

# PROYECTO SAFIRO NETWORK II



## MARCO TEORICO

---

### MODELOS DE OFICINAS DE RELACIONES INTERNACIONALES

#### RESUMEN

El objetivo del presente documento es desarrollar el marco teórico sobre los modelos de oficinas internacionales (ORI's) en las instituciones de educación superior. Dicho marco comprende las características, funciones y servicios de las ORI's; así como ejemplos de la organización interna de la misma.

DRA. JOCELYNE GACEL-ÁVILA



# ÍNDICE

---

## MODELOS DE OFICINAS DE RELACIONES INTERNACIONALES

---

- I. Internacionalización de la educación superior: definiciones y conceptos.
- II. Internacionalización de las políticas y estrategias institucionales.
  - II.I Estrategias Institucionales
    - II.I.I Organizacionales
    - II.I.II Programáticas
- III. La Oficina de Internacionalización (ORI)
  - III.I Modelos de gestión de la cooperación universitaria
  - III.II Características de la ORI
    - III.II.I Alcance
    - III.II.II Mandato
    - III.II.III Ubicación en el organigrama institucional
    - III.II.IV Perfil del personal
  - III.III Funciones y Servicios de la ORI
    - III.III.I Integración de la dimensión internacional en las políticas de desarrollo institucional
    - III.III.II Representación institucional internacional
    - III.III.III El establecimiento de relaciones de colaboración
    - III.III.IV Memoria institucional sobre actividades internacionales
    - III.III.V Gestión de programas de movilidad
    - III.III.VI Gestión de proyectos y de colaboración
    - III.III.VII Órgano de información y comunicación
    - III.III.VIII Servicios para académicos y estudiantes extranjeros
    - III.III.IX Protocolo internacional
  - III.IV Modelo de organización interna
    - III.IV.I Estructura
    - III.IV.II Funciones
    - III.IV.III Organigrama
- IV. Bibliografía

I. INTERNACIONALIZACIÓN  
DE LA EDUCACIÓN  
SUPERIOR:  
DEFINICIONES Y



---

## I. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: DE FINICIONES Y CONCEPTOS

---

La conceptualización del término “internacionalización” de la educación superior ha variado con el tiempo y es actualmente un fenómeno que tiene creciente importancia y visibilidad. Este fenómeno contiene múltiples motivaciones, se beneficia de los avances en las tecnologías de la información y comunicación y se expresa en numerosas y diferenciadas manifestaciones en los actores y procesos implicados en el sector de la educación superior. A continuación se tratará de presentar las diferentes definiciones usadas con más frecuencia. Las diversas definiciones de internacionalización de la educación superior vigentes son igualmente válidas pues, además de no ser contradictorias, se complementan.

La definición de Knight (2003:2) sostiene que “la internacionalización a nivel nacional, sectorial e institucional representa el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural o global en las funciones y servicios de enseñanza postsecundaria”. Se trata de la clásica formulación de la internacionalización en el ámbito institucional, se fundamenta en la universalidad de las funciones sustantivas, pero quizá su mayor debilidad es que es demasiado neutra, no precisa como se realiza como tampoco menciona fundamento o razón particular para lograrla.

Según Knight (1999b), la educación internacional se refiere a “una educación relacionada o involucrando gente, culturas y sistemas de diferentes naciones”; mientras que la educación global toma como referente el planeta y las cuestiones mundiales. De Wit (2001:109) usa el término internacionalización como una ampliación del término educación internacional, y se refiere a un proceso estratégico (*strategic process approach*), cuya meta es la integración de la dimensión o perspectiva internacional e intercultural en las funciones sustantivas.

Otra definición paradigmática es la de Rudzki (1998: 16), según la cual “la internacionalización promueve un proceso de cambio organizacional, de innovación curricular, la experiencia internacional del personal académico y administrativo, y la movilidad de los estudiantes con la finalidad de lograr la excelencia en la docencia, la investigación y en todas las actividades, que forman parte de la función de las universidades.” Esta definición se centra en la vida institucional, en las estrategias

administrativas y académicas para internacionalizar las funciones sustantivas de la universidad. Es más precisa que la de Knight puesto que alude los rubros institucionales del proceso de internacionalización (cambio organizacional, innovación curricular, formación de recursos humanos, movilidad estudiantil).

Por su parte, Kerr (1994: 12-13) menciona que: “la internacionalización se divide en cuatro componentes: el flujo de nuevos conocimientos, el flujo de los académicos, el flujo de los estudiantes y el contenido del currículo”.

Para Harari (1989), “la educación internacional no debe limitarse a la internacionalización del currículo, los intercambios de estudiantes y de académicos, y los programas de cooperación internacional, sino que debe implicar además distintos compromisos y actitudes, una conciencia global, una orientación y una dimensión que trasciende el conjunto de la institución y transforma su cultura (*ethos*)”. Esta definición hace hincapié en que la internacionalización no es nada más una reforma programática, sino que también requiere de un cambio de cultura al interior de las IES.

Finalmente, Van der Wende (1996:18) subraya que “la internacionalización es todo aquel esfuerzo hecho por el sistema de educación superior para responder a los requerimientos y los retos planteados por la globalización de las sociedades, la economía y los mercados de trabajo.” Esta definición puede ser utilizada a nivel de la política nacional. En cuanto al nivel institucional, Van der Wende (*ibidem*) describe la internacionalización del currículo como “el proceso de desarrollo del currículo y de innovación curricular que tiene como meta integrar la dimensión internacional en el contenido del currículo y, si es relevante, también en el mismo método de enseñanza.”

Siguiendo a Ellingboe (1996), la internacionalización del currículo mejora, impulsa y beneficia la calidad de la educación superior. Por ello, sugiere que se integre una perspectiva internacional y comparada en la enseñanza de las disciplinas. Según dicho autor, la internacionalización representaría un fenómeno *complejo y proactivo* que involucra diferentes actores en el sistema educativo, y la define:

“Como el proceso de integración de una perspectiva internacional en el sistema universitario. Se trata de una visión en proceso, orientada al futuro, multidimensional, interdisciplinaria, requiere de fuerte liderazgo e involucra a múltiples actores que trabajan en pro del cambio de dinámica interna en una institución, con la finalidad de responder y adaptarse de manera apropiada a un contexto externo crecientemente diverso, globalizado y en perpetuo cambio”.

Para ilustrar mejor el concepto de internacionalización, Ellingboe (1996) recurre a la metáfora de una “cinta” multicolor, que se va tejiendo a través de los departamentos académicos por diferentes caminos. Puede partir de la iniciativa de un profesor y llegar a impactar toda una disciplina, o puede iniciar en la oficina del jefe del departamento y seguir su camino a través de disciplinas seleccionadas al interior de un departamento o de un campus, creando modelos para otros departamentos o disciplinas.

En el contexto actual, caracterizado por transformaciones rápidas y profundas en la política y economía global, en el que imperan las amenazas de terrorismo internacional, la multiplicación de los movimientos étnicos, los genocidios, la pobreza, la hambruna, las enfermedades y la contaminación, es irrefutable que los estudiantes de todos los niveles educativos necesitan adquirir mayor conciencia global para funcionar de modo eficiente como profesionales y ciudadanos. Por ende, uno de los objetivos medulares de las universidades, las escuelas y los colegios consiste en el fomento de una conciencia global por medio de la internacionalización de los contenidos de los cursos y los métodos de enseñanza. Ninguna actividad social puede darse el lujo de prescindir de una visión global. Las visiones demasiado provincianas, estrechas o patrioterías, promovidas por un solo segmento humano, terminarán relegadas en el olvido. La internacionalización lleva al diálogo y la reflexión crítica y permanente sobre los orígenes y objetivos mismos de los fenómenos mundiales por medio de la instauración de un proceso educativo serio y comprometido.

Por lo anterior, defino la internacionalización y la educación internacional como un proceso educativo que integre en las funciones sustantivas universitarias una dimensión global, internacional, intercultural, comparada e interdisciplinaria, que pretende proporcionar en los estudiantes una perspectiva global de las problemáticas humanas y una conciencia global en pro de los valores y las actitudes de una ciudadanía global responsable, humanista y solidaria. Dicha definición trata de precisar el objetivo de la internacionalización en cuanto a la dimensión formativa de la universidad.

Sin embargo, si se considera a la universidad como organización e institución, definiría a la internacionalización como un proceso de renovación institucional que pretende incorporar una dimensión internacional e intercultural en la cultura, misión, visión y transversalmente en todas las estrategias institucionales para el fortalecimiento

institucional, el mejoramiento de la calidad y pertinencia del perfil de egresados, de los programas docentes y de los productos de la investigación.

Según Jesus Sebastián (2005), “entendida como un proceso cultural al interior de la universidad, la internacionalización no supone una pérdida de la identidad institucional, sino un medio para su fortalecimiento en un espacio de interacciones más amplio. La internacionalización contribuye al fortalecimiento institucional y a un mejor cumplimiento de sus objetivos, a través de la mejora de la calidad, la pertinencia y las competencias”. Según el mismo autor: “la internacionalización de las universidades es el proceso de introducción de la dimensión internacional en la cultura y estrategia institucional, en las funciones de la formación, investigación y extensión y en la proyección de la oferta y capacidades de la universidad”.

Schoormann (1999: 21) destaca que: “la internacionalización es un proceso continuo, comprensivo y contrahegemónico que ocurre en el contexto internacional del conocimiento en el que las sociedades son vistas como subsistemas de un mundo más amplio e inclusivo. El proceso de internacionalización de las instituciones de educación superior remite a un programa de acción comprensivo y multifacético, que se debe integrar en todos los aspectos del sistema educativo universitario.”

Este autor integra en su definición una posición filosófica y política por medio del concepto de *acción contrahegemónica*, y subraya la diferencia de la internacionalización de cualquier tipo de cooperación neocolonial. Lleva implícito que la internacionalización se concibe como una respuesta a las tendencias globalizantes, desnacionalizadoras y homogeneizadoras. Hace notar el sentido comprensivo de la internacionalización como estrategia de renovación institucional.

Esta definición destaca tres facetas inherentes a la internacionalización, a saber: a) se trata de un proceso continuo y permanente; b) un proceso comprensivo; y c) una respuesta contrahegemónica.

a) La internacionalización no puede ser vista como un evento puntual en el tiempo, sino como un ciclo de actos sucesivos, los cuales deben ser integrados a los procesos educativos cotidianos para el progreso y el avance de la universidad.

b) La consideración de la internacionalización como un fenómeno comprensivo hace evidente la necesidad de conceptualizarla y aplicarla como un proceso en el que se involucra toda la comunidad universitaria. Los diferentes departamentos son vistos como

subsistemas del sistema organizacional universitario, y resultan medulares para el cumplimiento de la misión internacional de la institución. En esta lógica, todas las dependencias académicas deben estar convencidas de la necesidad y los beneficios de la internacionalización, para que alcance a ser una función comprensiva y una realidad institucional. Esta faceta de la definición destaca la relevancia de la internacionalización para todos los campos académicos y la participación activa de los miembros de la organización en su puesta en práctica. Implica la interacción de todas las entidades administrativas y académicas, así como la necesidad de establecer planes estratégicos de internacionalización en cada una de las entidades académicas.

c) La internacionalización lleva a cuestionar: qué se enseña y se aprende, cómo es enseñado y aprendido, y por qué ocurre tal enseñanza y aprendizaje. La internacionalización es contrahegemónica, porque favorece la representación de perspectivas culturales múltiples, tanto en el conocimiento generado, como en las prácticas organizacionales de las instituciones educativas. Implica un método pedagógico caracterizado por una variedad de estilos y por una comunicación multidireccional y de diálogo, donde los estudiantes son considerados como participantes activos en el proceso de aprendizaje.

De la misma manera, Mestenhauser (1998) hace hincapié en la necesidad de que los estudiantes estén comprometidos en una autorreflexión crítica, y Van der Wende (1996a) destaca el valor de optimizar la interacción de los estudiantes de diferentes países en actividades de aprendizaje. En este mismo sentido, Aronowitz y Giroux (1991) observan que los estudiantes extranjeros deben ser considerados como un recurso educativo adicional e instan a los profesores a "sacar provecho de los recursos culturales que los estudiantes llevan consigo al aula". Este enfoque subraya que una tarea de la internacionalización consiste en crear un sentido más amplio de reciprocidad entre los estudiantes y los profesores, por el hecho de que se puede aprender de los estudiantes extranjeros al mismo tiempo que se les enseña.

II.  
INTERNACIONALIZACIÓN:  
POLITICAS Y ESTRATEGIAS  
GUBERNAMENTALES



---

## II. INTERNACIONALIZACIÓN: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

---

Las políticas y estrategias de internacionalización son concebidas según un concepto *comprehensivo*<sup>1</sup>, el cual rebasa el concepto tradicional de la cooperación internacional y de la movilidad física de los individuos. Según dicho concepto, las estrategias de internacionalización deben ser comprensivas y transversales a todo el proceso educativo para poder contribuir de manera decisiva al mejoramiento de la calidad y de la pertinencia de la educación superior, así como apoyar la implementación de los cambios y de las transformaciones que el sistema educativo requiere para responder a los retos del nuevo siglo. La palabra “estrategia” subraya el carácter planeado y dirigido de las acciones en oposición a las actividades internacionales que nacen por iniciativas de individuos o por responder a propuestas provenientes del exterior.

Un proceso de internacionalización comprensivo implica integrar Un proceso de internacionalización comprensivo implica integrar la dimensión internacional, intercultural y global en todas las políticas y programas institucionales para que las actividades internacionales logren ocupar un lugar prioritario en el desarrollo institucional. Las estrategias correspondientes deben afectar los tres niveles del proceso educativo -el micro, el mediano y el macro-, cada uno de estos niveles correspondiendo a un nivel de acción diferente. El micro se refiere al proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula; el mediano a los factores que determinan el contenido y los métodos de enseñanza-aprendizaje, es decir, el currículo (tema que fue desarrollado en los capítulos anteriores); y el macro a la definición de estrategias y políticas institucionales.

Algunos de los principios para avanzar en el grado de internacionalización de las universidades son los siguientes:

- Los procesos de internacionalización de las universidades requieren políticas activas que definan objetivos y estrategias para alcanzarlos.
- La internacionalización está asociada a cambios culturales e institucionales que precisan un apoyo continuado por parte de las autoridades universitarias. Su

---

<sup>1</sup> Concepto desarrollado por el Institute for the Management in Higher Education (IMHE) de la OCDE.

compromiso y el de la comunidad académica son necesarios para sortear las resistencias al cambio y las dificultades externas.

- La adecuada combinación de políticas, instrumentos y capacidades de gestión son una garantía para avanzar en el proceso de internacionalización de una universidad.

### **III.1 LAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES**

La incorporación de la dimensión internacional en la educación superior “requiere de dos factores básicos: primero, la respuesta meramente académica para lograr una inter y multidisciplinaria; segundo, las formas administrativas y burocráticas necesarias para la ejecución de cualquier iniciativa de esta naturaleza” (Calleja, 1995: 44).

El primer concepto no puede ser cumplido de manera exitosa, sin una sólida fundamentación del segundo factor. Por otra parte, este último puede ser problemático, si el primer acercamiento no tiene conceptos científicos definidos con claridad o si no es viable al interior de una institución específica. De igual modo, es vital que la universidad proporcione lineamientos a la comunidad académica sobre cómo establecer, trabajar y reforzar contactos interinstitucionales.

Existen diferentes maneras de nombrar las iniciativas tomadas para internacionalizar una institución. Se les puede llamar actividades, elementos, componentes, programas, procedimientos o estrategias. Se eligió la palabra *estrategia*, porque lleva implícita la noción de acción dirigida y planeada, además de tener la ventaja de aplicarse tanto a actividades de naturaleza académica como administrativa.

Para la internacionalización universitaria, una preocupación central debe ser la viabilidad, la sustentabilidad y la institucionalización de tal proceso. Para lograrlo, es fundamental cuidar los aspectos de naturaleza académica y administrativa. Para ello, los estudios de la OCDE recomiendan la implementación de dos tipos de estrategias: las estrategias organizacionales y las programáticas (De Wit, 1995: 17). A continuación, se presentan los elementos clave de cada una de estas estrategias, destacando que las dos categorías, si bien diferentes en orientación, en realidad son complementarias y deben aplicarse de manera simultánea.

## **II.I.I ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES**

Se trata de las estrategias que tienen por objetivo la integración y la institucionalización de la dimensión internacional e intercultural en la misión, las políticas generales, así como en los sistemas y procedimientos administrativos institucionales. Se pueden dividir en tres categorías:

- (1) Políticas y normatividad institucionales.
- (2) Sistemas y procedimientos para la operación e implementación.
- (3) Servicios de apoyo.

### *a. Políticas y normatividad institucionales*

Para darle viabilidad y sustentabilidad al proceso de internacionalización institucional, es preciso diseñar e implementar en la vida institucional toda una serie de políticas y estrategias específicas a dicho proceso. Estas estrategias deberán ser parte del Plan Institucional de Desarrollo, e ir en concordancia con las demás políticas generales de la institución sobre docencia, investigación y extensión. Para lograr la integración de tales estrategias y metas en la vida institucional, es preciso la presencia de ciertos elementos clave como:

- El liderazgo y compromiso por parte de las autoridades universitarias (rectores, presidentes, altos funcionarios, consejos y comisiones universitarias).
- La constitución de un *comité de internacionalización*, el cual, por medio de comisiones especiales, da asesoría sobre la integración de la dimensión internacional en la misión y visión institucional, el diseño de las políticas, y asegura la participación de todos los sectores de la comunidad universitaria.
- La coordinación y el seguimiento del proceso por parte de una oficina central de internacionalización, que tenga el peso y la autonomía necesaria dentro de la estructura institucional, para cumplir satisfactoriamente con su mandato.

### *b. Sistemas y procedimientos para la operación e implementación*

Para el éxito de la implantación de la política institucional de internacionalización se requiere de los siguientes elementos:

- La integración de la dimensión internacional en los sistemas de planeación, presupuestación y evaluación institucionales.
- El establecimiento de estructuras y procedimientos administrativos *ad hoc* al proceso de internacionalización.
- La organización de sistemas de comunicación y difusión para la coordinación efectiva y expedita entre las diferentes áreas.
- El sano equilibrio entre estructuras centralizadas y descentralizadas, indispensable para la correcta y eficiente promoción y administración de los programas.
- La disponibilidad de recursos financieros internos.
- La valoración de la experiencia internacional e intercultural en las políticas de reclutamiento y promoción del personal académico y administrativo.
- Un sistema de incentivos a la participación en actividades internacionales.
- Oportunidades que propicien la movilidad de los académicos.

*c. Servicios de apoyo*

- Enseñanza de idiomas.
- Asesoría cultural y académica para estudiantes locales y extranjeros.
- Alojamiento para profesores y estudiantes.
- Programas de interacción entre estudiantes locales y extranjeros.
- Actividades extracurriculares.

*d. Desarrollo de Recursos Humanos*

- Reconocimiento a la experiencia internacional en las políticas de reclutamiento y promoción del personal académico y administrativo.
- Oportunidades internacionales para la actualización de los profesores y administrativos.
- Apoyos para años sabáticos en el extranjero.

## **II.I.II ESTRATEGIAS PROGRAMÁTICAS**

Las estrategias programáticas se refieren a las iniciativas que impactan directamente las actividades de naturaleza académica. Son programas institucionales destinados a internacionalizar la docencia, la investigación y la extensión.

### *a. La internacionalización del currículo*

La tarea más compleja es la internacionalización del currículo, la cual se debe llevar a la práctica en los tres niveles siguientes:

- (1) contenido y forma de los programas de curso;
- (2) perfil y experiencia de los docentes; y
- (3) fomento a la movilidad estudiantil.

Tales actividades se concretizan, por ejemplo, en:

- La integración de una dimensión internacional, intercultural e interdisciplinaria en los programas académicos y métodos de enseñanza.
- La movilidad y el intercambio estudiantil.
- La participación de los académicos en redes de cooperación y movilidad internacional.
- La experiencia internacional de los académicos.
- La organización de eventos y conferencias internacionales.
- La enseñanza de idiomas y culturas extranjeros.
- Las estancias de estudio o prácticas profesionales para los estudiantes en el extranjero.
- La presencia de estudiantes extranjeros en el campus.
- Los programas de grado conjunto o doble con instituciones extranjeras.
- La movilidad del personal académico y administrativo.
- La presencia de profesores visitantes.
- Cursos de educación a distancia con instituciones extranjeras.
- La movilidad virtual.
- El uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Programas de convivencia entre estudiantes locales y extranjeros.
- La organización de cursos específicos para las necesidades de estudiantes extranjeros.

*b. Internacionalización de la investigación*

Con respecto a la internacionalización de la investigación, se promueve:

- La integración de una perspectiva internacional, intercultural, interdisciplinaria y comparativa en los temas de investigación.
- El perfil y la experiencia internacional de los investigadores.
- Proyectos de investigación y publicaciones en colaboración con instituciones extranjeras.
- El establecimiento de centros de investigación multidisciplinarios sobre temas internacionales o globales.
- La organización de seminarios y conferencias internacionales sobre temas de investigación relevantes.
- Los programas de movilidad para investigadores y estudiantes de posgrado.
- La participación en redes internacionales de investigación.
- Participación en congresos internacionales.
- Estancias sabáticas o de actualización en el extranjero.
- Proyectos de cooperación para el desarrollo.
- Cotutela de tesis con investigadores extranjeros.

*c. Internacionalización de la extensión*

En cuanto a éste rubro, se puede citar la promoción de las siguientes actividades:

- La organización de eventos culturales internacionales (Feria Internacional del Libro, Muestra Internacional de Cine, Semanas Culturales sobre diferentes países, cátedras internacionales, etcétera).
- La inclusión de contenidos internacionales en los programas de radio y televisión de la institución.
- Proyectos comunitarios con enfoque internacional, en asociación con grupos de la sociedad civil o empresas del sector privado.
- Servicio a la comunidad y proyectos interculturales.
- Centros especializados en la enseñanza del español y la cultura del país.

*d. Actividades extracurriculares*

A la lista anterior se le pueden agregar actividades extracurriculares (como viajes académicos internacionales para estudiantes) que, si bien no forman parte del currículo, pueden resultar efectivas para internacionalizar la experiencia educativa y personal de los estudiantes locales y extranjeros, así como para la comunidad y la población en general.

En suma, es muy amplia la diversidad de actividades y programas internacionales, pero la clave estriba en que la institución tenga plena claridad sobre las áreas prioritarias para su contexto, vocación y misión, pues son los elementos que determinan los objetivos y metas de la política de internacionalización.

### III. LA OFICINA DE INTERNACIONALIZACIÓN



---

### III.LA OFICINA DE INTERNACIONALIZACIÓN

---

Para la puesta en marcha de una política de internacionalización institucional se recomienda la creación de una oficina coordinadora de toda la actividad internacional de la institución. Esta oficina es un elemento clave para el éxito de la política de internacionalización, pues se trata de la estructura que proporcionará liderazgo, promoción, servicio, asesoría y aliento a la comunidad universitaria en todas sus estrategias y programas de internacionalización.

Esta oficina coordinadora se puede llamar con diferentes nombres según la importancia y el papel que se le otorga en la institución. Puede nombrarse oficina, unidad, coordinación, dirección general, coordinación general, vicerrectoría, vicepresidencia, centro, etcétera; de asuntos internacionales, de cooperación internacional, de relaciones internacionales, de intercambio académico, de programas y servicios internacionales, de internacionalización o de educación internacional, entre otros. La denominación que se utilizará será la oficina de relaciones internacionales (ORI). Dicha denominación destaca la importancia de la internacionalización como un objetivo y un proceso, implicando un mayor compromiso que el de “relaciones internacionales”. Se destaca con esta denominación a la internacionalización como un proceso hacia el interior de la universidad e implica priorizar actitudes y planteamientos de colaboración más enfáticos que las meras relaciones, que pueden asociarse a aspectos formales e, incluso, a relaciones públicas. La importancia en la utilización de una denominación adecuada para la unidad radica en la necesidad de dar un mensaje claro a la comunidad académica respecto del papel institucional de la dimensión internacional. Este mensaje es necesario en algunas instituciones debido a la insuficiente valoración que puede existir sobre la dimensión internacional y a la confusión sobre sus modalidades e impactos.

El grado de compromiso de las autoridades y de los órganos de gobierno de la universidad con el proceso de internacionalización se refleja en la importancia que se confiere a la dimensión internacional en el organigrama institucional y los recursos humanos y materiales que se conceden para administrar este proceso.

Los procesos de internacionalización y las actividades de cooperación internacional de las universidades demandan una gestión cada vez más especializada, en función de la diversidad de interlocutores y contrapartes implicados y de la diferenciación de las

estrategias y modalidades de cooperación. Puede considerarse que buena parte del éxito, en términos de calidad, eficacia y eficiencia de estos procesos y actividades, se debe a la confluencia de dos elementos: la existencia de estrategias explícitas y la existencia de capacidades de gestión especializadas y profesionalizadas.

La internacionalización como proceso y la cooperación internacional como actividad son transversales al conjunto de las funciones universitarias. Ambas tienen carácter horizontal y no son ámbitos autónomos en la institución. En consecuencia, la organización y la gestión de la dimensión internacional deben reflejar esta particularidad, favoreciendo la interlocución e interacción con la docencia, investigación, extensión y vinculación universitarias. La ubicación de una función horizontal en un organigrama institucional, generalmente vertical y con riesgo de establecer compartimientos, supone un reto para la teoría y la práctica de las organizaciones.

La gestión de la dimensión internacional supone gestionar interfases. Los responsables y gestores de la cooperación internacional realizan funciones de intermediación, negociación y movilización. La multiplicidad de agentes y actores de la cooperación internacional complica el papel de la intermediación, por las diferentes lógicas, prioridades y modalidades de actuación de cada uno de ellos. El compaginar y aprovechar las diferentes lógicas requiere asumir el papel de intermediador y no de protagonista de la cooperación. El papel de intermediación se complementa con las capacidades para la negociación, lo que a su vez requiere habilidades y técnicas específicas.

La calidad y eficacia de la cooperación dependen, en buena medida del valor añadido que se obtenga como consecuencia del diseño, de la selección de los participantes en las actividades de cooperación y del impacto de los resultados tangibles e intangibles. La gestión de la cooperación supone el desarrollo de capacidades de evaluación y valoración de oportunidades e iniciativas, así como de predicción de resultados para identificar y seleccionar aquellas que garanticen un mayor valor añadido (Sebastián: 2004).

La cooperación internacional tiene un importante componente de diversidad cultural entre agentes y actores. Esta característica implica manejarse en países, instituciones y ambientes con pautas y costumbres diferentes. En consecuencia, las capacidades de valoración, adaptación y asimilación de la heterogeneidad política, social y cultural son relevantes para el establecimiento de relaciones de confianza y para el éxito de las negociaciones en el ámbito internacional.

### III.I MODELOS DE GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN UNIVERSITARIA

El siguiente cuadro muestra los modelos de cooperación que se corresponden con los modelos de gestión:

<b>Modelo de cooperación</b>	<b>Modelo de gestión de la cooperación.</b>
Espontáneo	Pasivo / tramitador
Orientado	Pasivo / movilizador
Integrado	Activo

Jesús, Sebastián (2004) *Cooperación e Internacionalización de las Universidades*, Editorial Biblos: Argentina.

Según Jesús Sebastián, en el modelo espontáneo de cooperación, dependiente de los programas de oferta, el modelo de gestión es fundamentalmente pasivo y tramitador, limitándose a la tramitación en el interior de la universidad las ofertas y convocatorias de fuentes y organizaciones externas. En el mejor de los casos, puede haber una actividad de búsqueda de oportunidades, una buena organización de la difusión de la información y un cierto apoyo a la comunidad académica para la presentación de solicitudes, procurando que se produzcan en tiempo y con una buena calidad técnica.

En el modelo integrado de cooperación, el modelo de gestión es activo y la organización de la gestión se adapta a las políticas y los objetivos del plan estratégico para la internacionalización. Entre el modelo espontáneo y el integrado hay un gradiente, en donde pueden coexistir características de ambos, como en el modelo de cooperación orientado, en el que no existe un plan de acción y predominan actividades espontáneas junto a algunas otras dentro de convenios interuniversitarios. En este caso se requiere una cierta capacidad movilizadora de la comunidad académica para su participación en estas últimas actividades.

La organización interna de la unidad depende del tipo de universidad, del peso de su dimensión internacional y del modelo universitario de cooperación.

### **III.II CARACTERÍSTICAS DE LA ORI**

A continuación se describe el papel institucional que desempeña esta oficina en el diseño y la implementación de las estrategias de internacionalización, su mandato, su ubicación en el organigrama institucional, el perfil de su personal, así como sus funciones y servicios.

#### **III.II.I ALCANCE**

Investigaciones realizadas por organismos internacionales como el *American Council on Education* (ACE),<sup>2</sup> la *Association of International Educators* (NAFSA)<sup>3</sup> y el *British Columbia Center for International Education* (BCCIE),<sup>4</sup> han destacado que la forma más adecuada de administración de la actividad internacional es una gestión centralizada en una oficina o centro responsable de la coordinación del conjunto de los esfuerzos encaminados hacia ese fin. Esta oficina debe ser dirigida por un funcionario de alto nivel, con liderazgo administrativo y académico, capaz de tomar decisiones con cierta autonomía y de negociar a nombre de la institución, de acuerdo con sus procedimientos organizacionales internos.

Centralizar la gestión de las relaciones de cooperación permite tener una representación única y coherente respecto de la política de internacionalización institucional. Con ello se evita que se dupliquen las funciones, que se generen confusiones o que se pierda de buena voluntad de las entidades contrapartes. La centralización facilita la instalación de bancos de datos y la formación de una memoria institucional; ello ayuda a que no haya duplicidad en los acuerdos, compromisos y costos en el establecimiento de relaciones interinstitucionales. Además, permite crear un equipo de especialistas en cooperación internacional, capaz de asesorar a la comunidad universitaria en su conjunto (autoridades, académicos, estudiantes y administrativos), además de procurar un esquema de promoción más eficaz y menos costoso, por ser menos disperso.

La falta de coordinación central puede resultar extremadamente costosa, como lo señala una publicación de la ACE,<sup>5</sup> en la que se expone el caso de una universidad estadounidense que, cuando decidió centralizar sus actividades de intercambio académico, se percató de que varios de sus departamentos tenían acuerdos y convenios firmados con las mismas contrapartes, de los cuales la oficina central no estaba enterada. Esto implica,

---

<sup>2</sup> American Council on Education, *Guidelines for College and University Linkages Abroad, Office of International Education*, American Council on Education, Washington, DC, 1993, p. 6.

<sup>3</sup> T. Rahman y W. Lamarr Kopp, *op. cit.*, p. 2.

<sup>4</sup> K. McKellin, *op. cit.*, p. 79.

por supuesto, mayor costo de gestión y promoción, así como el riesgo de promesas y compromisos que no pueden cumplirse, provocando una mala imagen institucional. Además, la descentralización puede provocar problemas de diversa índole, como propiciar malentendidos y no permitir optimizar el potencial de la institución. Los organismos nacionales e internacionales siempre requieren y solicitan una persona bien identificada con quien puedan dirigirse.

Lo anterior no significa que sea deseable una cierta desconcentración de las responsabilidades en la operación de los programas internacionales en relación con las unidades académicas. Por esta razón se pueden nombrar responsables de convenios en las áreas académicas específicas. Pero lo importante es que ninguna decisión que trascienda el ámbito institucional sea tomada sin la participación de la oficina central.<sup>6</sup>

### **III.II.II MANDATO**

La ORI desempeña el papel de liderazgo, catalizador, fomento, apoyo y promoción y coordinador institucional del proceso de internacionalización y del conjunto de los programas y actividades internacionales de la institución.

*Liderazgo.* La oficina debe tener un papel activo y catalizador en la elaboración y planeación de la política de internacionalización, conjuntamente con el comité de internacionalización. Su función es básica en el liderazgo administrativo, el cual es necesario para la implementación de una política de cambio institucional. Es el área especializada de la institución que puede procurar la documentación y asesoría sobre las tendencias mundiales, encontrar los contactos interinstitucionales deseados y acercar las oportunidades de colaboración necesarias para la implementación de las políticas y programas internacionales.

*Coordinación institucional.* Se refiere a la necesidad de coordinar todas las actividades de internacionalización, por tratarse de una política institucional estratégica. Uno de los principios fundamentales de la política de internacionalización es que el proceso se refuerza y logra mayor estabilidad cuando las actividades, programas e iniciativas internacionales se coordinan de manera que se apoyen y reafirmen mutuamente.

Esta coordinación desarrolla las funciones institucionales de representación, promoción, memoria y enlace con el exterior.

---

<sup>5</sup> American Council on Education, *op. cit.*, p. 7.

<sup>6</sup> *Ibid.*, pp. 6-7.

*Fomento.* Significa que la oficina acerca a la comunidad universitaria las oportunidades que se generan en el ámbito internacional y les proporciona el apoyo para participar en ellas.

*Apoyo.* Se interpreta como poner a disposición de la comunidad universitaria todos los recursos administrativos tales como la coordinación, negociación, gestión, información, asesoría, orientación, financiamiento, seguimiento y evaluación de las acciones y actividades de internacionalización.

*Promoción.* Significa difundir – dentro y fuera de la universidad – la política internacional de la institución. En el interior de ésta implica estimular el interés de la comunidad universitaria por participar en actividades de internacionalización. En el exterior significa difundir los lineamientos de la política internacional institucional y representar a la institución ante universidades extranjeras, delegaciones diplomáticas, organismos nacionales e internacionales, buscando establecer contactos interinstitucionales que favorezcan el proyecto de internacionalización.

Keenan y Vallée (1994) señalan que:

Debe notarse que no utilizamos las palabras “controlar” o “dirigir” [...] La experiencia ha demostrado que la Oficina de Asuntos Internacionales puede ser mucho más efectiva y tener más éxito si es vista como una unidad administrativa que presta un servicio real y necesario a la comunidad universitaria, y no como una unidad que compite por el poder de los decanos, los catedráticos y los mismos investigadores. Y así tiene que ser: poco podría realizar la Oficina de Asuntos Internacionales en el campo de la internacionalización sin el entusiasmo y los conocimientos especializados de los académicos. Además, es importante que la Oficina asegure que la mayor parte del mérito por los logros internacionales recaiga en los académicos o estudiantes que están implicados en esta actividad.<sup>7</sup>

En resumen, el papel de esta oficina es crucial, funciona como un catalizador para el cambio institucional en favor de la internacionalización. Su función principal es la coordinación de la implementación administrativa de la política de internacionalización, orientada por el comité de internacionalización. Debe estimular, planear, organizar, desarrollar y administrar una serie de políticas innovadoras, programas y servicios cuya misión es el reforzamiento de la dimensión internacional institucional.

Para cumplir con los objetivos planteados en el Plan Institucional de Desarrollo, esta oficina debe trabajar muy de cerca con los líderes y responsables académicos. Debe

---

<sup>7</sup> F. J. Keenan y L. Vallée, *op cit.*, p. 9.

también ofrecer asesoría y apoyo directo a las unidades académicas, a los profesores, investigadores y estudiantes, en sus áreas respectivas.

La vocación de la ORI es de servicio, es decir, debe ayudar a crear orden y mayor calidad en los programas internacionales promovidos por la comunidad universitaria, caracterizada, en lo general, por un fuerte individualismo.

Es importante señalar que la forma y el lugar que tomará esta oficina en la estructura institucional puede diferir según la situación interna y los intereses particulares de cada institución. Últimamente se puede mencionar que existen tres tipos de organización que han reportado un rendimiento óptimo.

Uno es la organización de una oficina central que toma el nombre de vicerrectoría, dirección general, coordinación general. Otro modelo puede ser el establecimiento de un centro de educación internacional o centro de programas y servicios internacionales. Una tercera opción, como es el caso de algunas universidades de Oceanía (en particular Australia, Monash University Internacional), donde se organiza una entidad administrativa de tipo empresarial.

Lo importante es recordar que básicamente las funciones y el papel institucional será el mismo llamándole de una u otra forma, aquí se trata más de un problema de forma que de fondo. Lo que es evidente es, que cada institución debe evaluar lo que más le conviene en función de su situación y organización interna, y tener absoluta claridad de las fuerzas y debilidades de su proceso de internacionalización, construyendo sus estrategias de desarrollo sobre las fuerzas y áreas consolidadas, eliminando aquéllas que no mostraron resultados satisfactorios.

A continuación se describen con mayor detalle las funciones y características de esta oficina.

- I.** Promover, coordinar y evaluar las políticas y estrategias institucionales de cooperación académica e internacionalización;
- II.** Emitir recomendaciones generales en materia de integración de la dimensión internacional, así como dar a conocer las tendencias y avances de la cooperación e internacionalización de la educación superior y media superior;
- III.** Representar en su ámbito de competencia a la Institución, ante organismos nacionales e internacionales promotores de la cooperación internacional y de la internacionalización;

**IV.** Mantener y fomentar las relaciones entre la institución y los organismos nacionales e internacionales en materia de cooperación e internacionalización;

**V.** Promover y coordinar la celebración de convenios en materia de cooperación nacional e internacional, así como supervisar su cumplimiento;

**VI.** Promover programas educativos institucionales en el exterior y ampliar la presencia internacional de la Institución;

**VII.** Diseñar la estrategia de promoción, información y difusión de las actividades de internacionalización de la institución y oportunidades de cooperación internacional, a la comunidad universitaria;

**VIII.** Fomentar y administrar, los programas institucionales para la movilidad de los estudiantes, personal académico y administrativo;

**IX.** Gestionar y, en su caso, administrar la consecución de recursos externos;

**X.** Coordinar y en su caso, administrar los programas de incorporación de estudiantes extranjeros;

**XI.** Difundir y en su caso administrar la oferta de becas proporcionada por organismos nacionales e internacionales, para realizar estudios y estancias en el extranjero;

**XII.** Fomentar el establecimiento de programas académicos interinstitucionales con instituciones nacionales e internacionales;

**XIII.** Diseñar y coordinar la estrategia institucional para la enseñanza de idiomas extranjeros, así como el conocimiento de culturas extranjeras, para los estudiantes y el personal académico y administrativo.

### **III.II.III UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL**

La ubicación de la ORI en el organigrama institucional debe responder a su carácter estratégico y a su autonomía con respecto de otros departamentos. Se sugiere que dicha oficina sea en un nivel jerárquico adecuado en el organigrama, siendo recomendable situarla en un segundo nivel, dependiendo del rector o de la máxima autoridad de la universidad. El carácter horizontal de la dimensión internacional y la necesidad de interactuar con los responsables de las otras funciones universitarias determinan que el responsable de la unidad deba estar al mismo nivel jerárquico y formar parte del máximo órgano directivo del gobierno universitario para tener acceso directo a la toma de decisiones. Una alternativa para compaginar el carácter horizontal del ámbito de la unidad y su posición en un organigrama convencional es la creación de un comité *ad hoc* para la internacionalización, del

que formen parte los responsables de las otras funciones universitarias y de la administración. Los objetivos de este comité son asegurar la coparticipación en el diseño de las políticas, la implicación en su implementación y la coordinación de las acciones.

Si el puesto es asumido por un vicerrector, director general o coordinador general, la línea de responsabilidad depende directamente del rector o presidente, o puede ser asociado (vicerrector o vicepresidente asociado). En cambio, si se trata de un director, éste puede responder, según la estructura interna propia de cada universidad, a un vicerrector o al director general académico. Lo importante es que cualquiera que sea el lugar adoptado en el organigrama institucional, el responsable de la ORI tiene que mantener comunicación estrecha con todas las áreas estratégicas de la administración, dado que la internacionalización debe permear todos los sectores y actividades de la universidad.

De las experiencias que se conocen en el mundo, en Europa, por ejemplo, el puesto de vicerrector o vicepresidente de relaciones internacionales refleja la importancia y el papel estratégico que se le da a esta función en la educación superior europea actual. Sin embargo, en las universidades norteamericanas, menos avanzadas en este proceso, la oficina encargada de las relaciones internacionales sigue dependiendo de un vicerrector académico o de investigación.

En cuanto a las universidades de América Latina, en virtud de que el intercambio académico no se ha ganado todavía el rango de política estratégica, no encontramos un modelo de ORI bien definido. Aunque el título más utilizado parece ser el de dirección o departamento, su carácter real depende principalmente del grado de avance que guarda la internacionalización en la institución. En el caso de universidades importantes por su actividad internacional, encontramos el esquema de vicerrectoría, dirección general o coordinación general. Sin duda, en el fondo, el lugar que se le otorga a esa dependencia en el organigrama, corresponde al valor estratégico que se le reconoce dentro de cada institución. Lo que sí es indudable es que la importancia y el papel estratégico que está tomando la política internacional en el avance académico de las instituciones de educación superior, provoca una clara tendencia ascendente de las ORI en la estructura jerárquica de éstas.

### **III.II.IV EL PERFIL DEL PERSONAL**

La experiencia demuestra que, para desempeñar estas funciones como es debido, se requiere de mucho profesionalismo y, por consecuencia, de recursos humanos altamente calificados.

A diferencia de otras profesiones, no existe ningún currículum o programa de estudios establecido en esta área. Aun así, de manera unánime se reconoce en el ámbito internacional que ese profesional debe responder a cierto perfil personal y educativo, cualidades profesionales y adecuada experiencia, para llevar a cabo sus funciones de manera exitosa, responsable y ética. Es obvio que si la institución no tiene un personal con este perfil, el proceso de internacionalización se retrasará, y seguramente no será óptimo, pudiendo incluso fracasar.

Existe una variedad de disciplinas académicas cuya provisión puede ser de mucha utilidad para ejercer la profesión de administrador y educador internacional. Un elemento significativo es el hecho de haber sido expuesto a experiencias multiculturales y tener una marcada disposición para las relaciones públicas. Otros factores primordiales son: la experiencia profesional en el extranjero, una conciencia y sensibilidad intercultural, capacidad para entender procesos sociales y culturales específicos y adaptarse a ellos. El profesional de las relaciones internacionales debe ser una persona que conozca idiomas y culturas extranjeros, tenga conocimiento de los diferentes sistemas educativos del mundo, y esté actualizado en asuntos nacionales e internacionales de relevancia. Este profesional debe, igualmente, tener visión y creatividad para percibir el potencial de crecimiento en los individuos y los programas. Asimismo, debe poseer un liderazgo significativo, capacidad de convencimiento para interceder por su institución, sus profesores, investigadores y estudiantes, así como la preparación universitaria necesaria para poder contribuir de manera eficaz a las iniciativas internacionales de la institución.

En resumen, en el reclutamiento del responsable de la ORI, y en menor medida en el de sus colaboradores, la institución tendrá que tomar en cuenta las cualidades siguientes:

- Formación de posgrado, maestría o doctorado, preferentemente cursado en el extranjero.
- Experiencia y reconocimiento profesional en el ámbito internacional.
- Dominio de idiomas extranjeros.
- Capacidad de liderazgo administrativo.

- Facilidad de comunicación oral y escrita, en particular para entablar adecuadas relaciones con diplomáticos, altos funcionarios de gobiernos, organismos internacionales y universidades, así como con la comunidad académica de su propia institución.
- Conocimiento profundo de los programas académicos de su propia institución, así como de sus fortalezas y debilidades.
- Conciencia aguda de las diferencias culturales, sensibilidad y comprensión para adaptarse a otra cultura.
- Conocimiento de las normas protocolarias.
- Buena presentación personal y cultura general amplia.

En todos los casos, es recomendable que la institución esté dispuesta a invertir en la formación de este cuadro, y le proporcione la posibilidad de entrenarse mediante talleres de perfeccionamiento y actualización, ofrecidos por asociaciones de profesionales en relaciones internacionales, como la Asociación Mexicana para la Educación Internacional (AMPEI) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en México, la Asociación de Educadores Internacionales (NAFSA) y la Asociación Administradores de la Educación Internacional (AIEA) en Estados Unidos, y la Asociación Europea de Educación Internacional (EAIE), por citar algunas.

De igual modo, el profesional debe tener acceso a publicaciones en el área de la cooperación internacional para mantenerse actualizado. También debe ser miembro y participar con regularidad -si es posible activamente presentando comunicaciones y conferencias en eventos internacionales- en las reuniones anuales de las más importantes asociaciones de profesionales en el mundo, como las mencionadas en el párrafo anterior. Ser miembro de esos organismos le permitirá recibir publicaciones especializadas, asistir a las reuniones periódicas, participar activamente y mantener una red de contactos con sus colegas en todo el mundo. El *networking* hacer redes de contactos, como lo llaman los angloparlantes, es una función primordial del responsable de la ORI. Esto incrementa la visibilidad de la institución y la credibilidad en su política internacional, al tiempo que le proporciona valiosas oportunidades de colaboración. Es importante hacer notar que la relación de cooperación se establece sobre un principio de respeto y confianza profesionales

mutuas. La credibilidad de la institución descansa en buena medida en el papel de representación y liderazgo que proyecta el responsable de la gestión internacional.

Por otra parte, el número de personas que trabajan en la ORI varía en función de la institución. Sin embargo, es recomendable que se respete una relación razonable entre el volumen de actividades y programas internacionales realizados, el número de estudiantes y profesores atendidos, con el número de personas necesarias para asegurar un servicio de calidad.

En conclusión, se recomienda que tanto el personal de la oficina como la calidad de sus servicios sean sometidos a una evaluación institucional continua y rigurosa. En virtud de que la internacionalización es una política estratégica en el desarrollo de la institución, el grado de eficacia y pertinencia de esta oficina y su personal debe ser óptimo. El descuido de estos aspectos puede llevar al fracaso o al retraso de la implementación de las estrategias de internacionalización, pues las instituciones de educación superior están cada vez más sometidas a los desafíos de la globalización, a los cuales sólo se puede responder con políticas educativas y modos de gestión universitaria de la más alta calidad.

### **III.III FUNCIONES Y SERVICIOS**

La oficina institucional coordinadora de la internacionalización tiene funciones y servicios que le son característicos y están, además, implícitos en su mandato y objetivos: diseño e implementación de las estrategias de internacionalización; programación, planeación, presupuestación y evaluación de las actividades internacionales; representación institucional internacional; asesoría a las autoridades y a la comunidad universitarias en materia de cooperación internacional; selección y aprobación de proyectos y propuestas en el rubro; elaboración y actualización de información y comunicación sobre las actividades internacionales; organización de servicios para académicos y estudiantes extranjeros; gestión de fondos semilla; protocolo internacional, por citar las más destacadas.

#### **III.III.I INTEGRACIÓN DE LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL EN LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

La ORI es la entidad encargada de propiciar y fomentar la concepción, el diseño y la implantación de políticas y estrategias de internacionalización, con vista a integrar una dimensión internacional, intercultural y global en las funciones sustantivas, en las políticas

generales sobre desarrollo de recurso humano, innovación curricular, perfil de los estudiantes y en general en toda la vida institucional. Para ello, deberá de proponer y dar seguimiento a propuestas de políticas discutidas en el seno del Comité de Internacionalización y con las demás dependencias de la administración universitaria. Será la entidad encargada de proponer lineamientos, procedimientos y normatividad adecuados al proceso de internacionalización.

Igualmente, será la dependencia que dará seguimiento a las metas y objetivos de las estrategias de internacionalización, así como de los ejercicios de planeación, presupuestación y evaluación institucionales en dicho rubro.

### **III.III.II REPRESENTACIÓN INSTITUCIONAL INTERNACIONAL**

La ORI posee la representación de la institución en lo que se refiere al área de relaciones internacionales e interinstitucionales. Es la entidad responsable, después de las máximas autoridades (rector y vicerrector), de mantener relaciones con la comunidad internacional y hablar en nombre de la universidad en el exterior. Dado que su responsabilidad es estratégica, requiere personal debidamente formado y con capacidad demostrada, ya que en gran medida la imagen de la institución depende de su buena actuación. Es recomendable que esta oficina sea bien identificada con los organismos nacionales, internacionales, y ante las delegaciones diplomáticas. El hecho de que una institución no tenga una dependencia debidamente reconocida en el exterior, puede provocar confusiones y desaliento en la comunidad internacional.

Asimismo, esta oficina debe gestionar todas las membresías de carácter institucional con asociaciones internacionales en materia de educación superior y cooperación internacional, además de propiciar una participación activa en reuniones y congresos internacionales en la materia.

### **III.III.III EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES DE COLABORACIÓN**

Forman parte de las funciones de esta oficina, la promoción, el inicio, el mantenimiento y la actualización de relaciones y contactos de colaboración con la comunidad internacional; la promoción y coordinación del establecimiento de convenios interinstitucionales; la implementación de proyectos de colaboración; la realización de visitas de prospección a instituciones extranjeras; la organización de visitas de personalidades y académicos

extranjeros, etcétera. Dicha tarea es crucial para establecer relaciones de colaboración con universidades extranjeras que puedan fortalecer el proceso de internacionalización.

Asimismo, la oficina debe asesorar y orientar a la comunidad universitaria en el establecimiento de sus relaciones de cooperación, y también darle las facilidades para llevarlas a cabo con éxito.

La oficina debe contar con una cartelera de proyectos institucionales prioritarios, los cuales deben contar con fuentes identificadas de financiamiento internas y externas. La gestión de los proyectos y programas responderá a los intereses y capacidades reales de la institución, así como a su plan institucional de desarrollo (PID).

Es responsabilidad del comité de internacionalización y de la oficina la implementación de las políticas y programas de internacionalización, definir lineamientos y criterios claros; mecanismos flexibles y operativos para ello; conocer la oferta disponible de fuentes de financiamiento para relacionarla con los requerimientos institucionales; identificar proyectos que cumplan los requisitos de los ofrecimientos de financiamiento de organismos nacionales e internacionales. La gestión de proyectos internacionales debe resultar en un mejoramiento de la capacidad institucional respecto de sus actividades científicas y tecnológicas.

El proyecto es en sí el resultado final de un proceso complejo de integración de esfuerzos y actividades bajo una dirección unificada, encaminados a satisfacer objetivos, metas y estrategias institucionales mediante una variedad de recursos, materiales e intelectuales, y por plazos determinados.

#### **III.III.IV MEMORIA INSTITUCIONAL SOBRE ACTIVIDADES INTERNACIONALES**

La ORI es la entidad administrativa responsable de informar a las autoridades y a la comunidad universitaria en general, sobre el estado que guarda la política de internacionalización en la institución. Esta oficina sirve de referencia histórica, memoria y banco de datos sobre todas las actividades de cooperación e intercambio institucional. Igualmente, es crucial para las autoridades contar con un equipo de especialistas que les asesore y documente sobre las tendencias mundiales en la materia. Cuando las autoridades universitarias reciben personalidades extranjeras, la oficina tiene la responsabilidad de preparar y presentar un informe exhaustivo sobre los antecedentes y las relaciones que se mantienen con la institución de donde provienen los visitantes.

### **III.III.V GESTIÓN DE PROGRAMAS DE MOVILIDAD**

El apoyo de las autoridades universitarias a la internacionalización se hace patente al asignar un presupuesto específico para tal proceso. La iniciación de vínculos con organismos extranjeros requiere acercamientos y visitas que deben ser cubiertos por fuentes internas llamadas *fondos semilla*, ya que las entidades financiadoras raramente apoyan este tipo de actividades. Estos fondos se utilizan para realizar misiones exploratorias o prospectar socios potenciales; se trata de gastos de viaje y estancia, atenciones a invitados y otros. Esta clase de financiamiento corresponde a un tipo de gestión proactiva, es decir, que promueve iniciativas para establecer programas que respondan a las necesidades institucionales y a las iniciativas de académicos y administrativos. La clave es que las acciones previas al establecimiento de los convenios o planes de trabajo sean apoyados con los fondos semilla. Los programas, una vez establecidos, deben encontrar el financiamiento necesario en los presupuestos académicos regulares o en organismos financiadores, tanto nacionales como extranjeros, dedicados a la promoción de tales actividades.

### **III.III.VI GESTIÓN DE PROYECTOS Y DE COLABORACIÓN**

Para la selección y aprobación de proyectos y propuestas de colaboración académica, es recomendable constituir un comité técnico compuesto por académicos y administradores con experiencia internacional bajo la coordinación de la ORI. Los criterios de evaluación serían delimitados por los lineamientos de la política institucional en materia de internacionalización. Este procedimiento debe prever los siguientes elementos: apego al plan institucional de desarrollo, pertinencia del programa, viabilidad, costo-beneficio, posibilidades de financiamiento interno o externo, proyección institucional, etcétera. Asimismo, en relación con las respuestas a las convocatorias de concurso para financiamiento de proyectos, becas y demás actividades de colaboración internacional, la ORI debe funcionar como filtro institucional, de tal manera que las peticiones presentadas a los organismos nacionales e internacionales, gubernamentales o privados, cumplan los requisitos de excelencia académica. De la misma manera, esa oficina tiene que revisar si los postulantes reúnen las condiciones solicitadas en los concursos, y asegurarse de que sean respaldadas por las autoridades universitarias correspondientes.

Además de ser la entidad administrativa encargada de difundir las convocatorias de financiamiento para proyectos internacionales, así como del proceso interno de selección y evaluación, la ORI también debe responsabilizarse de la gestión de los proyectos mismos de colaboración ante las agencias nacionales e internacionales. La entidad académica debe encargarse de la operación de los proyectos, pero no puede representar a la universidad hacia el exterior, pues el representante institucional ante las agencias de financiamiento ha de ser un funcionario que hable en nombre del conjunto de los intereses de la institución.

Asimismo, es recomendable que la ORI tenga personal especializado para formular y presentar proyectos ante los organismos financiadores. Esto permite aumentar de manera considerable las posibilidades de éxito de los proyectos presentados a las agencias, y proveer a los académicos de un apoyo muy valioso. Lograr apoyos iniciales para sus proyectos incentiva a los académicos para concursar por nuevos financiamientos.

A título de ejemplo, el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA)<sup>8</sup> enumera algunos lineamientos y elementos que los proyectos de colaboración deben incluir en su presentación ante organismos financiadores.

a) Identificación

- Título del proyecto.
- Ser representativo de la naturaleza del mismo.
- Ser válido durante todo su ciclo de duración.
- Identificar de manera inequívoca sus objetivos, temática y ámbito de acción.

b) Justificación del proyecto

- Antecedentes.
- Problema que el proyecto se propone resolver.
- Contribución del proyecto a las políticas prioritarias de desarrollo nacional.

c) La propuesta

- Objetivos del proyecto.
- Resultados esperados e impacto.
- Estrategia.

---

<sup>8</sup> Centro Interuniversitario de Desarrollo, *Manual de gestión de la cooperación internacional*, Santiago de Chile, CINDA, 1992, pp. 117-121.

- Actividades básicas.
  - Beneficiarios directos e indirectos.
  - Recursos humanos, materiales y financieros.
  - Presupuesto.
  - Duración y cronograma de actividades.
- d) Bases para la operación, seguimiento y evaluación del proyecto
- Entidades responsables.
  - Fuentes posibles de cooperación y su relación con ellas.
  - Indicadores e información para el seguimiento y evaluación.
  - Informes de avance (trimestral o semestral).
  - Informe final.

### **III.III.VII ÓRGANO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

De manera continua, eficaz, completa y oportuna, la ORI tiene que establecer, organizar, gestionar y difundir todo tipo de información relevante sobre la actividad y política internacional de la universidad, y sobre oportunidades de colaboración o financiamiento de los organismos internacionales.

Para cumplir de modo cabal con esta función, se recomiendan los siguientes procedimientos e instrumentos:

- Elaboración de una página web donde se publiquen y actualicen de manera permanente todos los acuerdos de cooperación signados por la institución, con la información apropiada sobre las instituciones contrapartes, las disciplinas concernidas y las condiciones requeridas para participar en ellos. En esta página estarán publicadas todas las convocatorias sobre oportunidades de proyectos de cooperación con instituciones contrapartes, becas y fuentes de financiamiento.
- Edición y distribución de un boletín periódico propio, que difunda las actividades internacionales de la institución, como firma de nuevos convenios, oportunidades de colaboración y becas, académicos visitantes, visita de autoridades universitarias extranjeras o diplomáticos, publicación de artículos escritos por académicos involucrados en actividades internacionales, etcétera.

- Establecimiento de una relación fluida con el departamento de relaciones públicas de la universidad para emitir oportunamente comunicados de prensa sobre los acontecimientos internacionales de la institución.
- Publicación continua en el periódico oficial de la institución de listas de oportunidades de colaboración, fuentes de financiamiento para proyectos, becas de posgrado o de movilidad académica y estudiantil.
- Publicación de un informe anual sobre las actividades internacionales de la universidad, con distribución tanto nacional como internacional.
- Publicación de una guía para estudiantes internacionales, con el propósito de introducirlos a la institución y al país.
- Elaboración y difusión de un folleto informativo sobre la institución para fines de promoción internacional. Éste podrá incluir, por ejemplo, un resumen sobre la historia de la institución, su organización interna, sus planes y programas, la lista de sus departamentos y centros de investigación, sus fortalezas y debilidades, e incluso una presentación de su experiencia internacional. Este folleto deberá ser publicado en el idioma oficial del país, en inglés y en todos los demás idiomas que sean pertinentes para la promoción de la institución.

Otra de las tareas de información de la oficina es crear y mantener actualizados los bancos de datos sobre los diferentes temas, como:

- Profesores e investigadores según sus áreas temáticas.
- Lista de oportunidades en el extranjero para estudiantes locales y programas de intercambio para estudiantes.
- Programas de becas de posgrado o para estancias cortas.
- Agencias y fuentes de financiamiento, con información sobre metas, prioridades, periodicidad, tipos de apoyo, etcétera.
- Personal académico con experiencia y prestigio internacional.

### **III.III.VIII SERVICIOS PARA ACADÉMICOS Y ESTUDIANTES EXTRANJEROS**

Una tarea importante de la ORI es organizar la recepción de académicos, funcionarios y estudiantes extranjeros. Los profesores y los estudiantes internacionales forman dos

comunidades relativamente diferentes. Cada una está compuesta de individuos con antecedentes educacionales, culturales y económicos diversos, quienes necesitan distintos tipos de atención.

La recepción de académicos extranjeros debe hacerse en coordinación con las unidades académicas receptoras. Pero el papel de la oficina es proporcionar los lineamientos y las facilidades para que estas acciones se cumplan con calidad y éxito. Por ejemplo, la ORI puede tener a su cargo una casa de protocolo, o negociar convenios con hoteles locales, hospedar a los estudiantes en residencias estudiantiles o en casas de familias; tiene que disponer de un presupuesto que sea manejado con agilidad para la recepción de los visitantes. Deben existir contratos y un tabulador de gastos para académicos visitantes. A menudo es bien visto que el profesor visitante sea recibido oficialmente por el director de la ORI, pues eso demuestra el interés especial que la institución otorga a la actividad en la que éste participa.

En el caso de los estudiantes, el procedimiento es diferente y más complejo. La adaptación y socialización del estudiante extranjero son de suma importancia para el aprovechamiento de su experiencia internacional, por lo cual se les debe brindar la asesoría cultural y académica adecuada. La ORI se encargará de dirigir los estudiantes extranjeros hacia las unidades o campus universitario donde estudiarán. Son éstas últimas instancias las responsables de dar seguimiento a su estancia.

Es indispensable, además, procurar a los estudiantes extranjeros con información sobre tipos de alojamiento disponible, brindarles apoyo para la tramitación de los asuntos migratorios y seguros médicos de cobertura adecuada, así como la realización de actividades extracurriculares, que los integren en la medida de lo posible a la vida estudiantil cotidiana.

Vale recordar que existen cuatro tipos de estudiantes extranjeros, a saber:

- Los estudiantes de intercambio, quienes forman parte de acciones derivadas de convenios interinstitucionales. Estudian por un periodo corto, de uno o dos semestres, con reconocimiento del periodo de estudio en su universidad de origen. La movilidad de los estudiantes se hace en los dos sentidos y es reciproca, se recibe y se manda a los estudiantes en cada una de las instituciones participantes. Por lo general, existe un convenio de colaboración específico para estos fines que establece las bases para el intercambio de estudiantes entre las IES participantes.

- Los estudiantes que asisten a los centros de estudios para extranjeros o centros de idioma y cultura con la finalidad de aprender el idioma del país.
- Los estudiantes independientes que cursan una carrera completa, pagando con sus propios recursos o por medio de una beca ofrecida por el gobierno mexicano o extranjero.
- Los estudiantes independientes que desean pasar uno o dos semestres en una universidad extranjera, para su propia superación personal fuera de un convenio de intercambio estudiantil y que también por lo general, pagan una matrícula.

Algunas universidades administran estas actividades de manera integral, es decir, en una misma oficina, en tanto que otras lo manejan en instancias desligadas entre sí, sin coordinación, promoción o apoyo mutuo. Es evidente que en este último caso hay un desaprovechamiento de los recursos humanos, financieros y físicos de la institución. El manejo racional de estos últimos y el análisis de las funciones y servicios de estas estructuras, muestran que es recomendable que sea la misma entidad administrativa la que se encargue de la gestión de los estudiantes extranjeros, independientemente de la modalidad con la que asistan a la institución.

### **III.III.IX PROTOCOLO INTERNACIONAL**

Es tarea complementaria de la ORI auxiliar a la rectoría en la organización del protocolo para la recepción de personalidades extranjeras. La oficina debe tener la capacidad de organizar la recepción y el alojamiento de los visitantes extranjeros, prever los obsequios que se entregarán en visitas oficiales, coordinar reuniones de trabajo y todo tipo de actos oficiales. Del éxito de estas actividades depende en gran medida la imagen que ofrecerá la institución.

### **III.IV MODELO DE ORGANIZACIÓN INTERNA**

#### **III.IV.I ESTRUCTURA**

En su organización interna, la ORI puede dividir la carga de trabajo de diversas maneras. A veces se hace a partir de una división por áreas geográficas del mundo, como África, América del Norte, América Latina, Asia, Europa u Oceanía. Se adopta una división de las funciones con base en las categorías de las personas atendidas, es decir, profesores o

estudiantes, proyectos de cooperación para el desarrollo. En fin, la organización de la oficina refleja la realidad de cada institución; por lo tanto, no existe el “modelo ideal”.

La división administrativa que se propone a continuación está estructurada de acuerdo al contexto de una universidad latinoamericana con experiencia en el área internacional y con una política institucional de internacionalización comprehensiva y transversal. El trabajo puede ser reagrupado alrededor de cinco grandes categorías, de las cuales, a su vez, se pueden hacer subdivisiones según la importancia y el volumen de las actividades:

- Coordinación de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales
  - Movilidad estudiantil
  - Movilidad de académicos
  - Proyectos de cooperación internacional
- Coordinación de Programas y Servicios Internacionales
  - Reclutamiento y recepción de estudiantes extranjeros independientes
  - Cursos para estudiantes extranjeros
  - Servicios de alojamiento
  - Actividades extracurriculares
- Coordinación de Redes y Organismos Internacionales
  - Redes de docencia e investigación
  - Becas
  - Organismos internacionales financiadores
  - Asociaciones internacionales de educación superior y cooperación internacional
- Coordinación de Fomento a la Internacionalización
  - Planeación, presupuestación y evaluación
  - Elaboración de políticas, estrategias y metas para la internacionalización
  - Propuesta de lineamientos, procedimientos y normatividad en materia de internacionalización
  - Bancos de datos institucionales

- Estrategias de comunicación, difusión e información.
- Secretaría Administrativa.
  - Gestión recursos humanos, financieros y materiales.

### **III.IV.II FUNCIONES**

A continuación se describe de manera detallada las funciones de las diferentes coordinaciones antes mencionadas:

#### *a. Coordinación de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales.*

- Coordinar las relaciones entre instituciones nacionales e internacionales y las dependencias de la institución;
- Promover y fomentar el establecimiento de convenios interinstitucionales en materia de docencia e investigación;
- Dar seguimiento a los convenios establecidos y supervisar su cumplimiento;
- Operar los programas de intercambio y movilidad de estudiantes, personal académico y administrativo, en forma conjunta con las dependencias de la Institución;
- Apoyar a las dependencias de la institución en la invitación de expertos internacionales en áreas del conocimiento científico;
- Organizar y gestionar la recepción institucional de delegaciones de funcionarios y académicos extranjeros; promover, establecer y hacer la gestión de convenios de colaboración en investigación y docencia;
- Organizar y coordinar la recepción de estudiantes de intercambio;
- Orientar a los estudiantes de la institución que realizarán una estancia de intercambio;
- Fomentar y, en su caso organizar, la convivencia entre estudiantes extranjeros y locales;
- Integrar el informe general del cumplimiento de los convenios de intercambio estudiantil, para efectos de evaluación conjunta con la institución con la cual se celebró;

- Supervisar la estancia de los estudiantes de la institución en instituciones receptoras;
- Mantener actualizado un sistema de información y difusión sobre las acciones internacionales institucionales, las oportunidades de intercambio y cooperación internacional y las instituciones con las cuales se tiene convenios suscritos.
- Diseñar y administrar conjuntamente con las dependencias de la institución, el programa institucional para la incorporación de estudiantes extranjeros que desean realizar una estancia académica en la Institución;

*b. Coordinación de Programas y Servicios Internacionales*

- Elaboración de estrategias para el reclutamiento y recepción de estudiantes extranjeros, así como la venta de servicios educativos en el extranjero;
- Tratamiento administrativo de los expedientes de estudiantes extranjeros independientes (fuera de convenios de intercambio estudiantil);
- Coordinar cursos para estudiantes extranjeros, también llamados Centros Internacionales de Lengua y Cultura, Centro de Estudios para Extranjeros. Además de las clases de español, se imparten cursos sobre lingüística, literatura, historia, economía, ciencias políticas, arte u otras;
- Administrar los servicios de hospedaje y extracurriculares para estudiantes extranjeros;
- Coordinar todos los trámites migratorios relativos a la estancia de estudiantes extranjeros en el país.

Este desempeño requiere una estructura administrativa particularmente eficaz, flexible y de mucha calidad, para enfrentar la competencia del mercado a escala internacional. Es importante subrayar que estas actividades pueden atraer un flujo significativo de recursos para la institución que las realiza, lo que se traduce en fuentes de financiamiento para otras tareas internacionales.

*c. Coordinación de Redes y Organismos Internacionales.*

- Gestión para la adhesión a nuevas asociaciones y redes, con el objetivo de fortalecer la investigación, la docencia y la administración dentro de un ámbito internacional;

- Promoción y coordinación de la participación de integrantes de la comunidad universitaria en redes académicas nacionales e internacionales;
- Seguimiento y promoción de la participación de la institución en las asociaciones y membresías nacionales e internacionales de mayor relevancia en materia de cooperación e internacionalización;
- Difusión de los programas académicos que manejan los organismos y asociaciones en los cuales participa la institución;
- Proporcionar información y atención a los académicos participando en algún programa académico internacional o en alguna red de investigación, docencia o administración;
- Dar seguimiento a la participación de académicos en proyectos de investigación en redes o programas nacionales e internacionales;
- Gestión de recursos financieros proporcionados por organismos externos en apoyo a la internacionalización de las funciones sustantivas;
- Difusión de las ofertas de becas y financiamientos para la consecución de estudios de posgrado, programas de movilidad y estancias de investigación, así como el asesoramiento y apoyo a los participantes en los trámites;
- Promover la creación de nuevos proyectos para beneficio de la internacionalización de la educación superior;
- Mantener actualizada la base de datos de las membresías y asociaciones, así como de las redes nacionales e internacionales en las que se participa;
- Mantener actualizado el directorio de becas para la consecución de estudios de posgrado y la guía para la búsqueda de financiamientos para la investigación;
- Proporcionar la información requerida para la participación de funcionarios en representaciones institucionales relacionadas con las membresías y asociaciones;
- Dar seguimiento a la participación del rector o presidente en eventos relacionados con las membresías y asociaciones en las que participa, especialmente en aquellas en las que ostenta algún cargo;
- Asesorar y apoyar en la tramitación de becas y financiamientos a la comunidad universitaria.

*d. Coordinación de Fomento a la Internacionalización*

- Proponer acciones que contribuyan a la integración de la dimensión internacional en las políticas institucionales en materia de docencia, investigación y posgrado; recursos humanos, desarrollo del personal académico, evaluación y acreditación;
- Coordinar los trabajos del consejo consultivo para la internacionalización y del comité técnico para la cooperación y la internacionalización; así como al seguimiento de los acuerdos derivados de estos órganos colegiados;
- Participar en el comité técnico de planeación de la institución para impulsar desde ese órgano colegiado la incorporación de la dimensión internacional en las funciones sustantivas de la red;
- Proponer lineamientos y políticas para el fortalecimiento de la dimensión internacional, que deriven en la formulación un programa estratégico de desarrollo institucional de la Internacionalización;
- Formular y proponer lineamientos de coordinación entre las dependencias universitarias y la ORI para el desarrollo de acciones encaminadas a la incorporación de la dimensión internacional en la docencia, investigación y extensión;
- Realizar estudios y diagnósticos sobre la internacionalización de las actividades de la institución, que sean utilizados como insumos para la toma de decisiones;
- Gestionar y administrar los recursos extraordinarios obtenidos de fondos nacionales (ministerios de educación) para el desarrollo de acciones tendientes a la internacionalización de las funciones sustantivas de la institución;
- Elaborar propuestas para integrar la enseñanza de culturas e idiomas extranjeros en el currículo, el diseño de cursos, métodos de enseñanza y aprendizaje, el diseño y la implementación de procedimientos institucionales en materia de evaluación y certificación de competencia lingüística;
- Dar seguimiento a la estrategia institucional del desarrollo de los programas académicos conjuntos con instituciones nacionales e internacionales;
- Mantener actualizado un banco de datos en materia de estudios sobre internacionalización y cooperación internacional;
- Diseñar y operar las estrategias internacionales de promoción de la institución;

- Desarrollar una imagen institucional de la ORI y de la institución en su conjunto de alta calidad visual e informativa que permita difundir hacia las universidades extranjeras y los organismos de cooperación internacional los programas académicos y servicios universitarios de la institución;
- Coordinar la difusión y promoción de las actividades de internacionalización y de estudios sobre educación internacional en la Institución por medios tradicionales o electrónicos.

*e. Secretaría Administrativa.*

- Gestión de los recursos humanos, recursos físicos y materiales, recursos financieros y archivos.

A modo de conclusión, vale mencionar que esta división de tareas responde a la realidad y necesidades de las universidades latinoamericanas. Las estructuras y organización de las oficinas de cooperación suelen ser diferentes en las universidades de Estados Unidos, Canadá, Europa, Asia u Oceanía.

De manera general, en Estados Unidos de América, por ejemplo, existen tres grandes categorías para la división del trabajo: la cooperación internacional para profesores e investigadores; programas para estudiantes extranjeros (*Foreign Students* o *International Students Programs*); y programas de movilidad estudiantil para estudiantes locales (*Study Abroad Programs*).



### III.IV.III ORGANIGRAMA DE LA OFICINA DE RELACIONES INTERNACIONALES

