

# Análisis de los procesos de gestión de la Internacionalización en la Universidad de Guadalajara

*Sabrina Nigra*<sup>1</sup>

*Irving Ortiz López*<sup>2</sup>

*Tania Marcela Delgadillo Gutiérrez*<sup>3</sup>

## **Resumen**

La internacionalización es un elemento que forma parte de las instituciones de educación superior, sin embargo poco se conoce de la aplicación y de los procesos de gestión de la misma. En este artículo se observa la estructura organizacional en el caso de la Universidad de Guadalajara, con base en los procesos de gestión que se realizan dentro de la institución para la aplicación de algunos de los elementos de la política de internacionalización que se establece en el Plan de Desarrollo Institucional, así como en las funciones sustantivas de los centros universitarios de la misma.

*Palabras clave:* política de internacionalización, gestión, estructura organizacional, procesos.

- 
1. Universidad de Guadalajara, Profesor de Asignatura B, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, México. [nigra.sabrina@libero.it](mailto:nigra.sabrina@libero.it)
  2. Universidad de Artes Digitales, Director General, México. [irving@uartesdigitales.edu.mx](mailto:irving@uartesdigitales.edu.mx)
  3. Universidad de Guadalajara, Asignatura B, Escuela Politécnica Ing. Jorge Matute Remus, México. [taniadel8824@gmail.com](mailto:taniadel8824@gmail.com)

## ANALYSIS OF THE MANAGEMENT PROCESSES OF INTERNATIONALIZATION AT THE UNIVERSITY OF GUADALAJARA

### **Abstract**

Internationalization is an element that is part of higher education institutions, however little is known about the application and management processes of the same. In this article the organizational structure of internationalization is observed in the University of Guadalajara, according with the management processes that are carried out within the institution for the application of some of the elements of the internationalization policy that is established in the Institutional Development Plan, as well as in the substantive functions of its university campuses

*Keywords:* Internationalization policy, management, organizational structure, processes.

### **Introducción**

El presente artículo se enfoca en los procesos de gestión de la internacionalización en la Universidad de Guadalajara. Se intenta abordar de manera general la descripción del concepto de internacionalización para poder dar cuenta de la dimensión de los procesos que implica la política de internacionalización, a partir del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), en los procesos de gestión que se implementan en la misma institución desde la estructura simple, burocracia maquina, burocracia profesional así como la estructura divisionalizada y la *ad-hocracia*. Se plantean cuáles son los retos y rasgos que presentan los procesos de internacionalización.

En la primera sección se da una definición de internacionalización para luego describir brevemente cuáles actividades en una IES son parte de una estrategia de internacionalización y cuáles son los temas de investigación científica sobre el tema. En la segunda sección se analiza cómo se ha estructurado la internacionalización en la Universidad de Guadalajara en cuanto a su gestión. En la tercera sección se describen las formas organizacionales más difusas en las instituciones educativas, para luego en la cuarta sección enfocarse en los problemas de gestión de la internacionalización en formas organizacionales, analizadas en el apartado anterior, para con ello dar cuenta tanto de la estructura organizacional como procesos de gestión con las que cuenta la Universidad de Guadalajara con base en la política de internacionalización.

El presente texto pretende analizar los procesos de gestión en la política de internacionalización en las funciones sustantivas de la Universidad de Guadalajara, con el objetivo de abrir camino hacia estudios con mayor densidad respecto a dicho tema, remarcar cuáles son las funciones fundamentales de la internacionalización, pero al mismo tiempo dar al lector un enfoque generalizado de las estructuras de gestión de la política que se observa como parte de los ejes del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara.

## **1. La internacionalización en las instituciones de educación superior**

A través del tiempo, la internacionalización ha experimentado transformaciones y ampliaciones en su dimensión conceptual. Debido a ello, se han suscitado debates en materia de política educativa. Actualmente es incuestionable la importancia de la internacionalización en las instituciones de educación superior (IES) como uno de los elementos estratégicos de sus planes de desarrollo institucional. En el presente artículo es importante determinar la conceptualización de la internacionalización.

La Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI (UNESCO, 1998) menciona que la educación superior se enfrenta en todas las partes a desafíos y dificultades relativos a la igualdad de condiciones de acceso a los estudios y, en el transcurso de los mismos, una mejor capacitación del personal, la mejora y conservación de la calidad en la enseñanza, la investigación y los servicios, así como a la igualdad de acceso a los beneficios que reportan la cooperación internacional.

La internacionalización se observa desde diferentes perspectivas teóricas. Knight (1994) menciona que la internacionalización es entendida como un ciclo que incentiva la toma de conciencia de las instituciones de educación superior en los compromisos adquiridos ante la sociedad y reafirma la mejora continua a través de la evaluación de los procesos. Gacel (2003) considera que la internacionalización de la educación es un elemento que permite transmitir, difundir y producir un conocimiento pertinente en la época actual, así como las necesidades globales, preparando egresados capaces de desempeñarse profesional y socialmente en el marco de un sistema mundial caracterizado por la globalización, la interdependencia, la competitividad y el multiculturalismo.

Así, Didou (2007) analiza la internacionalización como una forma de respuesta a la demanda globalizada, que favorece al avance curricular y el intercambio cultural. Actualmente, la internacionalización es considerada como un indicador para la calidad educativa. Las universidades con mejores *ranking* promueven la movilidad académica y estudiantil, y la expansión del currículum con un parámetro internacional, global y multicultural, generan redes de cooperación; por ello, dentro del Plan de Desarrollo Institucional (2014-2030) en la Universidad de Guadalajara se aborda como eje la internacionalización, enfocada en desarrollar un conjunto de habilidades cognitivas y multiculturales, a las que se les denomina competencias globales, que habilitan a los estudiantes para desempeñarse en contextos laborales, sociales y culturales distintos a los suyos, y fomentan la adquisición de valores como la pluralidad, el respeto y la tolerancia.

Con base en lo anterior, se puede especificar que la internacionalización de una institución de educación superior puede implicar uno o todos los aspectos que se mencionan a continuación:

- La internacionalización del currículum.
- Los programas de aprendizaje o enseñanza de lenguas extranjeras.
- La movilidad estudiantil.
- La movilidad de docentes e investigadores.
- La internacionalización de la extensión universitaria.
- La cooperación científica internacional y las redes.
- La creación de programas académicos conjuntos con otras universidades.

En cuanto a la investigación sobre la internacionalización, Didou (2014) divide de forma clara y explícita las líneas de investigación concernientes a la internacionalización en 4 vertientes principales:

1. Estudios sobre la movilidad estudiantil.
2. Estudios sobre convenios de cooperación internacional.
3. Estudios sobre la internacionalización del currículum.
4. Estudios sobre la internacionalización de la ciencia como intercambios de investigadores, redes y fugas de cerebros.

Las líneas de investigación sobre la cuales se han realizado más estudios en México son la de la movilidad e internacionalización del currículum, sin embargo muy pocos estudios se han concentrado en

analizar la gestión de la internacionalización, así como la estructura organizacional y la pertinencia para su correcta aplicabilidad dentro de los centros universitarios.

## **2. La internacionalización en la Universidad de Guadalajara y su gestión**

El Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara (2014 -2030) recientemente incluyó la internacionalización como uno de sus ejes. Se describen los objetivos y estrategias que se pretenden lograr con base en dicho eje, ya que la internacionalización se encuentra presente con un peso significativo en los sistemas de evaluación y aseguramiento de la calidad, incluyendo los *rankings* globales. Su implementación se lleva a cabo a través de un conjunto de estrategias organizacionales y programáticas, las cuales son resultado de un marco teórico aplicado y especializado (PDI 2014-2030). Algunos de los objetivos que se mencionan son la importancia de desarrollar las competencias globales e interculturales en los estudiantes, fomento del perfil internacional del personal universitario, posicionamiento y gestión internacional de la universidad. Este último objetivo es el que tiene afinidad con el presente texto. Sus estrategias son incrementar la participación internacional en asociaciones internacionales, impulsar la formación de recursos humanos para la gestión y representación internacional, fomentar la cultura de la internacionalización en todos los niveles de la institución, implementar programas de difusión sobre las actividades académicas de la institución y, finalmente, fortalecer la infraestructura física y de servicios de apoyo a la internacionalización.

Con base en lo anterior, se establece que la gestión es parte de la internacionalización en la Universidad de Guadalajara. Sin embargo, es importante destacar que los centros universitarios carecen de una coordinación de internacionalización, por lo cual todos los programas de aprendizaje o enseñanza de lenguas extranjeras, los programas de movilidad estudiantil, docentes y académicos y la extensión universitaria desempeñan actividades separadas y no de forma sinérgica, que sería lo apropiado. Para compensar lo anterior, la Coordinación General de Cooperación e Internacionalización forma parte de algunos de los procesos de gestión de la internacionalización en dicha institución.

Sus objetivos son contribuir a la formación integral de los estudiantes mediante el desarrollo de un perfil internacional que les permita desenvolverse en un mundo globalizado, competitivo y multicultural, fomentar el mejoramiento de la calidad académica en la docencia e investigación mediante el desarrollo de una visión internacional en el desempeño de los académicos y personal administrativo, e implementar y operar la política institucional de internacionalización en cada una de las instancias de la Red Universitaria (CGCI 2014). En el siguiente apartado se desarrolla la estructura organizacional universitaria de la internacionalización para posteriormente dar una mirada a los procesos de gestión dentro de la Universidad de Guadalajara.

### **3. Las estructuras organizacionales universitarias y la internacionalización**

Para poder abordar los procesos de gestión dentro de una institución de educación superior, se deben describir las estructuras organizacionales y así dimensionar su alcance y los problemas de gestión que pueden surgir. En este apartado se describen brevemente las estructuras organizacionales universitarias según las categorías creadas por el académico canadiense Henry Mintzberg (1989), que describe seis tipos ideales de estructuración de las organizaciones basándose en el hecho de que una organización está formada por seis partes básicas: el ápice estratégico, el centro operativo, la línea intermedia, la tecnoestructura y el apoyo administrativo. Estos seis elementos combinados con diferentes formas de coordinación, originan diferentes tipos de estructuras: la estructura simple, la burocracia maquinal, la burocracia profesional, la estructura divisionalizada y la *adhocracia*. Las estructuras que se toman en consideración para el presente trabajo son: la de burocracia maquinal, la burocracia profesional y la *adhocracia*.

Las universidades, junto con las instituciones de salud, son las organizaciones que más se acercan al modelo que Mintzberg identifica con la burocracia profesional y así han estado estructuradas por mucho tiempo. Según Olaskoaga et al. (2013) en la burocracia profesional la actividad del operario no se limita a las instrucciones establecidas por la tecnoestructura, sino que uno de los rasgos sustanciales de dicha estructura reside en la autonomía con la que el profesional desem-

peña su trabajo. Esta autonomía se evidencia no sólo hacia la tecnoestructura sino también con respecto de las posiciones jerárquicas, que no pueden contabilizar y fiscalizar el trabajo cotidiano del profesional.

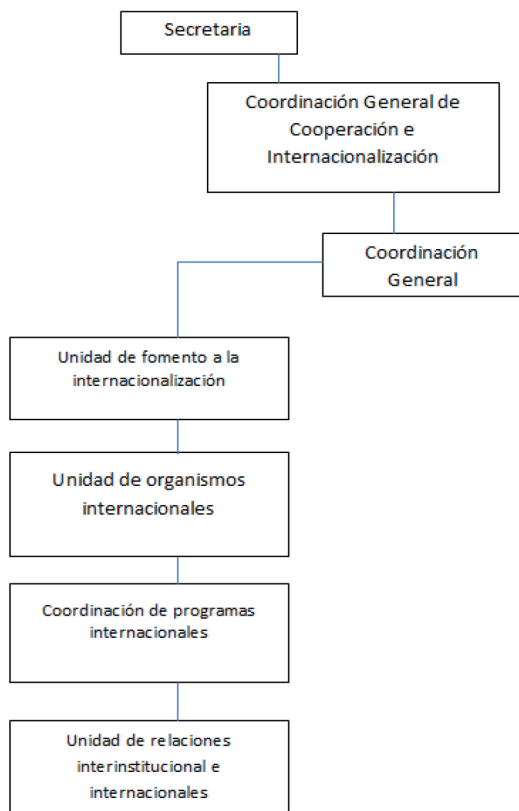
En los últimos años se han realizado diferentes estudios, por parte de investigadores como Olaskoaga (2017), Mather (2009) Marum (2013), que destacan cómo las universidades están transitando desde la burocracia profesional a la organización maquina. Esta transición está erosionando los principios básicos del trabajo académico, como la autonomía de cátedra y el aumento del trabajo administrativo por las entregas de planes, programas y reportes que convierte en alienante el trabajo académico.

Por otra parte existe otro modelo organizacional que —de acuerdo con algunos estudiosos— podría adaptarse a los retos que la universidad enfrenta actualmente en la sociedad del conocimiento y es el modelo de la *adhocracia*. De acuerdo a Marum (2013), la universidad necesita desde hace décadas un cambio institucional y organizacional profundo y la estructura que más se adaptaría a las funciones que desempeña la universidad sería la ya mencionada *adhocracia*: una estructura donde las normas no son el componente fundamental, la estructura está siempre guiada por una autoridad en el ápice, y el centro operativo está formada por equipos multidisciplinares de expertos coordinados por aceptación mutua que pueden cambiar de configuración en el tiempo según las tareas y los proyectos a realizar. Es un tipo de estructura que favorece la innovación y la calidad y se basa sobre el consenso mutuo y el conocimiento.

En efecto, el trabajo académico en redes y los grupos de investigación son la forma en la cual se produce el conocimiento científico en la actualidad. De acuerdo con Marum (2010), ya es la forma en la que se configura la cooperación científica nacional (Sebastián, 2005). Gacel-Ávila (2000) afirma que para una internacionalización eficaz es necesario contar con gestores, administradores y personal con experiencia internacional e intercultural así como con un comité de internacionalización que va a ser el responsable de la internacionalización institucional, su implementación y evaluación. La internacionalización requiere de gestores con liderazgo, una estructura eficaz por procesos de coordinación, comunicación y difusión altamente efectiva. La autora habla de un equilibrio entre estructuras centralizadas y descentralizadas. Como menciona Sebastián:

[...] la internacionalización exige en muchas ocasiones una reingeniería organizativa y el establecimiento de procesos complementarios de gestión. La adecuada utilización del instrumento de la cooperación internacional para favorecer la internacionalización de la universidad y la oferta internacional de los programas de estudios requiere esquemas organizativos *ad hoc* y la adecuación y fortalecimiento de las capacidades de gestión, en especial a través de la profesionalización de estos ámbitos de la gestión y de la existencia de los medios adecuados (2005, p. 8).

Es importante mencionar que la Coordinación General de Cooperación e Internacionalización (CGCI) en la Universidad de Guadalajara es vista como el principal gestor en lo que se refiere al eje de la internacionalización. En el diagrama que a continuación se presenta se observa la estructura de organización con la que asume el CGCI.



Fuente: elaborado por los autores a partir de CGCI (2016).



La Secretaría es la responsable de registrar y controlar los recursos asignados a la Coordinación General, así como planear presupuestar y programar los recursos financieros de la dependencia; por otra parte, la Unidad de Fomento a la Internacionalización (UFI) es la encargada de elaborar, coordinar y dar seguimiento a diversas propuestas de planeación y evaluación en torno a la integración de la dimensión internacional en las políticas institucionales, la Unidad de Organismos Internacionales (UOI) tiene como responsabilidad asegurar el desarrollo, consolidación y mantenimiento de las relaciones entre la Universidad de Guadalajara y organismos nacionales e internacionales, así como redes de cooperación que promueven la dimensión internacional de la educación superior a través de la colaboración interuniversitaria. La Unidad de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales (URII) tiene como misión consolidar las iniciativas de cooperación académica en áreas de interés común entre la UdeG y otras instituciones para alcanzar sus objetivos. Está a cargo de la administración del programa de movilidad de estudiantes, personal universitario así como la gestión y formalización de convenios de cooperación académica, coordinación de las visitas protocolares de representantes de instituciones afines.

Entonces, ¿cuál es el modelo más adecuado para la gestión de la internacionalización? Antes de plantear una propuestas de gestión se van a presentar los principales rasgos y retos de los procesos de internacionalización.

#### **4. Los problemas de la gestión de la internacionalización**

Resulta ineludible señalar que la internacionalización es un factor clave de desarrollo y fortalecimiento de las instituciones de educación superior (IES). La incorporación de la internacionalización en la IES, tienen un doble factor en los procesos de gestión, de dentro hacia fuera y de fuera hacia dentro; el primero es cuando los docentes, estudiantes e investigadores desde el interior de las instituciones las movilizan con la generación de proyectos o iniciativas que, con el tiempo, van siendo respaldadas por la universidad hasta incorporarse en las líneas de acción en los planes institucionales; el segundo parte de plan institucional, el cual tiene también dos vertientes: los proyectos establecido por las autoridades de la institución, es decir, desde el plan de trabajo

de rectoría y los acuerdos de instancias que congregan a las instituciones, como lo es ANUIES entre otras.

- a) La gestión de abajo hacia arriba. Este proceso de internacionalización que vive la institución es el más largo y, en ocasiones, poco alentador para algunos. Es un hecho que pocas IES en México cuentan con todos los insumos y recursos para el establecimiento de un modelo educativo para y desde la internacionalización, lo que implica un arduo trabajo de concientización entre quienes toman las decisiones. Sin embargo, esta modalidad de “paso a paso” permite generar una expansión de dentro hacia fuera, sumando los diferentes actores y sujetos de los procesos educativos; del mismo modo, la necesidad e inquietudes de los agentes involucrados es el detonante para el desarrollo de un proyecto, el cual se distingue por un proceso de autogestión, trabajos liderados por investigadores en el campo de socialización y generación de conocimiento entre colegas de otras universidades de diferentes países; de parte de los estudiantes que van demandando e impulsando a sus coordinaciones a gestionar iniciativas más allá de la simple movilidad e inclusive en instituciones en las cuales no se tiene un convenio. En una gran parte de las IES, sus procesos de internacionalización surgieron desde esta modalidad, hasta el establecimiento de un área en la universidad responsable de todos estos procesos.
- b) La gestión de arriba hacia abajo. Es un elemento característico de las instituciones privadas insertas en su modelo educativo. Sin embargo, en la última década la internacionalización es parte de las políticas educativas al cual las instituciones públicas han incorporado a su plan de trabajo. A diferencia de la primera, aquí la estructura se establece por decreto destinando recursos humanos y financieros para el establecimiento de los proyectos, con normas y políticas de implementación. Cada IES —privada o pública— experimenta de forma diferente la implementación de los procesos de internacionalización. Estar en un plan de trabajo institucional permite que todas las áreas de la universidad enfoquen su planeación estratégica en la búsqueda de cumplir con los objetivos establecidos por las autoridades de la institución.

En ambos esquemas —A o B— del surgimiento de la internacionalización en la IES, se debe considerar los modelos ya preexistentes ana-

lizados, desarrollados y complementados por otros investigadores de la internacionalización. Gacel (2006) recupera cuatro modelos de internacionalización:

*Modelo de Rudzki (1998)*, recomienda el proceso de internacionalización basado en la planeación estratégica y en cuatro acciones: el cambio organizativo, la innovación del currículo, desarrollo de los recursos humanos y la movilidad estudiantil. *Modelo de Davis (1995)*, basa su modelo en la identificación de dos tipos de factores, externos e internos, y en seis elementos, tres relacionados con el exterior y otros tres con el interior de la institución. *Modelo de Van der Wende (1996)*, desarrolla un modelo conceptual que incluye objetivos, políticas, estrategias, actividades y efectos, bajo un proceso interno de la institución en una estrecha relación entre las políticas nacionales e institucionales. *Modelo de Wit (2001)*, este modelo toma en cuenta el contexto exterior y pone énfasis en el efecto integrador, donde la internacionalización es un proceso cíclico y continuo, compuesto de ocho etapas (toma de conciencia, compromiso institucional, planeación, operacionalización, implementación, evaluación y reforzamiento del proceso) (Gacel, 2006, pp. 256-267).

Los principales problemas de la gestión en la internacionalización – independientemente del esquema A o B de su surgimiento planteado previamente – son los siguientes:

- *Ausencia de un plan institucional integrador.* Gacel-Ávila (2000) menciona que la internacionalización presupone un proceso de cambio institucional integral que debe tener como respaldo una política clara con funciones sustantivas y no únicamente palabras usadas en discursos que casi nunca llevan la puesta en marcha de estrategias sistemáticas. Por otra parte, la internacionalización implica políticas a largo plazo, las políticas y los programas de internacionalización necesitan tiempo para ser consolidados, entonces si dichas políticas se idean como políticas coyunturales están destinadas al fracaso.
- *Personal sin el perfil adecuado en las áreas de internacionalización.* La responsabilidad recae sobre personas que en su mayoría no son gestores sino operadores, sin los conocimientos para gestionar, implementar y evaluar los procesos de internacionalización. En su mayoría, los responsables de estas áreas no tienen los conocimientos adecuados ni la experiencia internacional, que se requiere en los centros universitarios.
- *Homologación de políticas básicas en las oficinas de cooperación entre las instituciones.* Debido a que no están coordinadas dificultan u

obstaculizan la movilidad estudiantil en la validación de los créditos entre un programa y otro; seguimiento y acompañamiento de los proyectos entre las instituciones que aseguren el impacto de colaboración; la incentivación de establecimiento de redes de investigación entre los diferentes posgrados; colaboración en áreas complementarias de formación, como lo son, los programas de enseñanza de lenguas extranjeras.

- *Ausencia de una infraestructura de uso y manejo de información compartida.* Es común que no exista una bases de datos con la información que dé cuenta de la efectividad o la calidad de los programas internacionales, que van desde la operatividad hasta los resultados de la generación de conocimiento entre las redes de investigación.
- *Reduccionismo de la internacionalización a uno o dos vertientes.* Generada por la endeble infraestructura y recursos destinados por las universidades, al desconocer las implicaciones y los alcances de internacionalización a favor de las mismas.
- *Evaluación de los proyectos e iniciativas de internacionalización.* En rara ocasión los programas son objeto de una evaluación profunda. En muchos casos se desconoce si los programas de internacionalización están funcionando y qué beneficios traen a la comunidad universitaria.
- *Estructura y modelos educativos rígidos de ES.* Resulta complejo y contradictorio el desarrollo de proyectos de internacionalización en estructuras rígidas, ya que una de las características distintivas de las IES internacionalizadas, es su flexibilidad y la capacidad de adaptación a los contextos cambiantes de la misma.
- *Desconocimiento y la no apropiación de internacionalización como proyecto institucional.* Los departamentos o áreas de la universidad desconocen cuál es su rol y su función para el logro del objetivo buscado, los ejes de acción no son transversales e interdepartamentales que sumen a las iniciativas de colaboración, la comunidad universitaria no hace suyo el proyecto, por lo cual, reduce su impacto e importancia en los ejes prioritarios de la institución.

La gestión en la internacionalización representa un gran reto para cada institución y el de las personas involucradas en el proceso de implementación, seguimiento y evaluación. Una de las principales herramientas con las que cuentan y pueden hacer frente a estos retos es

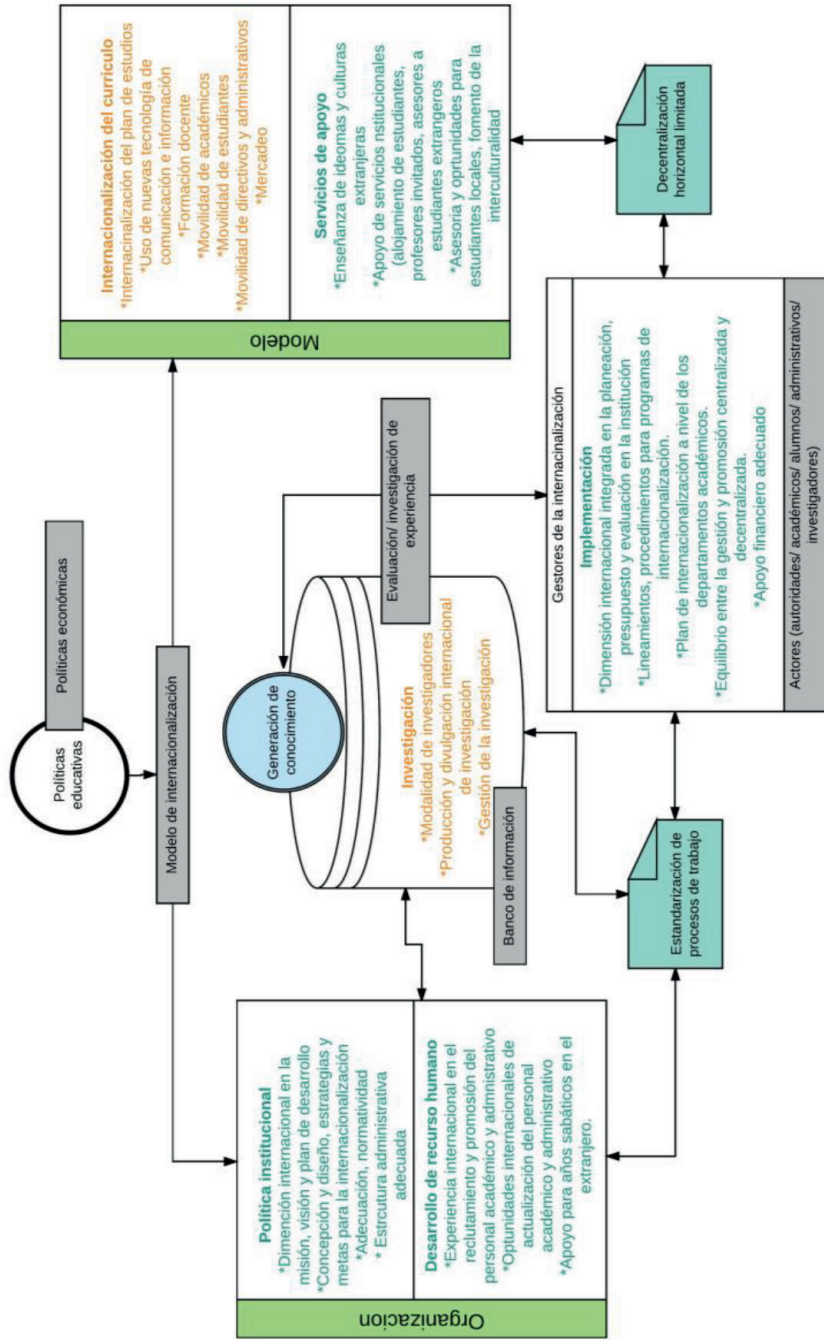
recuperar y aprender de su propia experiencia, para convertirla en aprendizaje continuo y de conocimiento para la generación de un modelo ideal al contexto y las características de cada universidad. Como se ya se describe en el segundo apartado, la Universidad de Guadalajara cuenta con algunos de los elementos mencionados, es decir el PDI toma como eje a la internacionalización y describe tanto sus objetivos como sus estrategias, sin embargo se debe realizar un análisis a mayor profundidad de acuerdo al perfil del personal en las áreas de internacionalización, así como el reduccionismo que se le da a la internacionalización limitando al concepto de movilidad estudiantil o académica, sin conocer los alcances que pueda tener.

#### **4. La gestión de la internacionalización**

Como ya se mencionó, las IES en México tienen un gran reto en la implementación y dirección de sus proyectos de internacionalización, al considerar que éste es un elemento inevitable en una sociedad globalizada y de conocimiento, por lo cual las universidades deben generar sus estructuras con relación en sus dos ejes transversales: su modelo de organización y su modelo educativo.

El esquema siguiente permite al gestor identificar las implicaciones en el desarrollo e implementación de un modelo de internacionalización en su institución educativa, de tal manera que pueda visualizar con qué cuenta, qué debe de prever y cómo vincular cada uno de los elementos aquí presentados. El proceso educativo de la internacionalización deberá estar centrado en el aprendizaje. Los procesos formativos no pueden integrarse en planes de estudio estáticos. En consecuencia, las formas de operación del modelo académico deberán estar en permanente construcción (Villa Rivera, 2003) para responder a los contextos nacionales e internacionales.

Un factor clave en la gestión de la internacionalización es el establecimiento de redes de conocimiento, que favorezcan el aprendizaje organizacional que objective: la construcción y visión compartida de los objetivos y métodos de implementación; elaboración y recopilación de hipótesis explícitas sobre los posibles efectos de los cambios en los contenidos, estructuras y prácticas de la internacionalización; la observación sistemática de los efectos del cambio en la implement-



Fuente: elaborado por los autores a partir de Gacel (2006).

ación y evaluación de los proyectos; finalmente, el establecimiento de estructuras sistemáticas de reconstrucción continua con la capacidad de adaptarse a los contextos cambiantes de la globalización.

De acuerdo a Sebastián (2005), para tener éxito una política institucional para la internacionalización debe contemplar cuatro elementos: la planeación estratégica, la adecuación de la normatividad, la creación de estímulos e incentivos y por último la adecuación y fortalecimiento de la gestión.

Es decir, la internacionalización debe ser mencionada claramente en la misión y visión de la universidad para así generar un cambio en la organización y consecuentemente en los programas de estudio que incluyen la docencia, la investigación y la extensión. De acuerdo a Gacel-Ávila (2000), la gran mayoría de las instituciones mexicanas no tienen una estructura organizacional adecuada para la internacionalización porque las universidades no han sido creadas inicialmente con esa función, sino que se incorpora más tarde.

Entonces, la internacionalización debe contar con un sistema de promoción y difusión sólido. Una de las lagunas más grandes en cuestión de internacionalización en las universidades es la falta de información y de coordinación entre las áreas

Finalmente, la internacionalización es una dimensión compleja asimismo porque, por su naturaleza, están involucrados diferentes actores a diferentes escalas nacionales e internacionales: los gobiernos nacionales y de otros países, las organizaciones supranacionales, las universidades, el personal académico, el personal administrativo y los estudiantes; por consiguiente, no es tan evidente cuál sea el mejor modelo de gestión que se adapte a la internacionalización.

## **5. Conclusión**

En la literatura especializada sobre la internacionalización de la educación superior se evidencia la presencia de estudios sobre la movilidad estudiantil, convenios de cooperación internacional, internacionalización del currículum y las redes de cooperación de investigación, pero se demuestra la escasa existencia de estudios específicos sobre la gestión de la internacionalización. En la gran mayoría de los estudios sobre el tema se toca muy superficialmente las problemáticas organi-

zacional y de gestión de la internacionalización de una institución de educación superior.

Aunque la Universidad de Guadalajara tiene como uno de sus ejes institucionales la internacionalización, en la estructura organizacional se evidencian problemas de coordinación entre las diferentes actividades de internacionalización en los centros universitarios.

Uno de los factores claves de transformación y procesos de gestión en la internacionalización son:

- Generar una cultura que vincule los ejes de gobernanza con el funcionamiento institucional que permita el desarrollo de las iniciativas y que, a su vez, dé cuenta de los proyectos implementados para la identificación de los impactos vinculados con el proyecto institucional.
- Partir de un mismo concepto y entendimiento de la internacionalización para una asimilación organizacional que conlleve a una identidad y corresponsabilidad de la comunidad universitaria.
- Tomar conciencia de las políticas de reclutamiento del personal involucrado en los procesos de internacionalización deberán estar alineados a políticas más allá de las fronteras de la propia institución.
- Empezar reformas estructurales de procesos dialécticos y dialógicos con los actores principales (de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo).
- Garantizar un mismo escenario de quienes participan con sus iguales de las otras instituciones educativas con las que se colabore.
- Asumir que la internacionalización es un proceso cultural antropológico-sociológico de las sociedades actuales, y que las universidades no pueden estar al margen de esta realidad.

Posteriormente se muestra como la internacionalización y su gestión constituyen una realidad compleja, tratándose de un fenómeno multidimensional por lo cual es difícil elegir un solo modelo organizacional entre los que se presentaron.

La Universidad de Guadalajara es un ejemplo de burocracia profesional, como ya se menciona en el tercer apartado. Tampoco se pretende desacreditar el arduo esfuerzo que el CGCI genera desde sus programas y unidades de trabajo. Sin embargo, la concordancia que debe existir entre dicha coordinación y las unidades de trabajo dentro



de los centros universitarios es pieza clave para comenzar a tener una gestión homogénea y sistemática, dentro de las funciones sustantivas de los mismos centros.

## Referencias

- Birnbaum, R. (1988). The bureaucratic institution: rationalizing structure and decision making. In *How Colleges work. The cybernetics of academic organization and leadership*. (pp. 105-127). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Retrieved from <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Didou Aupetit S (2014) Estado de Conocimiento sobre la Internacionalización de la Educación Superior y la Ciencia en México, 1993-2013, en Didou Aupetit S y Jaramillo de Escobar V, (Ed.) *Internacionalización de la educación superior y las ciencias en América Latina: Un Estado del Arte*, Caracas: IESALC pp.135-174.
- Gacel-Ávila J., (2000) Internacionalización de la educación superior en *La internacionalización de las universidades mexicanas, políticas y estrategias institucionales*, México: Anuies pp.25-48.
- Gacel-Ávila J., (2006) La dimensión internacional de las universidades. *Contexto, procesos, estrategias*, México: UdeG, pp. 225-305.
- Mather K, Worrall L., Seifert R, (2009) The changing locus of workplace control in the English further education sector, *Employee Relations*, Vol. 31, pp.139-157. Recuperado el 15 de septiembre en [https:// doi.org/10.1108/01425450910925292](https://doi.org/10.1108/01425450910925292) .
- Mintzberg H. (1989). Configuraciones Derivadas en Mintzberg H. *Sobre Administración: Al Interior de nuestro extraño mundo de las Organizaciones*. New York: Free Press.
- Marúm Espinosa, Elia (2010). *Generación de conocimiento, formación de estudiantes y organización del trabajo académico en redes y grupos de investigación en México*. En: Corrales Burgueño, Víctor Antonio y Jesús Benjamín Castañeda Cortés (Coords.). *Redes y grupos de investigación en la sociedad del conocimiento. Una panorámica desde las IES Iberoamericanas*. Tomo III. México. Universidad Autónoma de Sinaloa, pp.73-90.
- Olaskoaga Larrauri J., Marúm Espinosa E., Rosario Muñoz V. E. (2013) *Configuraciones estructurales en las instituciones de educación superior y actitudes de los académicos frente a la calidad*, Harvard Deusto Business Research, Vol. 2, pp.130-142.
- Olaskoaga Larrauri J., González Laskibar X., Díaz de Basurto Ugara P. (2017).

- Sánchez Moreno, M. y J. L. Y. (2013). Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión en la Universidad. *Teoría Educativa*, Núm. 25, pp. 125- 147. Retrieved from <https://www.google.es/#q=banco+mundial+buenas+practic+gesti+n+universidades>
- Olaskoaga Larrauri J., González Laskibar X., Díaz de Basurto Uraga P. (2017). "Spanish University reforms and Job Satisfaction: Is there only one way out?" En *Educational Policy*. pp 1-28. Boston: SAGE Publishing.
- Senge, P. M., Nelda Cambren-McC Cabe y otros (2002). *Escuelas que aprenden. Un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Colombia: Grupo Editorial Norma, pp.1-28.
- Sebastián, Jesús (2005) La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional *Innovación Educativa*, vol. 5, núm. 26, mayo-junio, 2005, Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México, pp. 1-11.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12, 115-133.
- Villa Rivera, E. et al. (2003). *Un nuevo modelo educativo para el IPN. Materiales para la Reforma* (volumen I). México: IPN.