidad Nacional Autónoma de México, 2020). Esta actividad es clave frente a la necesidad de entender específicamente los requerimientos de cada programa académico para la aplicación de la internacionalización. Algunas veces, esto se ha centralizado en una oficina que generalmente no posee la visión holística frente a los contenidos técnicos de cada programa. Por ello, es necesario contar con la presencia de una oficina o delegado responsable por área académica para que lidere procesos de internacionalización curricular según su enfoque de estudio.

Así mismo, la UNAM ha establecido sedes a nivel internacional. El *offshore* ha sido clave para a institución mexicana para aumentar sus niveles de visibilidad e impacto internacional y para ello buscan alianzas estratégicas con entidades de la región establecida (Universidad Nacional Autónoma de México, 2020). Esta estrategia visibiliza aún más el posicionamiento de alguna institución universitaria, debido a que se llegan a otros países y se ofertan sus servicios académicos para lograr un reconocimiento de marca. No obstante, comparado frente a las calificaciones de QS, los estudiantes internacionales reciben una calificación de 3,6/100, lo que deja una incertidumbre frente al nivel de reclutamiento que sus sedes en el extranjero estén desarrollando.

Esta institución mexicana determina una completa gama de estrategias que complementan las ya mencionadas anteriormente. Entre las más destacadas se puede mencionar la atracción de personal extranjero para actividades de docencia e investigación; asignaturas en otros idiomas; fortalecimiento de programas de español para extranjeros (Universidad Nacional Autónoma de México, 2020). Cabe resaltar la necesidad de emprender con el bilingüismo como una opción para la internacionalización en casa. No obstante, esto sería para la capacitación de estudiantes nacionales, pero permitiría un mayor flujo de estudiantes extranjeros que podrán tomar estos cursos. De igual manera, para promover el intercambio cultural bajo una estructura académica, los cursos de español o de lengua nativa a personal extranjero resulta benéfico para mejorar indicadores de movilidad y aprovechar la visita de estas personas para compartir con los demás estudiantes sus experiencias culturales de su país de origen.

El último en ocupar el *top* tres del QS a nivel latinoamericano es la Universidad de Sao Paulo. Esta institución mediante la oficina de internacionalización “promueve la movilidad docente, investigativa y estudiantil, para el fortalecimiento de la cooperación, y posee alrededor de mil convenios internacionales. Dentro del campus existe un ambiente multicultural propicio para los estudiantes”. (Universidad de Sao Paulo, 2020). En esta institución se resalta el valor investigativo que demostró en la medición de la calificadora británica, obteniendo 38,1/100, la más alta dentro de las tres mejores de la región. Este resultado evidencia los vínculos de cooperación científica que tienen la universidad con instituciones de robustas a nivel internacional. No obstante, se demuestra un baja atracción o reclutamiento de estudiantes internacionales a su campus universitario, definido a través de un puntaje de 3,1/100. Sería necesario conocer este resultado bajo la influencia de barreras lingüísticas al ser país lusófono, dificultando el acceso a un alto número de estudiantes, incluso de países vecinos.

Para el ámbito local, en Colombia, el primer puesto lo encabeza la Universidad de los Andes. Esta institución se ha destacado en el país por sus constantes reconocimientos académicos e investigativos con universidades de prestigio internacional. Ellos definen la internacionalización como el proceso mediante el cual se conecta la Universidad con el mundo y se articula lo local con lo global. Esto requiere de un modo de pensar transversal

entre la investigación y la docencia, la extensión y la proyección social (Uniandes, 2020). Se entiende en esta institución que la internacionalización se desglosa como un eje transversal que permea a toda la institución desde cualquier área de su misión institucional. Es notorio identificar la prioridad que se le da a la investigación y docencia, reconociendo que estos dos factores generan un mayor impacto en la multiculturalidad académica, estrategia que ha cobrado mayor relevancia en los últimos tiempos, donde no se plantea la internacionalización desde el estudiante sino hacia el estudiante.

La Universidad de los Andes detalla el proceso de internacionalización que ha implementado utilizando como base la movilidad académica, cooperación académica y cooperación para la investigación. Su modelo plantea una integración de procesos según la base de cada una de ellas. Para el caso de investigaciones, trabajan conjuntamente para la búsqueda de recursos o proyectos que permitan su articulación interinstitucional. Adicionalmente, al igual que la Universidad de Buenos Aires, cuentan con el desarrollo de centros de divulgación cultural de diferentes países dentro del campus. En esa ocasión, tienen el instituto Confucio (del gobierno chino) y el Centro de Japón. Estos programas fortalecen más la el contacto e interés del estudiante desde casa al conocimiento de culturas que no son comunes en su ámbito social.

Continuando con el escalafón del QS a nivel Colombia, el segundo lugar lo ocupó la Universidad Nacional de Colombia. Allí, la internacionalización promueve y acompaña las relaciones interinstitucionales con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales para impulsar la movilidad (...) mediante alianzas, convenios y proyectos (Universidad Nacional de Colombia, 2020). Siendo la movilidad su eje central para el desarrollo y aplicación de su plan estratégico. Actualmente tiene un proyecto especial denominado *UREP-C* que permite a estudiantes de pregrado realizar una estancia investigativa con la Universidad de *Purdue* en Estados Unidos. Su objetivo es la consolidación de una red investigativa entre docentes y estudiantes egresados de este programa (Universidad Nacional de Colombia, 2020). Por ello, esta actividad se convierte en referente para muchas instituciones que buscan la consolidación de redes científicas para promover la escritura y desarrollo de producto con participación binacional, permitiendo un mayor alcance internacional. Por otro lado, nuevamente se resalta la importancia de ubicar la investigación como principal actor a dinamizar en internacionalización, comprometiendo así al *staff* académico universitario.

La tercera posición la obtuvo la Pontificia Universidad Javeriana. Revisando el sitio web de esta institución, en la sección: internacionalización; es claro evidenciar que su proceso se basa en el aprendizaje de idiomas que amplíen la oferta de oportunidades en el exterior a sus estudiantes. Consciente de que sus estudiantes “tendrán mejores oportunidades en este mundo globalizado si pueden comunicarse en otras lenguas además de su lengua materna, ofrece cursos en ocho lenguas extranjeras, a cargo del Departamento de Lenguas” (Pontificia Universidad Javeriana, 2020). Siendo una ventaja al dar una mayor opción a los estudiantes.

Sin embargo, se enfatizan en dos lenguas que trabajan en asocio con su programa de licenciatura en lenguas modernas, que junto a la Vicerrectoría Académica y el centro de lenguas crearon el proyecto ANCLA. Cuyo objetivo “es fortalecer el aprendizaje de inglés y francés de los estudiantes de la Universidad. Los estudiantes pueden acceder a un acompañamiento personalizado, con estudiantes de la Licenciatura, una vez por semana durante 12 semanas” (Pontificia Universidad Javeriana, 2020). De esta manera, se aprovechan los recursos existentes al vincular a los estudiantes de licenciatura en la enseñanza y refuerzo del aprendizaje de idiomas en la institución.

Según lo reportado por QS en su medición 2021, se puede concluir que para las Universidades latinoamericanas o en países emergentes, no es recomendable basar su benchmarking hacia las mejores universidades del mundo. En ese espacio, se pudo evidenciar que en Harvard y MIT la internacionalización se encuentra en las actividades cotidianas de la académica, y el papel de las oficinas de internacionalización corresponde al cumplimiento y orientación estudiantil de la normativa migratoria estadounidense. Sin embargo, Stanford sí declara la integración y apoyo a los departamentos académicos para el desarrollo de actividades conjuntas, apoyadas por la unidad internacional, para poner en práctica proyectos e investigaciones.

En contraste con lo anterior, las IES latinoamericanas fijan dentro de su estrategia de internacionalización la necesidad de establecer los lazos de cooperación interinstitucionales para el desarrollo de actividades de tipo internacional, que involucren a docentes, investigadores y estudiantes. El nivel de citación se ve en caída comparado con las tres primeras del mundo. Uno de los factores que puede dificultar este resultado puede ser con base a las diferencias lingüísticas, conociendo que el inglés permite una mayor lectura de resultados investigativos y facilita su reproducción. Debido a que comúnmente, estas instituciones trabajan bajo lineamientos de hermanamiento, con países cercanos o con características similares.

De esta manera, es conveniente la aplicación de estrategias que mejoren el desarrollo internacional de las universidades a manera de impacto y posicionamiento para adquirir nuevos beneficios bajo la interacción con entidades nacionales e internacionales. Se evidencia la necesidad de implementar estrategias para fortalecer el intercambio de conocimiento y experiencia mediante proyectos de investigación, para aumentar el flujo de personas extranjeras que permitirán la consolidación de una visión multicultural dentro del campus universitario.

Las Instituciones de Educación Superior, han implementado una serie de estrategias que pretenden fortalecer su gestión de internacionalización, para dar respuesta a las necesidades del entorno, pero también, referenciándose por los parámetros de medición de calificadoras internacionales. Por ello, se realizó un análisis de las variables de los tres ránquines más influyentes: QS, THE, ARWU; y buscar semejanza entre ellos. Posteriormente, se

identificaron puntos en común, que se definirán para esta investigación como variables de referencia. Con base a ellas, se realizarán una búsqueda bibliográfica en revistas científicas para identificar posibles estrategias que han implementado otras instituciones, y clasificarlas según los siguientes ítems: 1) Cooperación internacional; 2) Investigaciones; 3) Citaciones; 4) Movilidad de Docentes Internacionales; 5) Movilidad de Estudiantes Internacionales; 6) Reputación Académica; 7) Reputación del Empleador; 8) Visión Global e Internacional; 9) Transferencia del Conocimiento

La cooperación internacional es una de las estrategias que más declaran las universidades en la consolidación de su política de internacionalización. Según Sittenfeld la cooperación en el plano universitario “es el resultado de la gestión de la movilidad académica, estimulada por los contactos y las oportunidades que se establecen con instituciones y organismos de cooperación fuera del país” (2012). Convirtiéndose en una estructura clave para la búsqueda de socios de todo tipo: económico, político social y, sobre todo, académico; para el establecimiento de proyectos o actividades conjuntas que demuestren una interacción intercultural desde la investigación y academia, que favorezca el crecimiento mutuo de las instituciones.

Estas actividades no consisten simplemente en realización de reuniones o encuentros, es necesario fijar mediante acuerdos el cumplimiento de metas e indicadores que favorezcan la internacionalización de las partes firmantes. “Se dinamizan de convenios y acuerdos de cooperación con otras instituciones, con el fin de realizar trabajo conjunto, interinstitucional e interdisciplinario, en temas de investigación y extensión” (Mejía, Guzmán y Hernández, 2019, p. 8). Siendo la investigación un tema clave para incluir dentro de la gestión internacionaliza, ya que genera el intercambio de conocimiento, docentes, investigadores y estudiantes, dejando resultados o productos que visibilizarán a las Universidades y actores inmersos. Es decir, “Actividades de vinculación y articulación nacionales e internacionales” (Wernicke y Korsunsky, 2014, p. 22). Para ello, es necesaria la generación de contactos estratégicos para la institución.

Sumado a lo anterior, es necesaria la generación de un plan estratégico de acción para fijar las actividades propias que medirán el alcance de la alianza. Mediante un conjunto de acciones colaborativas universitarias que, posibiliten la celebración de acuerdos para el establecimiento de programas conjuntos de intercambio y movilidad, redes académicas y de investigación (Ramírez, 2017, p. 78). No obstante, se debe tener precaución en no enfocar únicamente el desarrollo y celebración de acuerdos de cooperación bajo actividades de movilidad. También es necesario el relacionamiento científico para gestar proyectos cuyos productos permitan ser vinculados a repositorios indexados y aumentar su número de citaciones.

Resulta clave para lograr una afinidad en el inicio de las relaciones interinstitucionales, seleccionar las áreas en común de ambas universidades para proponer los intercambios

científicos. La cooperación sería exitosa con proyectos de investigación en común, en las que tanto investigadores, a nivel individual, como equipos de investigación puedan conjuntamente participar con el fin de fomentar proyectos investigativos ambiciosos con un amplio alcance internacional (Pérez, 2016, p.58). Por ello, es necesaria la participación activa de los líderes de grupos de investigación o contar con un representante de cada uno de ellos, mediante encuentros científicos entre las universidades para generar un relacionamiento, e iniciar con actividades sencillas como co-tutelados, hasta llegar a la escritura de artículo o generación de patentes. De estas reuniones, resulta provechoso incrementar su accionar con más personas afines a las ideologías que allí se comparte. Sería enriquecedor fomentar redes académicas, doctorados cooperados, becas posdoctorales, proyectos de investigación con instituciones de punta y el desarrollo del programa de becarios extranjeros" (Villavicencio, 2019, p. 11). Buscando dentro de la cooperación, el subsidio o apoyo a la manutención e incentivos para las movilidades científicas en los períodos de estancia, preferiblemente de manera recíproca. En caso de no ser posible una financiación interna, promover el uso de bolsas internacionales de agencias de cooperación gubernamental, que para América Latina resulta atractiva la Alianza pacífico, DAAD y Fulbright.

La cooperación internacional, no debe estar sujeta únicamente al desarrollo de actividades entre universidades. También es viable el "establecimiento con programas, centros, grupo de investigación o laboratorios universitarios extranjeros" (Kiatkoski, Barbosa y Barsalini, 2019, p.101). Es decir, que se puede vincular directamente a los centros de investigación o científicos. Del mismo modo, trabajar de la mano con otro tipo de instituciones que fortalezcan la inter-institucionalidad de las universidades. La activación de "contactos con instituciones externas (embajadas, institutos culturales, entre otros) que permiten ampliar el menú de servicios y actividades de bienestar" (Prieto et. al, 2014, p. 173). Estratégicamente, trabajar de la mano con las Embajadas permite acceder de previamente a información sobre programas de financiamiento externo en proyectos o actividades que fortalezcan la interculturalidad y el desarrollo de investigaciones con aportes binacionales.

El fortalecimiento de la cooperación internacional interuniversitaria se debería desarrollar dentro de un trabajo mancomunado para la generación de grupos con intereses en común. Las redes "responden a los retos de la globalización y la sociedad del conocimiento porque permiten a las instituciones y los individuos hacer frente a la falta de presupuesto para emprender actividades compartiendo recursos de una red" (Rodríguez, 2015, p.14). De igual manera, si el objetivo inicial de la institución es mejorar su posicionamiento y visibilidad, se requiere clasificar y seleccionar universidades de nivel que lo puedan apoyar a perfeccionar su imagen. Creando lazos de Asociación estratégica con universidades líderes" (Riklefs et. al, 2018, p.482). Este relacionamiento debe ser acorde a la posición actual de la universidad a fortalecer, es decir, buscar instituciones de excelente nivel, pero que según los ránquines internacionales no estén en posiciones tan distantes a la de referencia.

Otras estrategias para el desarrollo de la cooperación internacional en la universidad, corresponden a acciones como la creación de asociaciones o intercambios de capital intelectual ya que “el acceso a los conocimientos y a las redes universitarias, regionales y extra regionales” (Muñoz, 2016, p. 9). Se conviene en una oportunidad para el desarrollo en este tema. Así mismo, “Creación de asociaciones y / o redes internacionales de investigación en el ámbito de la ciencia tecnológica y la innovación de interfaces con educación” (Thiensen, 2019, p.10). Es necesario contar con una visión prospectiva frente las distintas situaciones mundiales, para encaminar los temas de investigación o currículos para dar respuestas a esas necesidades del entorno.

Complementando lo anterior. Se debe “Incrementar la red internacional, extendiendo su participación en espacios internacionales que persigan objetivos comunes como: asociaciones, redes y alianzas estratégicas” (Díaz y Fernández, 2019, p. 71). La generación de las redes de contactos para el desarrollo de actividades académicas, científicas e investigativas, son fundamentales para dinamizar los acuerdos de cooperación que se puedan establecer.

Por último, y en caso de enfocar la cooperación con objetivos de visibilidad, la participación en espacios voluntariado también resultan ser de apoyo. Programas de ayuda humanitaria; Programas de integración regional; Vinculación con movimientos sociales; Articulación con pares no académicos; Talleres culturales; Actividades de voluntariado (Oregioni, 2017, p. 118-119). A través de institutos, fundaciones u organizaciones no gubernamentales cuyo apoyo, será dinámico a las estrategias del fomento cooperativo y mejoramiento de la visibilidad e impacto institucional, especialmente cuando estas son oriundas de países extranjeros.

Esta actividad corresponde a una de las acciones más estratégicas para alcanzar la internacionalización en instituciones de educación superior. La participación en “proyectos de investigación conjuntos constituidos por grupos de investigación de diferentes países, cada uno de los cuales trabaja en su contexto local respectivo a la vez que intercambia los resultados con los centros foráneos restantes” (Taborga, 2014, p.113). Es recomendable buscar espacios propicios para el encuentro personal entre los investigadores de las universidades para dinamizar el desarrollo de contactos "Facilitar relaciones y vinculaciones con grupos de investigación de otros países para abordar proyectos conjuntos" (Sebastián, 2011, p. 6). Por ello, la participación en ferias, foros, o espacios académicos son necesarios para que los investigadores se conecten y hallen puntos en común para la participación conjunta de sus actividades.

La movilidad cobra importancia bajo una gestión estratégica para el conocimiento. Realizar "intercambios por profesores (postdoctorales) y estudiantes de programas

(principalmente relacionados con la realización de doctorados sándwich)" (Kiatkoski, Barbosa y Barsalini, 2019, p. 102). La vinculación de pasantes de investigación fortalece el desarrollo de contactos internacionales, para que docentes locales forjen proyectos con el pasante visitante, y desarrollen investigaciones conjuntas. Así mismo, lo reafirman De Peña, Helena y Jiménez. Se debe "Fortalecer la investigación mediante la presencia de profesores investigadores" (2014, p. 157). Es clave para ello, mediante el fortalecimiento de la cooperación internacional, el desarrollo de contactos entre los docentes para facilitar la interacción y comunicación para la puesta en marcha de este tipo de proyectos.

Sumado a lo anterior, al momento de desarrollar convenios de cooperación internacional interinstitucionales, se debe evitar centrar la movilidad exclusivamente en estudiantes. Es recomendable la "diversificación de los intercambios académicos en docencia e investigación" (Muñoz, 2016, p. 9). Obteniendo un mayor impacto la movilidad de docentes, que frente a un grupo de estudiantes influirán en su desarrollo temático desde un enfoque global. Así mismo, los "Proyectos de colaboración internacional mediante la movilidad de investigadores dentro de proyectos conjuntos" (Thiesen, 2019, p. 11). Fortaleciendo así los indicadores de movilidad, pero con altos índices de impacto frente a la visibilidad que genera el desarrollo de proyectos de investigación conjunto, y el intercambio de sus experiencias con las comunidades académicas durante el período de visita a las otras universidades.

Por último, la búsqueda de recursos externos para el desarrollo de investigaciones permite visibilizar a la institución en términos de excelencia académica por el uso de recursos externos para la realización de un proyecto como el "desarrollo de un fondo de financiación de investigaciones con países que tienen intereses similares como: Francia, India, México y China" (Khorsandi, 2020, p. 6). Se debe aprovechar la cooperación internacional para aplicar a convocatorias o programas que otorguen recursos a las universidades, especialmente con aquellos países que dentro de su política exterior tengan una mayor relación, e interactuar constantemente con universidades de esas regiones.

Posterior a las investigaciones, la medición actual de los distintos ránquines internacionales se enfoca en medir el impacto de ellas, a través de las réplicas que tenga esa información para el desarrollo de la academia. Para ello, es necesario fortalecer el relacionamiento y contar con pares académicos internacionales que participen en una producción científica binacional o internacional. Una estrategia para ello es insertarse en "proyectos y actividades académicas con participación internacional, ponencias del personal académico presentadas en eventos internacionales, iniciativas de internacionalización articuladas entre instancias universitarias y producción académica con participación internacional" (Araya, Quirós y Ruiz, 2019, p. 26). Así mismo, "participación en congresos internacionales o publicaciones, entre otras" (Ramírez y Ortega, 2019, p. 228). Siendo necesario un proceso inicial de visibilidad del investigador, para la búsqueda de pares que compartan sus ideales en común y desarrollar artículos científicos conjuntos. De igual manera Kiatkoski, Barbosa y Barsalini concuerdan con Ramírez y Ortega al afirmar que la

"presentación de trabajos de profesores y estudiantes en eventos internacionales de alto perfil" (2019, p. 102). Ayudan a mejorar el posicionamiento de la institución, y la búsqueda de investigadores de alto nivel que puedan apoyar a la institución al desarrollo de artículos científicos con alto impacto que permitan un mayor número de citas, e incluirse en repositorios reconocidos.

Complementando lo anterior, se debe "vincular a los investigadores a redes científicas internacionales, de manera que puedan participar en eventos con instituciones extranjeras. Que las investigaciones realizadas internamente puedan tener una mayor visibilidad y reconocimiento, al igual que los grupos de investigación" (Uribe, 2013, p. 102). Por ello, para las instituciones, el financiamiento o apoyo a sus investigadores en la participación de eventos académicos internacionales, debe hacerse en función del nivel de impacto que genera éste para la visibilidad y promoción de la institución. El grado de internacionalización docente "se expresa mediante el diseño de ellos como docentes invitados, participación en redes internacionales, proyectos de investigación internacional y co-publicaciones internacionales" (Colotta y Presa, 2017, p. 108). Así mismo, si la institución no posee recursos para lograr apoyar la movilidad hacia el exterior de sus docentes, la vinculación a redes como promoción social de expertos en un área específico, sirve para la disminución de costos administrativos de este tipo de actividades, y dar respuesta el relacionamiento necesario para la búsqueda de investigadores internacionales que desarrollen productos con los docentes locales.

Al obtenido ese relacionamiento con investigadores de alto nivel que faciliten la interacción entre ellos para proponer el trabajo conjunto de productos científicos, se puede "desarrollo de una fuerte Iniciativa de Colaboraciones Científicas con el ánimo de beneficiar a la institución en internacionalización" (Khorsandi, 2020, p. 6). Una apuesta menos costosa que favorece la interacción entre distintos actores en pro de un objetivo común. Esto trae consigo "publicaciones conjuntas en revistas índices de alta relevancia internacional" (Kiatkoski, Barbosa y Barsalini, 2019, p. 102). No obstante, el nivel de los repositorios es acorde a la calidad del trabajo realizado. Cabe resaltar que no se debe sesgar la mirada únicamente a la institución que representa el investigador externo internacional, sino su impacto e influencia en el medio.

Por último, (Oregioni, 2017) "propone el desarrollo de tesis sándwich (co-dirigidas); Diásporas científicas; Utilización de equipamiento conjunto; Redes de producción; y Participación en programas de movilidad". Por esto, dentro del aprovechamiento de los acuerdos de cooperación académica internacional, el desarrollo de co-dirección de tesis es un punto clave para iniciar el proceso de relacionamiento para posteriormente el desarrollo de co-autorías internacionales. Así mismo, para el fomento de ampliar la red de contactos académicos, aprovechar las pasantías investigativas para identificar posibles socios que participen a futuro en el desarrollo de artículos científicos, que permitan visibilizar a las instituciones y aumentar el índice de citación.

La internacionalización estratégicamente se realiza desde el cuerpo docente, al ser la fuente de conocimiento hacia al estudiante, que permite adquirir desde su formación la visión global que muchas instituciones buscan como "incorporar la dimensión internacional mediante inclusión de profesores y científicos extranjeros en sus comités" (Sebastián, 2011, p. 5). Es una de las actividades más comunes que se practican al interior de las universidades. La atracción de personal o con formación en el extranjero resulta clave como proceso de aseguramiento de la calidad con un enfoque internacional.

Adicional a la atracción de personal docente extranjero al desarrollo de actividades misionales de la institución, se deben adicionar actividades complementarias como "incorporar profesores extranjeros visitantes, aumentar el conocimiento de leguas extranjeras, (...) estimular la cooperación y el intercambio virtual, para incrementar el nivel de competencia intercultural e internacional" (De Wit, Gacel y Knobel, 2017, p. 4). Algunas instituciones dentro de sus lineamientos de contratación demuestran un valor adicional al incorporar a personal extranjero o con formación en el exterior. Así mismo, el aprovechamiento de TICs para el desarrollo curricular de los estudiantes con un enfoque internacional se convierte en una idea que disminuye costos, y, logísticamente evita contratiempos.

Otro punto clave a resaltar es la necesidad de incorporar o desarrollar en el personal contratado las habilidades internacionales mediante vivencias reales que les permitan ampliar su panorama en un entorno intercultural con acciones como "promover la movilidad de profesores y personal administrativo; visitas de profesores e investigadores a otros países" (Cabral y dos Santos, 2017, p. 337). Esta es una de las estrategias más comunes que se han implementado, pero se debe pactar una contraprestación por ello. Se debe transmitir a la comunidad o a otros actores la vivencia adquirida para repercutir en la formación estudiantil y consolidación de una comunidad multicultural.

Un ejemplo de dinamizar la internacionalización universitaria desde la docencia, es el caso de la Universidad de Costa Rica –UCR– cuyo pilar de la estrategia de internacionalización es la formación de docentes, a nivel de posgrado, en instituciones de prestigio en el exterior, como parte de la consolidación de cuadros académicos de planta" (Sittenfeld, 2012, p. 2). Estratégicamente ellos han fortalecido dentro de su estructura a un pilar que es el docente, quien se encarga de guiar y desarrollar el conocimiento en el estudiante, que, a su vez, con su formación internacional, permite transmitir desde una perspectiva global esto a los estudiantes. Así mismo, dentro de esa movilidad docente, se permite la generación de contactos en el exterior que les facilitaría a ellos a futuro el desarrollo de proyectos conjuntos.

Por otro lado, algunas instituciones buscan dentro de su proceso de selección de personal, a docentes extranjeros con un fuerte perfil académico que les facilite la generación de producción e impacto académico de tipo global mediante el "involucramiento de los líderes

académicos y de un adecuado perfil internacional de la planta académica" (Gácel, 2020, p. 39). Por ello, la internacionalización es un eje transversal de la institución, que, en este caso, trabajaría conjuntamente con los encargados de talento humano para la adaptar dentro de sus procesos de selección de personal, las condiciones que den respuesta a las necesidades de los indicadores internacionales, para dar cumplimiento de calidad a ellos Caso de lo anterior lo aplica la Pontificia Universidad de Chile (PUC). "Esta institución impulsa la contratación de personal académico internacional" (De Wit, Bernasconi y Véliz, 2016, p. 24). Por ello, es estratégico la atracción de académicos extranjeros para vincularlos dentro de los procesos misionales de la institución.

Otro gran factor para el fortalecimiento de la internacionalización en IES, y que con frecuencia se realiza, es la movilidad estudiantil para "incrementar el número de estudiantes, profesores e investigadores en esquemas de movilidad académica" (Moncada, 2011, p.25). Esta es una de las estrategias más comunes que se han empleado, que permean toda la política estipulada para ello, partiendo de la generación de acuerdos de cooperación que beneficien a los estudiantes de ambas partes. Así mismo, "uno de sus ejes principales es la movilidad internacional estudiantil de pregrado, cuyo objetivo es apoyar la formación integral de profesionales preparados para responder a las exigencias del escenario global"(Geldres, Vásquez y Ramos, 2013, p.53). Este ejercicio fortalece las habilidades globales e interculturales del estudiante al vivir una experiencia real en otro país, desprendiéndose de sus tradiciones y aceptando un reto de vivencia personal.

Una estrategia para la atracción de movilidad entrante a las universidades puede ser mediante misiones académicas certificadas o espacios cortos de aprendizaje mediante la "ejecución de programas y cursos especiales para internacionales, facilitándoles la comunicación idiomática y la convalidación de la aprobación de las asignaturas, prácticas, estancias y proyectos de investigación" (Ramírez, 2013). Así mismo, "La organización de escuelas de verano en colaboración con otras universidades contribuye a la proyección internacional y aun mejor conocimiento de la institución"(Sebastián, 2011, p.7). De este modo se aumenta la movilidad internacional de las instituciones y se mejora la visibilidad de su marca ante el conocimiento de personal extranjero visitante.

Por otro lado, la movilidad presenta algunas limitantes relacionadas especialmente con el nivel de ingreso de las familias de los estudiantes para patrocinarlos durante el proceso de movilidad. No obstante, abrazar la tecnología para el fortalecimiento y desarrollo de la internacionalización desde casa es un factor a dinamizar en la era globalizada. "Impulsar la oferta de formación *on-line*, aprendizaje de una segunda lengua, movilidad internacional, acreditación internacional de programas académicos" (Sebastián, 2011, p. 6). Siendo necesario el mejoramiento de infraestructura tecnológica para el desarrollo de estrategias *COIL*, y la necesidad de ampliar el portafolio cultural dentro de la universidad a través de la

enseñanza de idiomas diferentes al inglés. Del mismo modo, "ejecutar cursos virtuales, investigaciones conjuntas, coordinaciones para doble grado, entre otras actividades" (Herrera, 2016, p. 425). Especialmente la doble titulación le da un valor adicional a la internacionalización del currículo que hace atractiva a la institución y al programa al permitir oportunidades profesionales en el exterior a sus estudiantes.

La comunicación es fundamental en este paso, brindar una correcta asesoría a los estudiantes sobre las condiciones de vivencia en el otro país son necesarias para hacer atractivo el plan y lograr que tomen la opción de intercambios. Para ello es necesario "contar con información comprensiva y confiable sobre la movilidad, que incluya tanto elementos cuantitativos como cualitativos y que esté disponible para ser consultada en cualquier momento, es uno de los aspectos menos sistematizados en las IES" (Bustos, 2019, p. 155). Muchas veces la falta de esta información desmotiva al estudiante. Especialmente, cuando no tienen claro cómo será su vivencia en términos económicos en un país diferente para ellos.

La atención al usuario puede complementarse con estrategias adicionales a las que comúnmente realizan las oficinas de internacionalización con el "diseño de unidades de servicios internacionales, por ejemplo, alojamientos para estudiantes Servicios de apoyo en inglés para los estudiantes internacionales que asisten a la universidad" (Moreno y Flores, 2019, p. 89). Así mismo, un factor que muchas veces no se considera dentro del proceso y que fomenta la toma de decisiones es relacionada con la emoción y conducta de los estudiantes para "brindar asesoría y soporte emocional por parte de los padres, así como el correspondiente por parte de los tutores académicos a los estudiantes salientes" (Rogelio y Amador, 2011, p. 18). Es decir, el trabajo de convencer al estudiante de optar por una experiencia internacional no únicamente de la unidad de internacionalización. Los docentes y padres de familia influyen en esta decisión, y para ello la correcta información esclarece dudas que pueden crear incertidumbres o miedo al estudiante frente a visionar cuando se encuentre en el otro país.

Otro aspecto clave para fortalecer dentro de un programa de bienvenida a los estudiantes de intercambio está relacionado con el acompañamiento y adaptación cultural a la universidad anfitriona. Aplicar "estrategias de acogida e inclusión que combinan tantos movimientos de internacionalización y democratización a estudiantes internacionales visitantes" (Da Cunha et. al, 2013, p. 479). Esto es necesario para brindar una acogida amena a la nueva experiencia internacional que desarrollarán estos actores.

Por último, el apoyo o financiamiento para permitir que todos los estudiantes puedan realizar experiencias internacionales, es una tarea que pone en riesgo el proceso de internacionalización basado en esta estrategia. Por ello, buscar opciones de financiación o la consolidación de fondos de apoyo que permitan subsidiar las movilizaciones estudiantiles, permitirá un mayor grado de internacionalización estudiantil. El Tecnológico de Monterrey creó una estrategia novedosa para dar bajo igualdad de condiciones, un tratamiento que

permita distribuir recursos en grupos estudiantiles para cubrir los gastos en los períodos de movilidad internacional.

"Programa Robin Hood: Busca financiar y equilibrar las oportunidades de estudiantes salientes a programas en el exterior mediante dos fuentes: 1. Una parte de la matrícula del estudiante que paga completa. 2. Una parte del pago del estudiante que paga por el viaje internacional. Así se crea un fondo para apoyar financieramente a aquellos que no pueden pagar el viaje." (Murphy, 2007, p. 192).

De esta manera, se da mayor número de oportunidades para permitir que aquellos estudiantes cuya condición económica les dificulte viajar al exterior, tenga la opción para realizarlo.

Este factor está relacionado frente a los planteamientos de QS y THE a la opinión pública aplicada a docentes e investigadores sobre la institución a evaluar. Este aspecto corresponde en gran parte a la visibilidad que tenga la universidad y su impacto en el medio. De igual manera, influyen sus egresados al destacarse en otros escenarios, aunque eso correspondería más a la reputación del empleador. Para fortalecer la reputación académica desde el estudiante, las instituciones deberán planear su modelo educativo basado en competencias internacionales. Su formación "está basada en formar a sus estudiantes para prepararlos en ambientes de trabajo bajo un enfoque global de la economía y sociedad" (Khorsandi, 2020, p. 7). Por ello, curricularmente los estudiantes deberán prepararse para convivir en una aldea global con enfoques multiculturales y multilingües.

La vinculación de personas influyentes en las actividades misionales de la institución son estratégicos para visibilizar más la gestión que se realiza, "la oportunidad de participar en los paneles de expertos, con panelistas de los sectores gobierno, productivo y académico, nacionales e internacionales, amplía tanto la cosmovisión de los participantes, como los espacios para la investigación y desempeño profesional" (Mejía, Guzmán y Hernández, 2019, p. 8). Algunas instituciones realizan eventos como foros y paneles con la presencia de expertos internacionales o influyentes de la política, lo cual da la percepción de excelencia académica e impacta positivamente a la universidad. También, "Organizar conjuntamente e implementar ciclos de conferencias, talleres y seminarios que tengan un impacto en la sociedad para la solución de problemas actuales" (Pérez, 2016, p. 57). De este modo, se fortalece la imagen de la marca universitaria, y el relacionamiento estratégico con actores que pueden involucrarse en el desarrollo de actividades académicas e investigativas conjuntas.

Ejemplo de la anterior, está relacionado con una actividad ya posicionada por la Universidad del Norte de Colombia denominada "Cátedra Europa" que "se consolida como un espacio apropiado para el debate y análisis de los asuntos políticos, económicos, educativos, sociales y culturales que están relacionados con la actualidad del orden global y

de las relaciones existentes entre los países europeos y Colombia" (De Peña et. al, 2014, p. 156). Su desarrollo le ha permitido la vinculación y desarrollo de proyectos investigativos con universidades prestigiosas de Europa, y ubicarla en el radar de instituciones del viejo continente como referente para la cooperación académica internacional.

Dentro de los procesos de creación de programas académico, es necesario diseñarlos con base a un enfoque internacionalización que permita un reconocimiento u homologación de su contenido en otros países. Se deben analizar "los planes de estudio de grado y posgrado con doble titulación y se plantean como mecanismos de concreción tendientes a la internacionalización" (Araya, Quirós y Ruiz, 2015, p. 26). Esta opción se convierte en una bandera de desarrollo del currículo internacional al brindar opciones de obtener un título en reconocimiento de otro país que se puede ejercer, según las condiciones de ese País. "esfuerzos institucionales como la internacionalización del plan de estudios y los programas de posgrado en inglés (con algunos módulos ofrecidos en cooperación con universidades asociadas en el extranjero)" (Marconi et. al, 2019, p. 50). La formación bilingüe cobra un papel relevante en la formación de la nueva generación, que les del reconocimiento social de ser personas integras capaces de afrontar los retos del mundo.

Otra opción semejante a la doble titulación corresponde a las titulaciones conjuntas, "aquí las instituciones participantes dan origen a un proceso común de formación, con un único plan de estudios que integra experiencias curriculares que se desarrollan en momentos diferentes dentro de las instituciones participantes." (Martínez, Guerra y Allain, 2015, p. 126). Dando así a la respuesta actual de crear programas con un enfoque general respondiendo a las necesidades globales. La "formulación y desarrollo de programas de estudio en colaboración y / o asociaciones internacionales" (Thiensen, 2019, p. 10). Dan una mayor estructura global de los estudiantes y les permite un mayor reconocimiento.

Frente al desconocimiento de algunas instituciones de cómo realizar un proceso de doble titulación, Pichardo propone la siguiente metodología. "1) conciliar el contenido de cada curso; 2) armonizar el currículo con la normativa de cada país; 3) formular el plan de estudios según la condición de cada país" (2016, p. 7). Normalmente su proceso depende de la voluntad entre las partes y la afinidad de los planes de estudio. Por esto, el diseño de un currículo con un enfoque más general o global facilita el intercambio y reconocimiento de cursos en el exterior. Por otro lado, la oferta de cursos cortos o actividades con educación continua también fortalecen la visibilidad académica de la institución con "programas y diplomas enfocados en temas comparativos e internacionales, con más énfasis al desarrollo de competencias internacionales, interculturales y globales;" (Moncada, 2011, p. 26). La certificación de competencias es clave para dar mayor peso a la formación estudiantil para su reconocimiento y atractivo, posteriormente, al empleador.

La necesidad de enfocar los procesos misionales de la institución bajo una perspectiva internacional permite ampliar el panorama para la generación de nuevas ideas mediante "el

entorno globalizado de producción de conocimiento puede romper los estándares establecidos a nivel nacional, instigando o reprimiendo una producción más territorializada" (Neves, Mendes y Hey, 2016, p. 298). Ya que algunas instituciones poseen un enfoque de desarrollo local o regional, sesgando la visión del egresado e impacto de su producción científica de manera limitada y evitando un incremento de su visibilidad e impacto.

Por último, es necesaria la inserción y participación activa en redes académicas para aprovechar la participación en proyectos y programas de movilidad que motivan al intercambio de experiencias. Ya que "las universidades definen una serie de cursos y trayectorias específicas para los interesados en hacer movilidad y esta solo es posible en las instituciones que conforman la red." (Bustos, 2020, p. 30). Por esto, seleccionar estratégicamente redes que fortalezcan el desarrollo institucional, pero, que, alternamente impacten positivamente su imagen para dar un mayor reconocimiento en la comunidad académica.

La reputación del empleador también se basa en la opinión pública, realizando una encuesta de percepción a los empresarios sobre el desempeño de los egresados en sus empresas. No obstante, el grado de relación que tengan éstas con la institución también fortalece el reconocimiento de la universidad. Por ello, realizar convenios con empresas para el desarrollo de proyectos o búsqueda de beneficios de interés mutuo fortalecería este indicador. Se requiere que las empresas "asuman un mayor compromiso de financiación (...) insistiendo en la necesidad de fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida profesional, dar respuesta a las necesidades cambiantes del mundo laboral, y hacerlo a nivel global" (Alcón, 2011, p. 124). Creando así relacionamiento directo con el sector empresarial que pueden beneficiar a las universidades con la financiación de estudiantes en su proceso de formación, y en contraprestación, ellos trabajarían para la compañía.

Así mismo, es importante el impacto de la formación estudiante frente al fortalecimiento de habilidades globales e internacionales. La internacionalización del currículum "es importante para que los egresados tengan un sentido de su posición en el mundo y cómo es que su profesión está en el mundo" (Rumbley, 2018, p. 223). Para esto, la necesidad de crear programas acordes a los estándares internacionales para permitir un mayor número de oportunidades a sus estudiantes y egresados, pero también se hace necesaria la enseñanza de una segunda lengua para un mayor impacto comunicativo. Así sucede "en un modelo curricular alineado con el Marco Común Europeo, se oferta la enseñanza del inglés de forma flexible y adaptable a las necesidades" (Montoya, 2017, p. 2). No obstante, la enseñanza de las diferencias culturales para permitir una fácil interacción también es fundamental en la formación del futuro egresado de la institución, "además del idioma, es necesario reforzar el aprendizaje transcultural, con el fin de promover el respeto y entendimiento mutuo entre culturas" (Xinran y Egido, 2016, p. 271). Siendo una de las barreras comunes, adicional al idioma, el entendimiento y aceptación de la otredad.

La visión global e internacional de las instituciones debe estar inmersa dentro de las políticas institucionales para su aplicación a todos los procesos posibles. Streck “sugiere que la visión de internacionalización debe ser considerada en cada contexto de la institución” (2018). Saliendo del campo principal que se basa en estudiantes y docentes, sino por el contrario, integrando a la mayor cantidad de departamentos u oficinas de la institución para que todos desarrollen un enfoque global desde sus actividades, "integrando la dimensión internacional a las funciones sustantivas de la universidad, es decir, estrategias de tipo programático que soporten la sostenibilidad y la integralidad" (Bonilla, 2011, p. 104). Estratégicamente se debe contar con la participación de aquellas unidades que fomentan las actividades culturales en la institución. Para propiciar una cultura global, trabajar de la mano ésta con la oficina de internacionalización permiten dinamizar e impactar más a la comunidad académica.

De igual manera, definir los lineamientos institucionales de las actividades misionales, donde se integre de manera clara la internacionalización en su gestión junto con "las políticas, estrategias pedagógicas y curriculares, adoptadas por las universidades con la intención de aprovechar la globalización en beneficio de la calidad de sus funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección o extensión social" (De Zan, Paipa y Galeano, 2011, p. 47). Para un mayor soporte y fijar objetivamente el alcance de estas actividades que permitirán una dimensión global en la formación estudiantil y el desarrollo docente.

Así mismo, "La universidad debe partir de una política institucional, con definiciones en materia internacional, para que pueda concretar acciones de cooperación con otras universidades" (Bizzozero, 2019, p. 231). Basando una directriz que dará cumplimiento y se incorporará por parte de los actores de la universidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta las definiciones que consolidan la creación de la institución, para incorporar la internacionalización dentro de estos, y "considerar la Misión y visión institucional a fin establecer Políticas de Internacionalización y planificar programas con dimensión internacional" (Herrera, 2016, p. 423). No obstante, algunos no incorporan o no muestran claramente esto en su estructura, o caen en el error de hacerlo intrínseco denominando una formación integral, que puede causar la ausencia de la internacionalización en caso de no gestionarse bien por los líderes de los procesos.

El mercadeo internacional institucional también aporta a la consolidación de esta visión, y posteriormente, a su reconocimiento en el plano global para "divulgar acciones de internacionalización en el web universitario y periódicos de la región" (Da Cunha, Volpato y Marques, 2017, p. 477). Se convierte en una estrategia de visibilidad el hacer público los logros y alcances de la institución en materia internacional. Compartir los socios en el extranjero, méritos de los docentes en el exterior, y demás de este tipo. Para "enseñar y comunicar los resultados de la investigación en lenguas extranjeras" (Neves, Mendes y Hey, 2017, p. 303). permite una mayor reproducción del contenido en todos los países,

especialmente en inglés, para que socios de regiones no hispanohablantes puedan conocer los alcances institucionales.

Por otro lado, la gestión de la cooperación académica internacional para el desarrollo de actividades transfronterizas, forjan el desarrollo de una cultura global dentro del campus universitario para "fomentar el crecimiento de la oferta transfronteriza de programas académicos" (Moncada, 2011, p. 26). Se hace necesaria la selección estratégica de universidades socias para la aplicación y desarrollo de dobles títulos o grados conjuntos." La creación de las llamadas escuelas internacionales como oferta enseñanza diferenciada en Educación Básica" (Thiensen, 2019, p. 10). Se convierte en un foco de movilidad, cooperación y relacionamiento internacional que ayudaría al desarrollo de la internacionalización universitaria.

Por último, se debe aprovechar el uso de las herramientas digitales para insertar más la internacionalización con un bajo costo, y mayor alcance al permitir el acceso a toda la comunidad. El impacto de las nuevas tecnologías, permite "acortar las distancias, expandir la educación transfronteriza" (Taborga, 2014, p. 113). Efecto que ha dinamizado más la implementación del COIL, especialmente las clases espejo. De igual manera "fortalecer la formación profesional a través del multilingüismo y la apertura a nuevas oportunidades" (Herrera, 2016, p. 426). Es necesario mediante los centros de lenguas ampliar el portafolio para la enseñanza de otros idiomas que permitan mejorar las oportunidades en el exterior del futuro egresado.

Trascender la visibilidad institucional a través de los trabajos realizados por la institución, se convierten en una muestra y clave de la calidad académica, y demás atributos. Por ello, aunado a la reputación o vinculación directa con el empleador, es necesario buscar el desarrollo de proyectos que se apliquen al sector real. En la Universidad de la Habana "Se han creado vínculos entre profesores e investigadores, trascendiendo los límites de los proyectos y sentando las bases para futuros proyectos de cooperación con participación de producción y empresas, organizaciones y entidades de servicios, lo que garantiza su sostenibilidad e impacto social" (Constante et. al, 2019, p. 85). Las oficinas del área de extensión juegan un papel fundamental en este indicador al mantener un relacionamiento estratégico con empresas que permitan esa conexión "universidad-sector productivo" para dar a conocer el potencial institucional.

7. Conclusiones

La movilidad es la principal estrategia de internacionalización que aplican las instituciones de educación superior. Sin embargo, para algunos se concibe como una práctica

de élite al limitar las oportunidades solo en aquellos que cuenten con recursos económicos para financiar su movilidad. Sin embargo, la búsqueda de fondos de cooperación internacional para becas es una solución a ello. También, se puede buscar una alternativa con las universidades socias donde a manera de cooperación internacional se pueda buscar algún beneficio (manutención, alimentación) que cubra de manera parcial sus costos. Por otro lado, la Internacionalización en casa se convierte en una alternativa equitativa para permitir que aquellos que no tenga la oportunidad de desplazarse al exterior, puedan desde su campus universitario interactuar con académicos extranjeros o conocer culturas internacionales mediante eventos que se realicen en la institución.

La investigación y las citas son variables pertinentes que se deben incluir más en las agendas de internacionalización, debido a que su gestión desencadena movilidad, interacción académica y visibilidad para la institución. Sin embargo, los docentes e investigadores de las universidades deben empoderarse más de esta función y aprovechar sus contactos en el exterior para el desarrollo de trabajos conjuntos con otras instituciones. En caso que el académico no cuente con referentes internacionales, las oficinas de relaciones internacionales lo pueden apoyar el relacionamiento científico con otros investigadores. Se recomienda iniciar por procesos de co-tutela, para finalmente poder desarrollar la escritura de artículos científicos, que den co-autorías internacionales.

El bilingüismo se convierte en una oportunidad para permitir que los estudiantes puedan adquirir un mayor conocimiento con el uso de referentes académicos internacionales, o docentes de alto nivel vinculados a centros académicos de prestigio. No obstante, la falta de dominio en segunda lengua tanto de estudiantes como docentes, limita a un aprendizaje basado en enfoque locales o regionales, dificultando un entendimiento global de las situaciones.

Trabajar conjuntamente con las misiones diplomáticas fortalece la dimensión intercultural dentro del campus, complementando la internacionalización en casa. Existen muchas Embajadas, Consulados o centros de cultura que tienen dentro de sus agendas de gestión la divulgación de su cultura en la comunidad. Por ello, se debe aprovechar por parte de las universidades incluirlas dentro de los actores para el desarrollo de actividades, donde éstos sean los países invitados o tengan un espacio para muestras de sus tradiciones. Sería una meta consolidar un centro cultural al servicio de la comunidad dentro del campus universitario, donde estudiantes y público en general puedan conocer un país sin necesidad de desplazarse.

La internacionalización es una actividad estratégica transversal a las universidades. Por ello, se convierten en un apoyo fundamental para el desarrollo de cualquier eje misional de la universidad (docencia, investigación, extensión). Sin embargo, no se debe caer en el error de encomendar únicamente esta labor en las oficinas de internacionalización. El alcance de ello está orientado por el trabajo conjunto de toda la planta, especialmente de los docentes, quienes deberían implementar la internacionalización del currículo para transmitir un

aprendizaje con visión global, y visibilizar la institución mediante trabajos conjuntos con otras universidades en el exterior.

Referencias Bibliográficas

- Aguillo, I. F. (2012). Ranking de Universidades: el Ranking Web. *Higher learning research communication*, 2(1), 3-12.
- Alcón S, E. (2011). La universidad multilingüe. REDU. Revista de Docencia Universitaria, 9(3), 119-127. doi: <https://doi.org/10.4995/redu.2011.6152>
- Arango, A. M., & Douet, C. M. (2015). Internacionalización de la investigación. Guías para la internacionalización de la Educación Superior:
- Araya, R. I., Quirós, A. L., & Ruiz, H. A. (2015). Internacionalización de la educación superior: experiencia desde la escuela de ciencias geográficas, universidad nacional. *Revista Geográfica de América Central*, 2(55), 15-47. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4517/451744546001>
- ARWU, (2020). Academic Ranking of World Universities Methodology. Shanghai: China. Disponible en: <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Methodology-2020.html>
- Bonilla, H. (2011). La universidad latinoamericana: internacionalización y/o integración. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 25(3), 93-105. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274/27426521005>
- Bustos, M. (2019). La gestión de la movilidad internacional en las instituciones de educación superior. En Gacel, L. (Ed). *Guía de fundamentos para la gestión de las estrategias de internacionalización de la educación superior en américa latina y el caribe*. 1(0), 145-168. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Bustos, A, M. (2020). La movilidad estudiantil y su impacto en las estrategias de internacionalización en casa. *Punto Cunorte*, 6(10), 14-35.
- Cabral M, O., & Dos Santos B, R. (2017). Políticas de internacionalização da Educação Superior: o contexto brasileiro. *Educação*, 40(3), 333–342. <https://10.15448/19812582.2017.3.28999>
- Colotta, M., Lavallen, R. F, & Presa, A. M. (2017). Internacionalización: perspectivas y debates en la universidad Latinoamericana. *Boletín Científico Sapiens Research*, 7(1), 98-111.

- Da Cunha, M. I., Volpato, G., Marques R, M. A. & Moog P. M. (2017). Estudiantes africanos em universidades brasileiras: os desafios da internacionalização “às avessas” no cotidiano universitário. *Educação*, 40(3), 469–480.
- De las Heras, M. (2021). Nuevo rol del Responsable de Movilidad Internacional (HR Global Mobility). *Capital Humano*, 364, 87–8
- De Peña, J., Carmen H., Jiménez, A, M. (2014). Internacionalización y cooperación universitaria: el caso de cátedra Europa. *Investigación & Desarrollo*, 22(1), 146-167.
- De Quadros, L., Susana Jung, H., Fossatti, P., & Antunes de Miranda, J. A. (2021). Políticas internas de internacionalização do ensino superior: um desafio à universidade contemporânea. *Educação*, 44(1), 1–16.
- De Wit H., Bernasconi. A., & Véliz C. D. (2016). Catholic Identity and Internationalization. University. *Revista de Educación Superior en América Latina, ESAL*, 23-25.
- De Wit, H., Gacel, J., & Knobel, M. (2017). Estado del arte de la Internacionalización de la Educación Superior En América Latina. *Revista de Educación Superior en América Latina*, 2(0), 1–5. <https://doi.org/10.14482/esal.2.10151>
- De Zan, A., Paipa G, L. A., & Parra M, C. (2011). Las competencias: base para la internacionalización de la educación superior. *Revista Educación En Ingeniería*, 6(11), 44-54. <https://doi.org/10.26507/rei.v6n11.113>
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2005). Introduction: The Discipline and practice of qualitative research. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 1-19
- Díaz. A. L., & Fernández. J. (2019). Gestión de la proyección internacional institucional: el modelo adoptado por la Universidad ORT Uruguay, una universidad privada. En Gacel. L (Ed). Guía de fundamentos para la gestión de las estrategias de internacionalización de la educación superior en américa latina y el caribe, 1(0), 61-79. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Eccles, C. (2002). The use of university rankings in the United Kingdom. *Higher Education in Europe*, 27(4), 423–432.
- Gácel. Á. J., (2020). COVID-19: Riesgos y oportunidades para la internacionalización de la educación superior en México. *Revista de Educación Superior en América Latina, ESAL*, 37-40.
- Geldres, V. V., Vásquez, F. N., & Ramos, H. R. (2013). Internacionalización de la educación superior en Chile. Movilidad internacional de estudiantes en la Universidad de La Frontera. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 8(24), 45–62.

- Greene, R. J. & Dogbey, E. (2012). Seven strategies for international nursing student success: A review of the literature, *Teaching and Learning in Nursing*, 7(3), 103-107. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2012.01.007>.
- Harvard. (2020). Harvard International Office: Department Responsibilities. Cambridge: EE.UU. Disponible en: <https://www.hio.harvard.edu/departments-responsibilities>
- Hawawini, G. (2011). The internationalization of higher education institutions: A critical review and Radical Proposal, INSEAD *Working Paper No. 2011/112/FIN*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1954697>
- Herrera, T. B. (2016). Internacionalización en casa. Procesos de gestión para la internacionalización de la Universidad Señor de Sipán. *Universidad & Competitividad*. 29(2), 423-426.
- Khorsandi, T. A. (2020). Internationalization in Canadian Higher Education Institutions: Ontario. *Higher Education for the future*, 7(2), 1-21.
- Kiatkoski N, T., Barbosa L, R. A., & Barsalini M, C. (2019). Práticas Estratégicas De Internacionalização De Programas De Pósgraduação: Estudo De Caso Em Uma Universidade Pública Do Sul Do Brasil. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais Da ESPM*, 14(2), 93–110.
- Martínez, L. D. P., Guerra, C. V., & Allain-Muñoz, S. (2015). Internacionalización en casa en la educación superior: Los retos de Colombia. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 2(2), 105-135.
- Mejía B, F., Guzmán G, N., & Hernández D. D. (2019). La internacionalización en casa: una alternativa para el fortalecimiento de los procesos de enseñanza - aprendizaje. *Encuentro Internacional De Educación En Ingeniería*. Recuperado a partir de <https://acofipapers.org/index.php/eiei/article/view/36>
- Michigan Institute of Technology. (2020). International Students Office: Our mission. Cambridge. Recuperado de: <https://iso.mit.edu/>
- MIDE. (2017). Documento Metodológico MIDE Universitario 2017. Recuperado de: <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/MIDE%20U%20-DOCUMENTO%20METODOL%20C3%93GICO%202017.pdf>
- Moncada, C. J. S. (2011). Hacia una internacionalización solidaria de la educación superior. *Theoria*, 20(1), 21-32.
- Montoya, S.I. (2017). Uso del enfoque aicle/clil como estrategia de internacionalización del currículo en una Institución de Educación Superior colombiana. *Latin American Journal of Content and Language Integrated Learning*, 10 (1), 1-27.

- Moreno, C., & Flores, J. (2019). Hacia una internacionalización comprehensiva: necesidades de innovación en los procesos de internacionalización de las universidades de América Latina. En Gacel, L. (Ed). *Guía de fundamentos para la gestión de las estrategias de internacionalización de la educación superior en américa latina y el caribe*, 1(0), 83-104. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Muñoz, V. L. (2016). Internacionalización de la educación superior: Una exploración introductoria acerca de su presencia en las carreras de posgrado de la Universidad de Costa Rica. *Revista Educación*, 40(2), 87-115. <https://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i2.17214>
- Murphy, M. (2007) Experiences in the internationalization of education: Strategies to promote equality of opportunity at Monterrey Tech. *High Educ*, 53, 167–208. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1007/s10734-005-3664>
- Neves, M. L., Mendes C, A., & Hey, A. P. (2017). Circulação das ideias e internacionalização da Educação Superior: inferências a partir da teoria dos campos de Pierre Bourdieu. *Educação*, 40(3), 296–304. <https://10.15448/1981-2582.2017.3.28980>
- Oregioni, M. S. (2017). La internacionalización universitaria desde una perspectiva situada: tensiones y desafíos para la región Latinoamericana. *Revista Internacional De Educação Superior*, 3(1), 114-133. <https://doi.org/10.22348/riesup.v3i1.7667>
- Pérez, G.M. (2016). Internacionalización y reformas del sistema de educación superior en china. *Problemas del Desarrollo*, 187(47), 37-61.
- Prieto, L. Valderrama, C. Allain, S., (2014). Internacionalización en casa. Salmi, J y otros. *Reflexiones para la Política de Internacionalización de la Educación Superior en Colombia*. Editor C. Nupia. Bogotá, 159-192.
- Pontificia Universidad Javeriana, (2020). Internacionalización. Bogotá: Colombia. Recuperado de: <https://www.javeriana.edu.co/internacionalizacion>
- QS. (2020). World University Rankings: Who Rules? London: Reino Unido. Disponible en: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021>
- Ramírez, B. (2017). ¿Internacionalizar? ¿Por qué? ¿Para qué? La internacionalización en las universidades argentinas. *Debate Universitario*, 5(10), 71-87.
- Ramírez. R. A., & Ortega G. J. C. (2019). El impacto institucional de la movilidad internacional estudiantil. El caso de la Universidad Veracruzana. CPU-e. *Revista de Investigación Educativa*, 0(28), 207-233.

- Riklefs, V., Abakassova, G., Bukeyeva, A., Kaliyeva, S., Serik, B., Muratova, A., & Dosmagambetova, R. (2018). Transforming medical education in Kazakhstan: Successful case of internationalization from Karaganda State Medical University. *Medical Teacher*, 40(5), 481–487. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1080/0142159X.2018.1441989>
- Rogelio F, F., & Amador F, G. (2011). Buenas prácticas de internacionalización de la educación superior en Asia-Pacífico: el caso de la gestión de un programa de doble grado. *Portes: Revista Mexicana de Estudios Sobre La Cuenca Del Pacífico*, 5(9), 7–22.
- Rumbley, L. (2018). La internacionalización de la educación superior: consideraciones estratégicas y prácticas. *Xipe Totek*, 27(106), 214–224.
- Sebastián, J. (2011). Dimensiones y métrica de la internacionalización de las universidades. *Universidades*, 61(51), 3–16.
- Sittenfeld A, A., & Muñoz, M. (2012). El componente de la internacionalización en el régimen académico de la universidad de costa rica. *Revista Electrónica. Actualidades Investigativas en Educación*, 12(1), 1-19. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=447/44723363004>
- Stanford. (2020). Office of international affairs: who are we. Palo Alto: EE. UU. Disponible en: <https://international.stanford.edu/who-we-are>
- Streck D, A. J. (2018). Internacionalização da educação superior e herança colonial na América Latina L. Korsunsky, D. Del Valle, E. Miranda, et al. (Eds.), *Internacionalización y producción de conocimiento: El aporte de las redes académicas*, CLACSO: Buenos Aires, 113-131.
- Taborga, A. M. (2014). Indicadores e Internacionalización de la Educación Superior. En conferencia internacional INFOACES, un sistema de información para las universidades latinoamericanas. libro de actas, 112-115. Editorial Universitat Politècnica de València.
- THE. (2020). THE World University Rankings 2020: methodology. Londres: Reino Unido. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2020-methodology>
- Thiesen, J. S. (2019). Estratégias de internacionalização da educação e do currículo: Das universidades aos territórios da Educação Básica. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(59), 1-21 <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.27.3622>

- Torres S. M., Vásquez C.L., Vilorio A., Varela, N., Hernández F. L., & Portillo M. R. (2018) Analysis of Patterns in the University World Rankings Webometrics, Shanghai, QS and SIR-SCimago: Case Latin America. In: Tan Y., Shi Y., Tang Q. (eds) *International Conference on Data Mining and Big Data*, 188-199. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93803-5_18
- Uniandes. (2020). *Lineamientos de Internacionalización*. Bogotá: Colombia. Recuperado de: <https://uniandes.edu.co/internacionalizacion/sites/default/files/asset/document/LineamientosInternacionalizacion.pdf>
- Universidad de Buenos Aires. (2020). UBA Internacional. Buenos Aires: Argentina. Recuperado de: <http://www.uba.ar/internacionales/contenido.php?id=350&lang=es>
- Universidad de los Andes. (2020). Dirección de internacionalización: ¿Quiénes Somos? Bogotá: Colombia. Recuperado de: <https://uniandes.edu.co/internacionalizacion/direccion/quienes-somos>
- Universidad de Sao Paulo. (2020). International Cooperation Office. Sao Paulo: Brasil. Recuperado de: <http://www.usp.br/internationaloffice/en/index.php/institutional/about-the-international-office>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2020). Política de Internacionalización Abril de 2017. México D.F.: México. Recuperado de: <https://www.unaminternacional.unam.mx/es/politicas>
- Uribe, Z, J. de D. (2013). Importancia del idioma inglés en las instituciones de educación superior: el caso de la Corporación Universitaria de Sabaneta. *Uni-Pluriversidad*, 12(2), 97-103.
- Valderrama, M.C., & Herrera, D. (2015). Movilidad Académica. Guías de Internacionalización de la Educación Superior
- Villavicencio, M. V. (2019). Internacionalización de la Educación Superior en Cuba. Principales indicadores. *Economía y Desarrollo*, 162(2), 1–19.
- Wernicke. F., & Korsunsky, L. (2014). Introducción, En G. Tangelson (Ed). Desde el Sur: Miradas de la Internacionalización, 19-25. Disponible en: http://www.unla.edu.ar/images/stories/edunla/desde_sur.pdf#page=29
- Yonezawa, A. (2010). Much ado about ranking: why can't Japanese universities internationalize?, *Japan Forum*, 22 (1), 121-137. DOI: [10.1080/09555803.2010.488948](https://doi.org/10.1080/09555803.2010.488948)

- Xinran L, & Egado G, I. (2016). La Internacionalización De La Educación Superior en China. *Revista Española de Educación Comparada*, 28, 257–276. 10.5944/reec.28.2016.16643
- Zolfaghari, A., Sabran, M.S., & Zolfaghari, A. (2009). Internationalization of higher education: challenges, strategies, policies and programs. *U.S.-China Education Review*, 6(5), 1-9.