

UNA APROXIMACIÓN HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL

Mtra. Tania Marcela Delgadillo Gutiérrez
taniadel8824@gmail.com
Universidad de Guadalajara, Tiempo Completo Asociado A
Escuela Politécnica Ing. Jorge Matute Remus, México.

[Orcid ID](#)

Mtro. Irving Ortiz López
irving@uartesdigitales.edu.mx
Universidad de Artes Digitales
Director General, México.

[Orcid ID](#)

Mtra. Sabrina Nigra
sabrinanigra@cucea.udg.mx
Universidad de Guadalajara, Profesor de Asignatura B
Centro Universitario de Ciencias, Económico
Administrativas, México.

[Orcid ID](#)

Recepción 24 de octubre de 2019 / Aceptación 10 de febrero de 2020

Artículo de revisión

Vinculación Universidad—Sector Productivo

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo abordar la internacionalización de las instituciones educativas desde la perspectiva de la teoría organizacional, con un enfoque crítico-reflexivo. En un primer momento se define la conceptualización de la internacionalización de la Educación Superior, para luego describir ésta y su estructura organizacional; en un segundo momento, se expone la planeación estratégica de los procesos, la cultura organizacional y los riesgos que conlleva internacionalizar las Instituciones de Educación Superior (IES). Asimismo, este trabajo servirá de impulso para futuras investigaciones teóricas ligadas a la sinergia que existe entre la internacionalización y el cambio organizacional.

Palabras Claves: cambio organizacional, internacionalización, Instituciones de Educación Superior.

AN APPROXIMATION TOWARDS THE INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FROM ORGANIZATIONAL THEORY

UNE APPROCHE VERS L'INTERNALISATION DES INSTITUTIONS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DÈS LA THÉORIE ORGANISATIONNELLE

Abstract

This project aims to approach the internationalization of educational institutions from the perspective of organizational theory, with a critical-reflective approach. At first, the conceptualization of the internationalization of Higher Education is defined in order to describe this and its organizational structure later; secondly, the strategic planning of the processes, the organizational culture, and the risks involved in internationalizing Higher Education Institutions (HEIs) are presented. Likewise, this work will serve as an impulse for future theoretical research linked to the synergy that exists between internationalization and organizational change.

Keywords: organizational change, internationalization, Higher Education.

Résumé

Cette étude a comme objectif aborder l'internalisation des institutions éducatives dès la perspective de la théorie organisationnelle, avec une approche critique-réflexive. Dans un premier moment, la conceptualisation de l'internalisation de l'Enseignement Supérieur est définie,, pour après la décrire et sa structure organisationnelle; dans un second moment, la planification stratégique des processus, la culture organisationnelle et les risques que l'internalisation implique dans l'Enseignement Supérieur (IES) sont présentés. De même, cette étude servira comme impulsion pour de futures recherches théoriques liées à la synergie qui existe entre l'internalisation et le changement organisationnel.

Mots-clés: changement organisationnel ; internalisation ; institutions de l'Enseignement Supérieur.

Introducción

Un estudio reciente de la revista *Journal of Studies in International Education*, llevado a cabo por Bedenlier, Kondakci, y Zawacki-Richter, (2018), analiza los campos de investigación sobre internacionalización, en el cual los temas más abordados acerca de este tema en la Educación Superior son la internacionalización y la calidad educativa; la internacionalización del currículo; la internacionalización en casa; la interculturalidad y la relación entre globalización e internacionalización. Los autores consideran que la internacionalización es un campo de estudio reciente; conclusión a la que llegaron después de analizar las temáticas de dicha revista, desde 1997 hasta 2016. En relación con los temas que anteriormente se mencionan, se evidencia una carencia de estudios al abordar la internacionalización de las instituciones educativas desde la perspectiva de la teoría organizacional. Faltan estudios que expliquen o investiguen a fondo cómo y por qué las instituciones educativas implementan la internacionalización como eje importante de las propias universidades.

La laguna de estudios que se acaba de señalar es advertida también por Cattaneo, Meoli y Paleari (2016), investigadores italianos que realizaron un estudio sobre por qué una universidad se internacionaliza. Además, se refieren a la escasez de estudios en los que se relaciona la internacionalización con la teoría organizacional.

El objetivo del presente trabajo es mostrar cómo la internacionalización puede ser interpretada desde la perspectiva de la teoría organizacional de dos formas: como cambio organizacional adaptativo hacia el exterior o como innovación educativa, ya que las instituciones universitarias, aunque tienen rasgos en común, son diferentes.

Sin embargo, independientemente del hecho de que la internacionalización sea interpretada como cambio organizacional o innovación, se describirán dos elementos clave: la planeación estratégica y el contexto cultural. Por último, se tomarán en cuenta los riesgos que conlleva una internacionalización sin planeación estratégica.

Asimismo, este trabajo está estructurado de la siguiente manera. En el primer apartado se presenta la conceptualización de la internacionalización en las Instituciones de Educación Superior (IES), tomando como referencia la definición de Rudzki (1995). El segundo apartado está dedicado a la definición de las IES desde su estructura organizacional y a través de la yuxtaposición con el concepto internacionalización. El tercer apartado clarifica la necesidad, o la importancia, de la internacionalización, así como el porqué de su implementación.

Sucesivamente, el apartado cuarto y el quinto se focalizan en la internacionalización, pero desde un enfoque de innovación planeada o cambio adaptativo, así como en la definición de la planeación estratégica dentro de los procesos de las estrategias que se desprenden de la internacionalización, como lo son la movilidad académica y estudiantil, la cooperación y el aprendizaje de un segundo idioma.

El apartado seis define el marco cultural de la organización en la internacionalización para precisar los puntos significativos que se desprenden de cualquier cambio organizacional. Finalmente, en el apartado siete y ocho, como discusión y conclusión, respectivamente, se formulan recomendaciones en forma de reflexión para invitar a la generación de nuevo conocimiento enfocado en el cambio organizacional que representa la institucionalización de la internacionalización en las Instituciones de Educación Superior.

El contexto actual de la educación universitaria no puede estar ajeno a la realidad social,

La internacionalización en las Instituciones de Educación Superior

económica y cultural del siglo XXI. Bartlet y Ghoshal (citados en Sigismund, 2002, p. 45) señalan que la globalización está cambiando la naturaleza y las necesidades de las organizaciones, pues exige ser capaz de responder más rápido a la evolución de las circunstancias” En este sentido, la internacionalización en la educación representa un factor fundamental e inherente del cual las universidades no pueden estar al margen (de este fenómeno educativo-cultural). Sin embargo, el concepto, desde su surgimiento, ha tenido tanto múltiples definiciones como relevancia en la estructura organizacional de las propias instituciones. Dadas las variantes en torno a la definición de la internacionalización, es fundamental delimitar este concepto; pues en la educación posee muchas interpretaciones, y a lo largo del tiempo se ha incorporado fuertemente en las instituciones de educación superior, y además constituye parte crucial de la estructura organizacional de éstas.

En principio, la internacionalización debe diferenciarse de la globalización. Knight y De Wit (1998) la definen como el flujo de tecnología, economía, conocimientos, personas, valores e ideas a través de fronteras, que afecta a cada país de manera diferente en virtud de la historia, las tradiciones, la cultura y las prioridades de cada nación. Así, la internacionalización de la educación superior es una de las maneras en que un país responde a las repercusiones

de la globalización, no obstante que respeta la idiosincrasia de cada país. Por otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2012) considera que uno de los principales objetivos de la internacionalización de la educación superior es brindar a los estudiantes la mayor relevancia posible, pues ellos serán los ciudadanos emprendedores y científicos del mañana. Los factores de una cultura educativa superior implican un cambio en la forma de aprender y enseñar, el cual está impulsado por factores “socioculturales, epistemológicos y psicoeducativo” (Pozo, 2009). La internacionalización alude a esos tres elementos porque involucran un cambio no sólo de los jóvenes universitarios, sino, también permutar desde la cultura organizacional de las universidades.

Coelen (2014) considera que la internacionalización de la educación superior se encarga de crear un ambiente pertinente donde un alumno adquiere la oportunidad de alcanzar los resultados de aprendizaje logrados, los cuales se asocian con la conciencia internacional y competencia intercultural (p. 40).

La internacionalización no debe limitarse únicamente a enfatizar la estrategia de movilidad académica y estudiantil, pues el concepto se compone de muchas estrategias más. De Wit (1998) señalan que una de las preocupaciones centrales para la internacionalización universitaria deber ser la viabilidad, la sustentabilidad y la institucionalización de tal proceso. Para lograrlo es fundamental cuidar los aspectos de naturaleza académica y administrativa; en ese sentido, estudios de la OCDE recomiendan la implementación de dos tipos de estrategias: las organizacionales y las programáticas (Figura N° 1).



Cabe señalar que “las estrategias organizacionales tienen como objetivo la integración y la institucionalización de la dimensión internacional e intercultural en aspectos como la misión, las políticas generales, los sistemas y procedimientos administrativos institucionales. Por su parte, las estrategias programáticas consideran las iniciativas que impactan directamente en las actividades de naturaleza académica. (Gacel- Avila, 2006). Sin embargo, ambas estrategias deben ser vinculantes en la estructura organizacional, entendida “como los parámetros que determinan las actitudes, orientaciones y valoraciones de quienes las conforman” (Mayntz, 1996, p. 30).

En este sentido, Gacel-Ávila (2003) resalta que “la internacionalización es a la vez la toma de decisión y una expresión de liderazgo, por lo cual es necesario un cambio organizacional en el marco de los procesos de renovación institucional, con el fin de que se logre la institucionalización de la misma”. (p. 45). Por lo anterior, resulta importante destacar que no se cuenta con una sola definición, pero para efectos de este trabajo se tomará la que guarda más relación con la teoría organizacional, que corresponde a Rudzki (1998) y apunta lo siguiente:

La internacionalización se refiere a un proceso de cambio organizacional, innovación curricular, desarrollo profesional del personal académico y administrativo, así como la movilidad estudiantil con la finalidad de lograr la excelencia en la docencia, la investigación y otras actividades, que forman parte de la función de las universidades. (p.16).

De esta manera, la internacionalización se ve intrínsecamente ligada a seguir procesos para la consolidación del cumplimiento de sus objetivos; pero deben considerarse aspectos de poder, toma de decisiones e incluso la continuidad. Por otra parte, también cabe mencionar que existen diversos enfoques. De tal manera que las políticas que a continuación se muestran están clasificadas en función, en casi todos los casos, de su área de interés principal. Ello con la finalidad de conocer los actores directos e indirectos de cada tipología de política de internacionalización. (Matross, Rumbley, Brajkovic, Mihut, 2015).

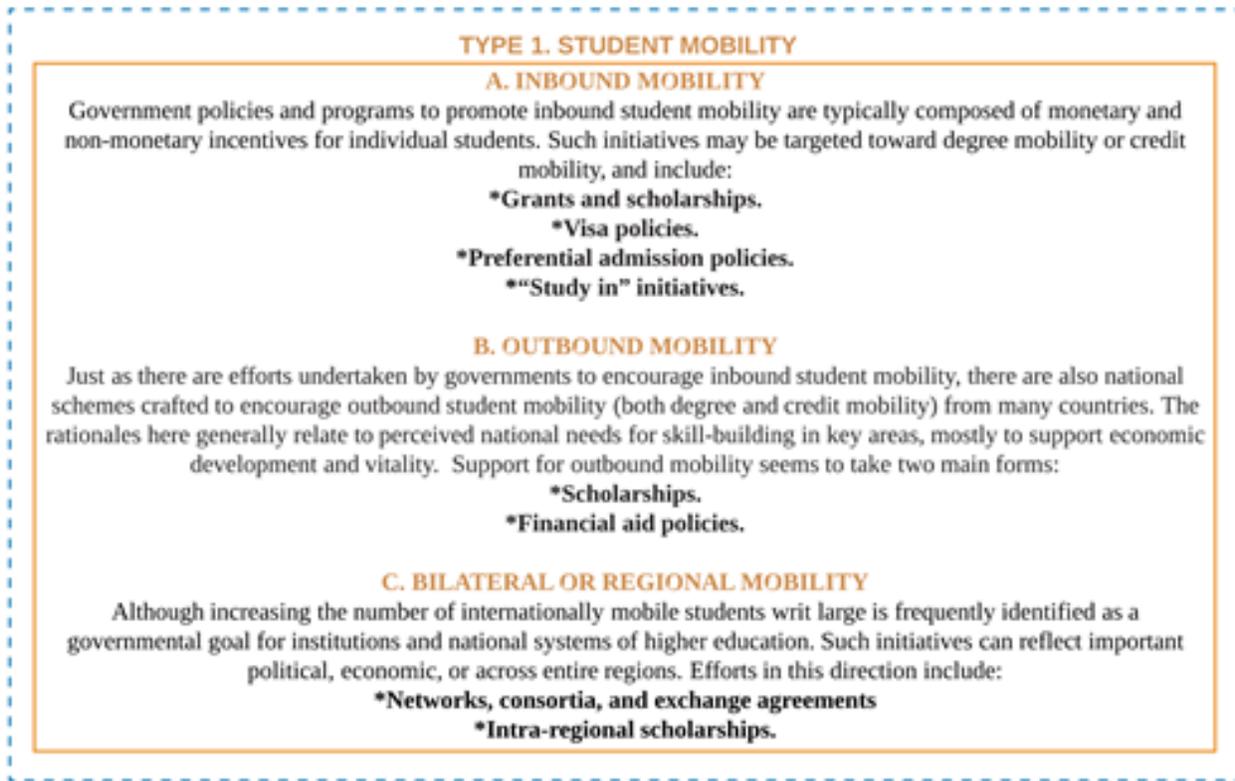


Figura 2. Movilidad estudiantil

Fuente: elaboración propia con base en Matross, Rumbley, Brajkovic, Mihut (2015)



Figura 3. Movilidad estudiantil y colaboración en investigación

Fuente: elaboración propia con base en Matross, Rumbley, Brajkovic, Mihut (2015)

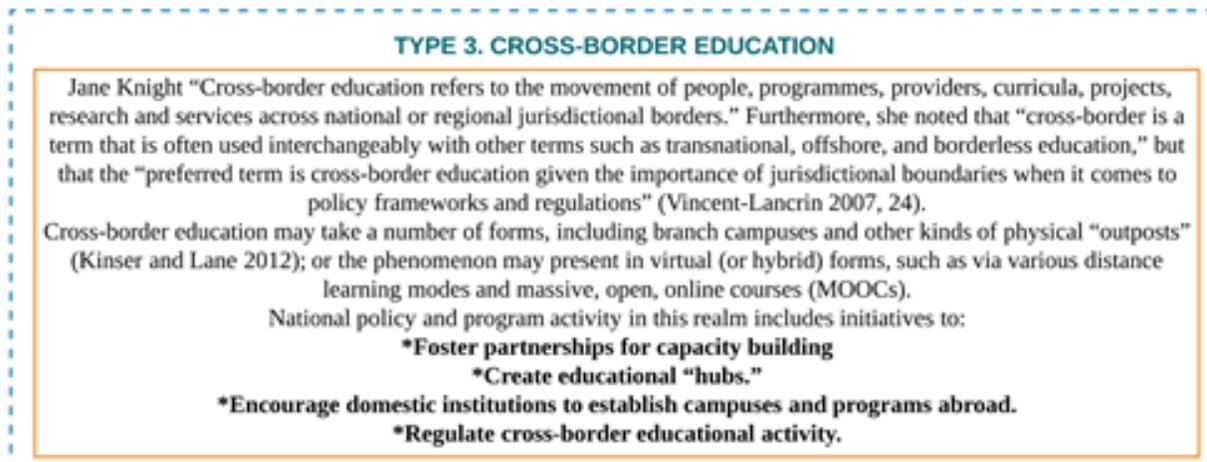


Figura 4. Educación transfronteriza

Fuente: elaboración propia con base en Matross, Rumbley, Brajkovic, Mihut (2015)

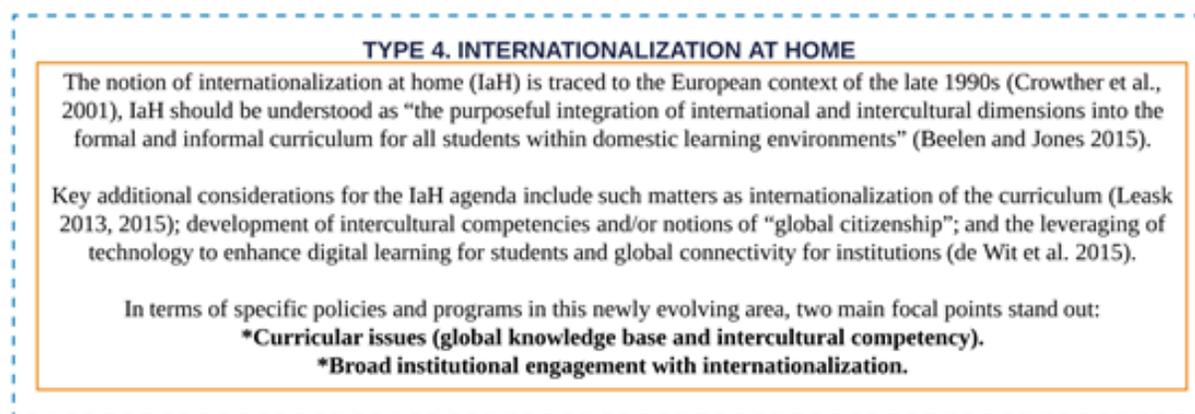


Figura 5. Internacionalización en casa

Fuente: elaboración propia con base en Matross, Rumbley, Brajkovic, Mihut (2015)

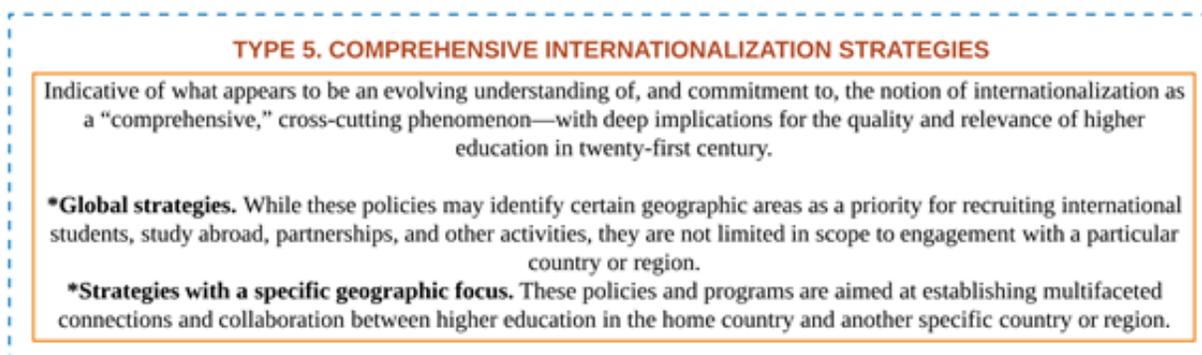


Figura 6. Estrategias comprehensivas de internacionalización

Fuente: elaboración propia con base en Matross, Rumbley, Brajkovic, Mihut (2015)

En las Figuras N° 2,3,4,5 y 6 se puede apreciar el ecosistema global de las categorías de las diferentes políticas de internacionalización. Esto permite conocer exhaustivamente las diferencias entre cada tipología, pero, también, las coincidencias entre ellas. La internacionalización no se limita a las actividades de movilidad académica o estudiantil, es mucho más compleja, por ello requiere de un análisis profundo y comprometido por parte de las propias IES, así como de los gobiernos de cada país.

En el siguiente apartado se describe la forma en que las instituciones visualizan una estructura organizacional que permita el vínculo con el concepto de internacionalización de la educación superior.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) y su estructura organizacional

Las Instituciones de Educación Superior (IES) no son organizaciones del todo semejantes a las empresas comerciales; sin embargo, comparten con ellas algunas características en común. Weick (1976) define a las universidades como estructuras complejas o flojamente acopladas; es decir, son instituciones que tienen objetivos diferentes, no claros y difíciles de medir. Asimismo, existe una mediación ineluctable entre, por un lado, los fines que persigue; y, por el otro, los “medios” humanos que está obligada a emplear para alcanzarlos. Es en esa mediación se generan los constructos de una acción colectiva, en la cual podemos establecer la peculiaridad de una universidad, que, como organización, permite que “la acción colectiva y la organización sean complementarias, ambas son las dos facetas indisociables de un mismo problema: el de la estructuración de los campos dentro de los cuales se desarrolla la acción” (Crozier, 1990, p. 17). De forma que esta acción es entendida como el resultado de las sinergias entre los agentes y actores en relación con los objetivos de la universidad.

Incluso los actores involucrados son variados y numerosos en las instituciones educativas, por ejemplo, los académicos y los administradores. Debido a ello, las universidades se caracterizan por diferentes subculturas y subsistemas de valores en constante diálogo con el ambiente externo.

Además, las universidades representan organizaciones cuyo éxito y fuerza están en la descentralización y delegación; son lugares donde se genera una dinámica de largo plazo de diferenciación. En palabras de Crozier, “las organizaciones constituyen relaciones humanas

y son la expresión de las capacidades relacionales, es decir, culturales de los individuos” (Crozier, 1990, p. 162). Éstas tienen sus propios objetivos, creencias e identidades diferentes en cada subunidad, donde el componente cultural juega un papel importante. Esta capacidad relacional es el conjunto de elementos de la vida psíquica y mental de los individuos, con sus componentes afectivos, cognoscitivos, intelectuales y relacionales. Por lo tanto, en una organización, “la cultura es un instrumento y la capacidad que adquieren, utilizan y transforman los individuos al tiempo que construyen y viven sus relaciones y sus intercambios con los otros” (Crozier, 1990, p. 172). Bajo esta perspectiva, las universidades son un marco complejo de interrelaciones culturales. Desde el punto de vista de Birnbaum, (1978) una organización significa un sistema social simbólico donde convergen tres perspectivas: la organizacional, la sistémica y la simbólica. Esto si se considera a la universidad como un sistema, es decir, que está formada por diferentes partes que se interconectan.

La transformación de las organizaciones es bidireccional, en el sentido de que ésta se vincula con la transformación misma de los actores involucrados en el proceso organizacional a diferentes escalas, y de que ambas transformaciones están correlacionadas directamente. De modo que el tema de la internacionalización educativa no depende única y exclusivamente de quienes toman las decisiones, sino también del conjunto de sujetos que conforman la organización educativa. Grant (citado en Sigismund, 2002, p. 45) considera que la capacidad de respuesta de una organización ante los cambios vertiginosos de la sociedad depende, en gran medida, de los recursos internos con los que ésta cuenta

Es ineludible que el contexto de la educación superior requiera de cambios. Como bien señala Marúm (2010), la universidad necesita un cambio institucional y organizacional profundo que favorezca la innovación y la calidad educativa, y asimismo responda a la sociedad del conocimiento. El cambio organizacional y la internacionalización educativa convergen en una resignificación sobre la concepción de la educación superior. En palabras de Sebastián (2005):

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. (p. 8).

Por otra parte, Gacel-Ávila (2000) afirma que para una correcta internacionalización resulta necesario contar con gestores, administradores y personal con experiencia internacional e intercultural, así como con un comité que será responsable de la internacionalización institucional, de su implementación y su evaluación. Además, se requiere de gestores con liderazgo y de una estructura eficaz en los procesos de coordinación, comunicación y difusión que sea altamente efectiva. Dicha autora advierte un equilibrio entre las estructuras centralizadas y descentralizadas.

Mintzberg (1989) describe seis tipos ideales de estructuración de las organizaciones: la estructura simple, la burocracia maquinal, la burocracia profesional, la estructura divisionalizada y la adhocracia. Las estructuras que captan el enfoque 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 (1989) identifica con la burocracia profesional, y así han estado estructuradas por mucho tiempo. Según Olaskoaga, Marúm y Rosario (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 desempeña su trabajo. Esta autonomía se evidencia no sólo hacia la tecnoestructura, sino también con respecto de las posiciones jerárquicas, que no consigue contabilizar y fiscalizar el trabajo cotidiano del profesional.

Por otra parte, 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.

El porqué de la internacionalización de la Educación Superior en México

Para empezar, es preciso señalar que, desde 1998, en la conferencia mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (por sus siglas en inglés UNESCO, 1998) se estableció que la educación superior debería considerar la internacionalización como paradigma para solucionar los problemas relacionados con la educación en todo el mundo. En especial, en México, sus antecedentes se encuentran en la firma del Tratado de Libre Comercio en 1994, pero es a partir del sexenio del presidente Felipe Calderón Hinojosa que en los planes nacionales de desarrollo apareció como concepto.

En México, este concepto se aprecia en las políticas educativas, visto como un tema relacionado con la mejora de la calidad educativa, lo cual va de la mano con las afirmaciones de Navarro (2014) expuestas a continuación:

Sin embargo, es de gran relevancia destacar que la internacionalización ha tomado importancia, de tal manera que ha sido un elemento en el diseño de la política de educación superior, explícitamente, a partir del sexenio de Felipe Calderón Hinojosa del 2006 al 2012, y que ha quedado expresamente definido en el actual sexenio de Enrique Peña Nieto del 2013-2018, al definir “La estrategia: “México con educación de Calidad” y dejar implícito en el Plan Nacional de Desarrollo las siguientes políticas para la búsqueda de la calidad: a) Sistema de profesionalización docente, fundamentado en la evaluación; b) Promoción de dominio de Tics; c) Crear un programa de estancias de estudiantes y profesores en instituciones extranjeras de educación superior (PND, 2014). (p.24).

Esta autora sostiene que muchas instituciones educativas en el país no tienen una idea clara sobre cuáles son, en concreto, los objetivos de sus acciones internacionales.

La idea de calidad que ha sido implementada en el caso mexicano se ha orientado, principalmente, a considerarla como un instrumento para la competición en la asignación de recursos públicos en las Universidades Públicas Estatales (UPES). Aunque cabe destacar que los esfuerzos institucionales por elevar la calidad interna merecen especial atención; si bien motivados por obtener mayor financiamiento, estos esfuerzos han dado como resultado que en

las mismas instituciones se autoanalice y se contextualice frente a sus principales competidores por la matrícula, reconociendo que estos procesos pueden contribuir a obtener un mejor posicionamiento y elevar su competitividad (Navarro, 2014, p.26).

Por otro lado, Cattaneo, Meoli y Paleari (2016) mencionan que las Instituciones de Educación Superior se internacionalizan con base en dos razones fundamentales: la reputación y la legitimación local. Las universidades que lo hacen por reputación son, normalmente, las que están en los rankings y buscan mejoras para atraer estudiantes y académicos extranjeros. Por otra parte, las universidades que no están en los rankings, o que si están no se encuentran en los lugares más altos, con la internacionalización buscan la legitimación local, porque compiten por el presupuesto estatal y quieren mejorar la percepción nacional que se tiene de ellas.

La gran mayoría de las universidades mexicanas, excepto la Universidad Autónoma de México, constituye un ejemplo emblemático de la legitimación local. Esto sirve de apoyo a este enfoque, que relaciona la internacionalización, la legitimidad y la teoría institucional, en el cual se considera al isomorfismo como un antecedente de la legitimidad, de acuerdo con Di Maggio y Powell (1994). De esta forma, una institución universitaria busca ser similar a las otras organizaciones de su entorno, por lo que la internacionalización se convierte en un medio de legitimación en el sistema social, que busca el posicionamiento más alto o lo más similar posible a las universidades con mejores indicadores de ranking.

La internacionalización como innovación planeada o cambio adaptativo

El presente trabajo mostrará cómo la internacionalización puede ser interpretada de dos formas: como cambio organizacional adaptativo hacia el exterior o como innovación educativa.

Coronilla y Del Castillo (2003) presentan tres modelos de cambio organizacional: el cambio en el sistema racional, en el cual éste es consecuencia de una planeación estratégica; el cambio como proceso de adaptación en los sistemas naturales o abiertos; y, por último, el cambio como un proceso accidentado en los sistemas flojamente acoplados.

La adopción de la internacionalización por parte de una institución no significa que ello sea un proceso accidentado, en el cual los actores tienen un control limitado para dirigirlo, sino que también constituye, por un lado, un cambio planeado; y por el otro, el resultado de un proceso secuencial controlado y dirigido.

Gacel-Ávila (2003) considera que la internacionalización se logra con una planeación estratégica que se resume en los siguientes pasos: la evaluación de la institución y del contexto de sus valores, la planeación estratégica, la presupuestación y la implementación. Luego, nuevamente, se realiza el mismo proceso continuo y cíclico. Mintzberg (1979) afirma que el fracaso de la planeación estratégica se debe a dos causas: la ausencia de compromiso por parte de las autoridades y un clima institucional poco receptivo a la planeación, razones por las cuales la planeación estratégica debe considerar siempre el aspecto cultural.

Según lo afirma Gacel-Ávila, el nivel máximo de eficiencia en una organización se alcanza cuando los individuos interiorizan los objetivos institucionales, por ello, para tener una política de internacionalización exitosa, es necesario considerar la participación de todos los actores universitarios, es decir, un cambio organizacional de las estructuras con una atenta planeación de innovación. (Gacel-Ávila, 2003, p.47).

Un cambio organizacional universitario implica vislumbrar el contexto académico para una transformación profunda. En ese sentido, Ramsden (citado en Zúñiga, 2002, p. 83) plantea que el contexto académico está estructurado en dos grandes dimensiones: a) la dimensión académica, Figura N° 7 que se refiere a los aspectos formales del currículum; y b) la dimensión relacional, que se considera el establecimiento de relaciones entre profesores y estudiantes.

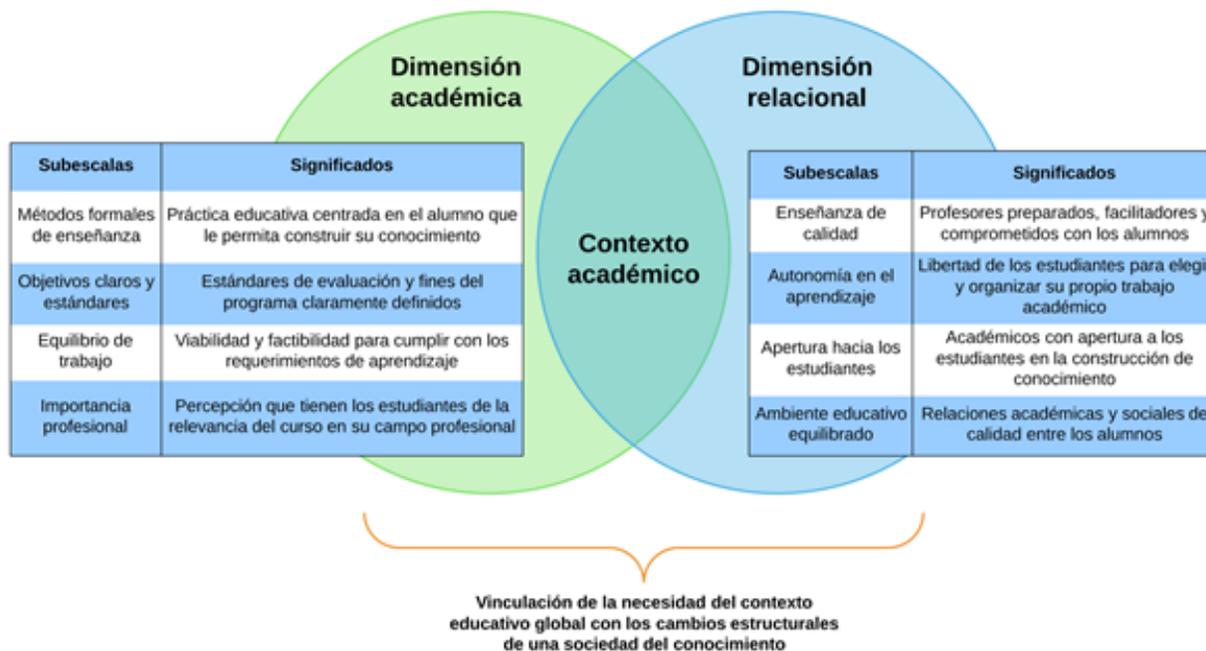


Figura 7. Estructura del contexto académico

Fuente: elaboración propia con base en Ramsden (citado en Zúñiga, 2002)

El contexto académico es un factor del ambiente educativo que influye en la toma de decisiones, pues la internacionalización puede ser interpretada como una adaptación al contexto en donde se encuentra la universidad. Gacel-Ávila (2003) indica que las universidades son organizaciones abiertas, las cuales reciben insumos del exterior y producen respuestas para adaptarse al nuevo entorno. Según la teoría de los sistemas abiertos de Katz y Kahn (1979), las universidades están estrictamente influenciadas por lo que pasa en el exterior. Gacel-Ávila (2003) describe a las universidades como organizaciones adaptables (adaptive organization), las cuales producen conocimientos e innovaciones para la sociedad a través del cambio.

En palabras de Pereira, Gómez, Pinto, Ruiz-Ochoa y Meneses-Jácome (2016), si se interpreta la internacionalización como innovación, se puede decir que la capacidad innovadora de una institución educativa recae en su aptitud para ver el entorno y seleccionar el camino adecuado para el logro de los objetivos. Según los autores, resulta muy difícil cambiar la cultura organizacional de una institución educativa. Debido a su nivel de complejidad, los valores y los supuestos exigen mayor inversión en tiempo, esfuerzo y compromiso para lograr su transformación. Por lo tanto, la cultura organizacional de las IES requiere de esquemas particularmente complejos que estimulen y den privilegio a elementos de liderazgo y de cambio. Éstos deben enfocarse en los conceptos prácticos y programáticos de una organización, pero, de manera prioritaria, debe estar la búsqueda del mejoramiento de los procesos internos y su optimización en el desarrollo de acciones ágiles y del talento humano adecuado a las necesidades de la comunidad, que requiere de los servicios y la funcionalidad de la organización (p.51).

Por su parte, Tierney (2014) argumenta que las universidades no son entidades estáticas, sino que se encuentran en constante definición y redefinición por su propia naturaleza como sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976), por lo cual son más propensas a la innovación con respecto de una organización fuertemente acoplada. Por otro lado, para Weick existen condiciones básicas para la innovación, tales como desarrollar una cultura y motivación para el riesgo, dar a los individuos la libertad para controlar los medios y los fines, establecer metas fijas, dejar que los individuos tengan autonomía, proporcionar los recursos como las condiciones para el trabajo en equipo y desarrollar un sentimiento de alegría organizacional.

Analizando los diferentes modelos de internacionalización que Gacel-Ávila (2006) recupera en su libro, se deduce que hay modelos, como el de Rudzki (1995), que presentan la

internacionalización como innovación planeada, mientras que otros modelos la proponen como cambio adaptativo, por ejemplo, el modelo creado por De Wit.

- Modelo de Rudzki (1998). Recomienda el proceso de internacionalización basado en la planeación estratégica y cuatro acciones: el cambio organizativo, la innovación del currículo, desarrollo de los recursos humanos y la movilidad estudiantil.
- Modelo de Davis (1995). Se basa 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 y, además, en una estrecha relación entre las políticas nacionales e institucionales.
- Modelo De Wit (2002). 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 siete etapas (toma de conciencia, compromiso institucional, planeación, operacionalización, implementación, evaluación y reforzamiento del proceso) (Gacel-Ávila, 2006 pp. 256-267).

De esta forma, se puede advertir que dentro de los distintos modelos de internacionalización existen diversas características. Se podría decir que el modelo que mejor define el objetivo del presente trabajo es el de Rudzki (1998) pues el autor otorga prioridad al cambio organizacional y finaliza con la movilidad. Constantemente el concepto de internacionalización suele confundirse con la estrategia de movilidad estudiantil o académica.

La planeación estratégica en la internacionalización

La internacionalización como innovación planeada o cambio adaptativo requiere de una planeación estratégica. Autores como Knight (1994) y De Wit (2002) mencionan que no se puede implementar sin un plan estratégico, porque conlleva un cambio de cultura institucional y prácticas que implican una transformación en la estructura de la institución.

Por esa razón, se requiere de un plan estratégico bajo diferentes puntos de vista: objetivos, misión, visión, implementación, recursos, tiempos e indicadores. Además, solamente con un

plan que incluya estos puntos, todos los agentes involucrados pueden saber cómo y en dónde se encuentra este proceso de internacionalización (Knight, 1994).

El modelo de planeación estratégica de internacionalización propuesto por Knight (1994) está compuesto de las siguientes fases: a) conciencia, b) compromiso, c) planificación, d) operativización, e) revisión y f) refuerzo. En muchas ocasiones, las fallas en las instituciones educativas se encuentran entre el punto c y d, y, frecuentemente, no se llega al punto e), que comprende una evaluación y revisión de las fases anteriores, lo que tampoco provoca alcanzar el punto f).

De acuerdo con Childress (2009), el hecho de que una universidad mencione en su plan de desarrollo a la internacionalización entre sus objetivos es señal de que existe una planeación y un compromiso para desarrollarlo. Por su parte, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) sugiere que las instituciones de educación superior deben hacer frente a los nuevos entornos educativos y al contexto globalizado. Dicho en otras palabras, la internacionalización es un elemento clave para formar parte en las Instituciones de Educación Superior (IES).

Asimismo, los argumentos de Childress (2009) parten del estudio llevado a cabo en diferentes IES sobre planes estratégicos de internacionalización, en los cuales existen dos obstáculos principales dentro de la educación superior: una estructura organizacional descentralizada y las limitaciones financieras en sus planes estratégicos.

Por otro lado, Coryell, Durodoye, Wright, Pate y Nguyen (2012) afirman que una planeación dirigida a la internacionalización, para ser implementada, necesita un entendimiento profundo del contexto institucional a través de un diálogo constante que involucre a toda la institución. Además, al incluirla en un plan de desarrollo, una institución de educación superior debe tomar en consideración diferentes elementos. De acuerdo con González y Zanfrillo (2012), éstos son el entorno, los cambios estructurales, la trayectoria institucional, el sentido de la innovación y las capacidades de los agentes como también los cambios que se van a llevar a cabo en los procesos.

La cultura organizacional como elemento clave de la internacionalización

En la planeación e implementación de la internacionalización hay un elemento que en la teoría organizacional se plantea como central, y lo constituye la cultura organizacional (Pereira et al., 2016; Bartell 2003; Tierney, 1988).

Como lo expresan Pereira et al. (2016), las instituciones educativas pueden desarrollarse y mejorar mediante el establecimiento de una capacidad innovadora como equilibrio entre el componente formal y el no formal, y su capacidad para mantener este equilibrio en el tiempo. Sin embargo, según Mintzberg (1979), no puede existir un cambio en la cultura organizacional sin una estructuración eficaz de la organización que tome en cuenta el entorno que caracteriza las IES. En palabras de Pereira et al. (2016), la eficacia de estructura organizacional está representada por la capacidad constante de aprender, interpretada como la posibilidad de crecimiento; y por el aprendizaje continuo, visto como adaptación al cambio.

En este sentido, para Bartell (2003) en la planeación de la internacionalización se necesita tomar en cuenta el marco cultural para su debida implementación. La cultura organizacional es un componente crucial en el cambio organizacional; las universidades tienen un rasgo único donde se combinan el “heritage acumulado” y “los imperativos de modernidad”. Por ello, si el cambio no va acompañado por un cambio cultural, éste no será permanente o fracasará. Debido a esto, para desarrollar una cultura organizacional dirigida a la internacionalización, se necesita un conocimiento profundo de la cultura existente y de todos los aspectos de la institución.

En su trabajo, Bartell (2003) identifica cuatro tipos de cultura universitaria en cuanto a su fuerza Figura N° 8, y comenta que las culturas que son fuertes son más exitosas en su adaptación al cambio, en comparación con las culturas débiles. Además, las culturas organizacionales orientadas al exterior se adaptan mejor a los cambios que provienen del entorno, con respecto de las universidades con cultura organizacional orientada hacia el interior.

El grado de congruencia de cultura de la institución de educación superior con el ambiente externo sirve como apoyo y evaluación de la adaptabilidad de la institución a la innovación, así como también resulta ser una forma de presión para que la universidad se internacionalice. (Figura N° 9)

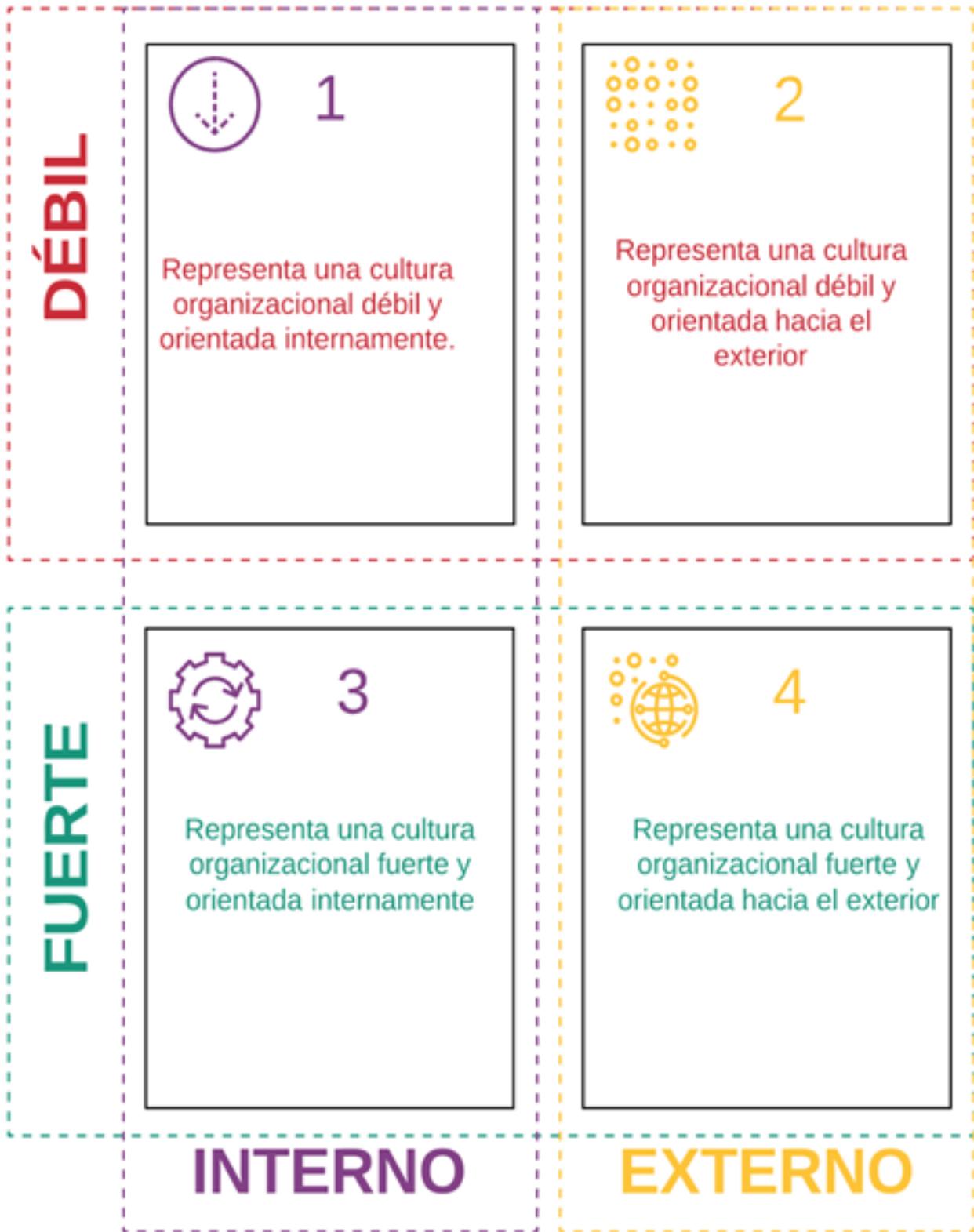


Figura 8. Orientación de la cultura universitaria
 Fuente: elaboración propia con base en Bartell (2003)

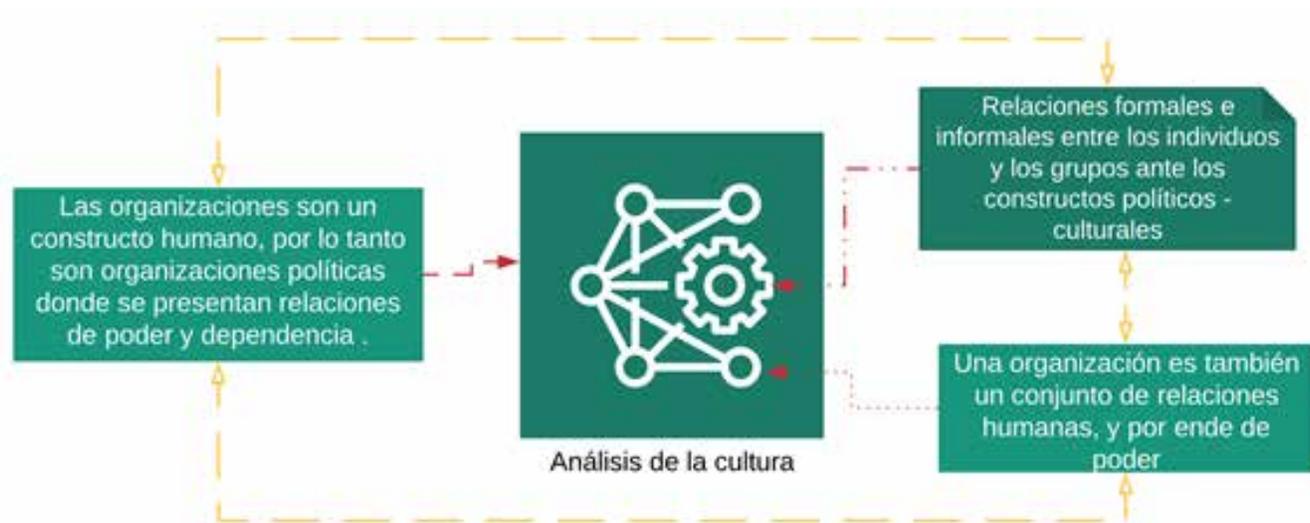


Figura 9. Análisis de la cultura

Fuente: elaboración propia con base en Crozier (1990)

Para que una cultura organizacional sea fuerte, ésta necesita congruencia, es decir, la información transmitida a los administrativos, profesores y funcionarios debe ser congruente con el objetivo institucional, porque la internacionalización engloba en sí a todas las facetas del quehacer universitario.

Por ello, se puede inferir que no hay un solo tipo de planeación e implementación de la internacionalización, y que ésta debe ser acorde con la cultura interna de la institución, la estructura y el entorno. Por ejemplo, hay culturas organizacionales que facilitan el cambio y otras que se resisten a éste. El trabajo de los funcionarios encargados de la internacionalización es identificar las incongruencias de la cultural interna y diseñar un plan adecuado para el cambio organizacional que requiere este proceso.

Cameron y Freeman (1991) mencionan que las estructuras y estrategias organizacionales fuerte y congruentes desde el punto de vista cultural son más efectivas con respecto a las que son débiles e incongruentes.

Por otra parte Tierney (1988) comenta que la cultura organizacional es muy vasta, y que cuando se investiga sobre ésta en una institución hay que elegir cuáles elementos son clave para el análisis cultural, entre los que se enlistan a continuación: ambiente, misión, socialización, información, estrategia y liderazgo.

A continuación, se enuncia la guía que Handy presenta como progresión psicológica y cultural que se tiene que considerar en cualquier cambio organizacional:

1. Crear una conciencia de la necesidad de cambio (preferiblemente no mediante argumentos o razonamientos, sino mediante la exposición a hechos y objetivos).
2. Selecciona una persona o grupo iniciador apropiado (“apropiado” en este contexto se refiere a las fuentes de poder percibidas por los receptores de la estrategia).
3. Estar preparado para permitir que los receptores adapten la estrategia final (aquello que uno se adapta puede llamarse más fácilmente propio. La apropiación es igual a la internalización, es decir, el auto-mantenimiento).
4. Aceptar el hecho de que, al igual que el buen psicoanalista, el médico exitoso no recibe crédito alguno, sino que debe dejar que el paciente se jacte de su buena condición. Los buenos gerentes viven a través de ellos.
5. Estar preparado para aceptar una estrategia que no sea la óptima en aras de lograr algo en lugar de nada. El compromiso tiene su propia moralidad. (Handy, 1986 citado en Rudzki, 1995, p.435. Trad. propia).

El riesgo asociado a la internacionalización de una IES

En sus obras, muchos autores se refieren a los aspectos positivos de la internacionalización. Por ejemplo, la mejora de la calidad educativa (Navarro, 2014), o que ésta es símbolo de legitimización y prestigio (Cattaneo, Meoli y Paleari, 2016), pero pocos autores hablan de los riesgos asociados a la internacionalización de una institución de educación superior, como afirman Knight (2006) y Beecher y Stretwiser (2017). Cuando se trata de innovación planeada o cambio adaptativo de una universidad hay que tomar en cuenta el riesgo que conlleva, ya que implica una expansión a través de sucursales en el extranjero u oficinas en el extranjero. Resulta relevante expresar que una expansión impacta la misión de la universidad, por lo cual es imprescindible analizar cuáles riesgos están dispuestos a tomar las instituciones en la medida de los resultados u objetivos que éstas proponen.

Knight (2006), al señalar los riesgos asociados a la internacionalización, describe diferentes tipologías: riesgos asociados a los estudiantes, a las facultades y a la administración; así como riesgos para la reputación de la institución, ligados a la calidad educativa y a los recursos.

En la Figura 10 se muestra un esquema de las actividades ligadas a la internacionalización y a su nivel de riesgo, realizado por la autora Knight (2006).

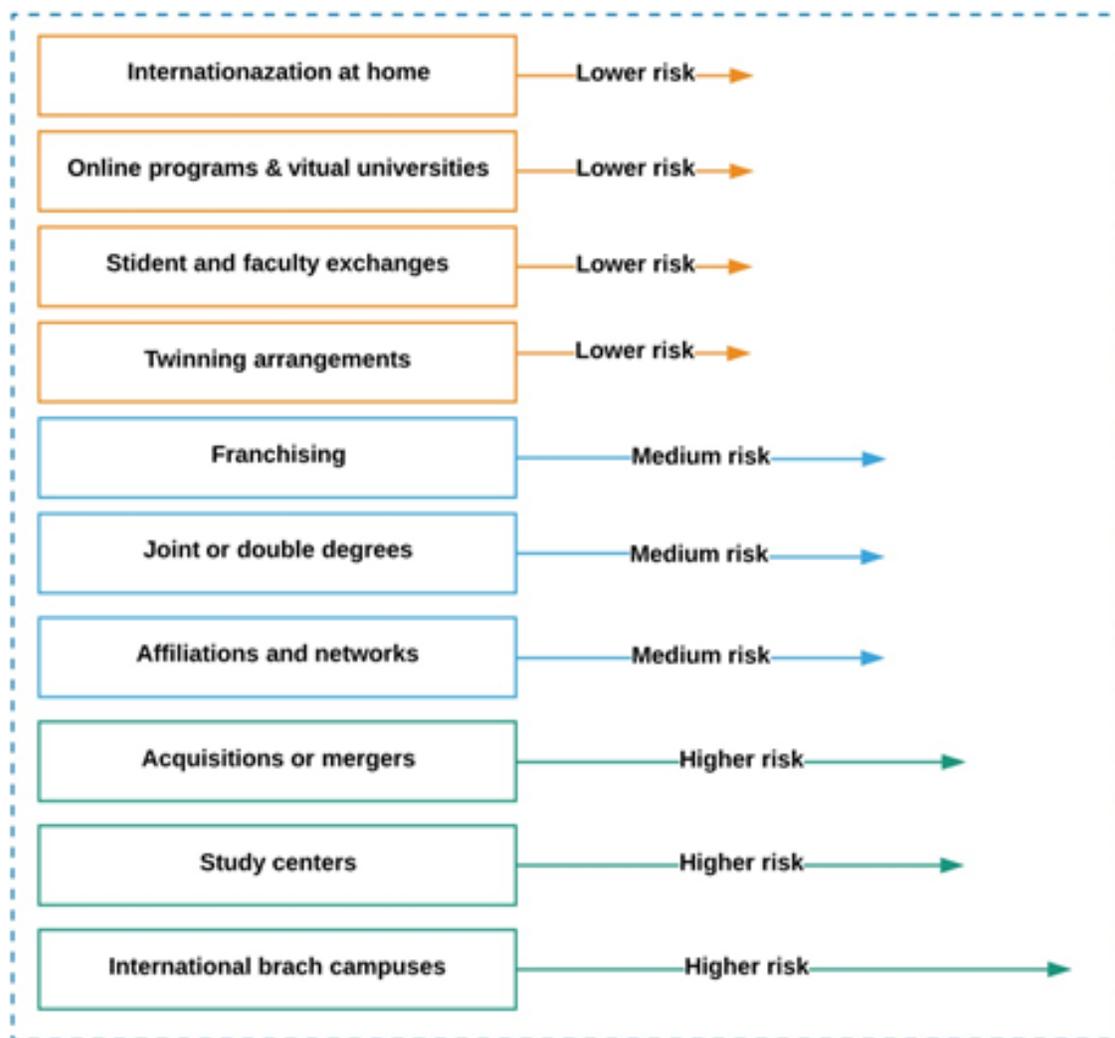


Figura 10. Actividades ligadas a la internacionalización y a su nivel de riesgo
Fuente: Knight (2006)

Por ello, resulta obligatorio contar con un plan para la internacionalización, dado que la implementación de sus elementos puede representar un riesgo para la reputación y la calidad académica de la institución. El plan estratégico debe estar intrínsecamente relacionado y alineado con la misión de la institución.

Rudzki (1995) señala, en primer lugar, que la gestión estratégica es clave para la implementación de la internacionalización, por lo cual es necesario realizar, en segundo lugar, un análisis del ambiente interno de la institución universitaria con una exhaustiva recolección de datos sobre el staff universitario, seguida por un análisis de los recursos; por último, en tercer lugar, se debe hacer un análisis de los objetivos que incluya un estudio exhaustivo de las estructuras de poder, de las expectativas y de la cultura organizacional de la institución. Este análisis conlleva diferentes opciones estratégicas para las instituciones universitarias, las cuales deberán elegir un plan de internacionalización de acuerdo con el análisis realizado. El autor además advierte que el análisis deberá ser complementado por un estudio tipo FODA, que se encarga de recolectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la internacionalización en la institución.

Después, una vez que se seleccionó la estrategia de acuerdo con el análisis ejecutado, se puede implementar la internacionalización, de manera que siempre se cuiden los aspectos que se destacan en la Figura N° 11:

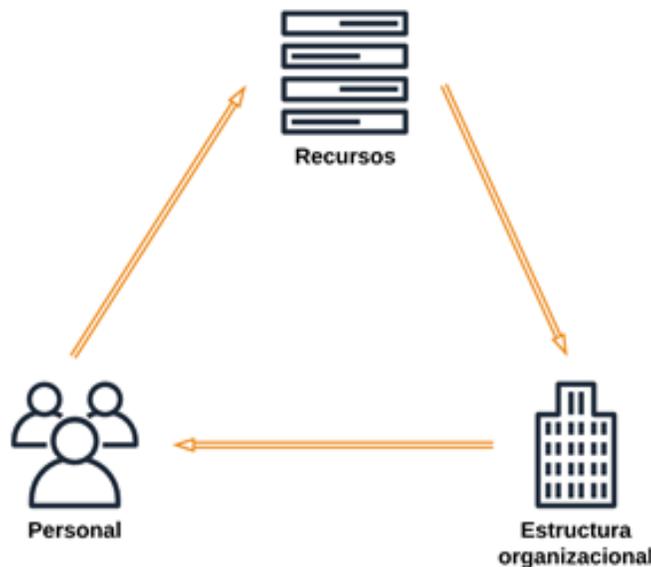


Figura 11. Aspectos principales para la implementación de la internacionalización
 Fuente: elaboración propia con base en Rudzki (1995)

Aunque no hay que olvidar la presencia de factores críticos que Rudzki señala, los cuales se enuncian a continuación con el orden de prioridad proporcionado por el autor:

1. Favorable staff attitudes
 2. Having the active support of senior management
 3. Having staff with a specific international brief
 4. Having staff who are fluent in foreign languages
 5. Availability of additional funds internally
 6. Having good partner institutions
 7. Having staff development focused on internationalization
 8. Access to information on good practice
 9. Having staff experienced in teaching overseas
 10. Remission from teaching.
- (Rudzki, 1995 p.437).

El modelo proactivo de Rudzki sobre la internacionalización se puede sintetizar en el esquema propuesto en la Figura 12.



Figura 12. Modelo proactivo de internacionalización
Fuente: elaboración propia con base en Rudzki (1995, p. 438)

A través de la revisión del plan estratégico, se consiguen observar los riesgos a los cuales las instituciones están sujetas, y, así, evaluar la posibilidad de una redefinición de los objetivos y del plan de internacionalización. Es importante mencionar que la internacionalización podría prospectar riesgos, pero éstos en realidad se pueden solventar si se analizan a profundidad las necesidades que tienen las Instituciones de Educación Superior para establecer un plan de internacionalización definido y puntual que vaya de la mano con la oficina de internacionalización y las demás oficinas encargadas, con el fin de que las estrategias planteadas funcionen, así como el financiamiento, los programas y las actividades internacionales.

Discusión

Por todo lo anterior, resulta primordial destacar que la internacionalización se encuentra, actualmente, como un elemento clave en las Instituciones de Educación Superior. Si bien

se liga al isomorfismo¹ que las propias IES buscan, como un mecanismo para elevar sus indicadores, éste no puede dejarse de lado en ninguna de sus estrategias. Entonces, del análisis llevado a cabo en las páginas anteriores, se deduce que los principales problemas en la internacionalización de las instituciones educativas desde el punto de la teoría organizacional son los siguientes:

1. 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 consideran la puesta en marcha de estrategias sistemáticas. Por otra parte, la internacionalización implica políticas a largo plazo, es decir, las políticas y los planes de internacionalización necesitan tiempo para ser consolidados, entonces, si dichas políticas se idean como políticas coyunturales se destinan al fracaso.
2. Reduccionismo de la internacionalización a una 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 ellas mismas.
3. Falta de revisión o evaluación de los planes de internacionalización. En rara ocasión, los planes son objeto de una evaluación profunda. Además, en muchos casos se desconoce si los planes de internacionalización están funcionando y qué beneficios traen a la comunidad universitaria.
4. Falta de una verdadera cultura institucional hacia la internacionalización. Los departamentos o áreas de la universidad desconocen las funciones y los roles con los cuales pueden lograr el objetivo que se plantean, incluso, los ejes de acción no son transversales e interdepartamentales ni se suman a las iniciativas de colaboración; asimismo, la comunidad universitaria no hace suyo el proyecto, por lo cual, reduce su impacto e importancia en los ejes prioritarios de la institución. De ello se deriva

1 Apartado 3 “la teoría institucional donde se considera al isomorfismo un antecedente de la legitimidad de acuerdo a Di Maggio y Powell (1994). Una institución universitaria busca ser similar a las otras organizaciones de su entorno, por lo cual la internacionalización se convierte en un medio de legitimación”.

la necesidad de generar una cultura que enlace los ejes de gobernanza con un 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. Necesitamos partir de un mismo concepto y entendimiento de la internacionalización para conseguir una asimilación organizacional que conlleve a una identidad y corresponsabilidad de la comunidad universitaria. De tal forma que el imperativo es asumir que la internacionalización es un proceso cultural antropológico-sociológico de las sociedades actuales y que las universidades no deben estar al margen de esta realidad.

Conclusión

En un mundo que se encuentra en constante movimiento y cambio, la internacionalización ya no es una opción, sino un imperativo para las IES. Sin embargo, del análisis realizado se deduce que no existe una sola forma de internacionalizar (Rudzki 1995) y que la globalización hace más fácil la expansión internacional de una institución educativa, pero hay que considerar los riesgos, a juicio de Beecher y Stretwiser (2017), aunque los modelos de riesgos para las instituciones educativas, en gran mayoría, son adaptaciones de modelos empresariales.

Además, de acuerdo con los resultados del estudio de Childress (2016), puede afirmarse que se conoce muy poco de los procesos de internacionalización de las universidades, por lo cual se deberían realizar más estudios sobre las actividades de internacionalización y la teoría organizacional.

Asimismo, se observó que uno de los obstáculos más grandes es la falta de compromiso que existe en este proceso. Este problema se soluciona únicamente con un profundo cambio en la cultura organizacional, según lo señalado en el presente trabajo; pero, por otro lado, este cambio no acontece rápidamente. Al mismo tiempo, las dificultades igualmente se pueden ligar a los cambios rectorales y de poder, pues a partir de estas figuras se realizan los planes de desarrollo institucional en los que podrían variar los ejes temáticos, de los cuales la internacionalización es uno de ellos. En este sentido, se alcanza a percibir no sólo una falta de compromiso, sino, también, de seguimiento.

Desde la posición de Coryell et al. (2012), quienes realizan un estudio sobre la implementación de la internacionalización en universidades británicas y estadounidenses, no hay una sola forma de implementación que sea efectiva. Existe una internacionalización ad hoc para cada institución educativa, que depende del entorno, de la estructura y de la cultura organizacional.

Finalmente, la internacionalización debe ser comprendida por la comunidad universitaria no sólo a partir de los enfoques del concepto, sino, además, desde el impacto de las funciones organizacionales y programáticas² de las propias Instituciones de Educación Superior.

En la literatura especializada sobre la internacionalización de la educación superior, se evidencia la presencia de estudios de estrategias de internacionalización como la movilidad estudiantil, convenios de cooperación internacional, internacionalización del currículo y las redes de cooperación de investigación, pero se demuestra la escasa existencia de estudios específicos sobre la configuración de la teoría organizacional ligada a la internacionalización.

La falta de acercamiento con el término internacionalización constituye uno de los elementos clave a considerar y resolver, para generar una cultura organizacional fuerte en este ámbito. Por ello, debe impactar vigorosamente, tanto en las funciones sustantivas como en las organizacionales.

El presente trabajo servirá de impulso para la búsqueda empírica y teórica de lo que se ha expuesto y planteado, dando pie a generar más investigaciones, tanto las ligadas al tema de la internacionalización como aquellas que tratan acerca de las implicaciones que ésta tiene para las universidades, entendidas como organizaciones.

2 La internacionalización en las Instituciones de Educación Superior, Tabla 1.

Referencias Bibliográficas

- ANUIES. (2007). Consolidación y avance de la educación superior en México: temas cruciales de la agenda. México: ANUIES.
- Bartell, M. (2003). Internationalization of Universities: A University Culture-based Framework. *Higher Education*, 45, 43-70.
- Bedenlier, S., Kondakci, Y., y Zawacki-Richter, O. (2018). Two Decades of Research into the Internationalization of Higher Education: Major Thems in the Journal of Studies in International Education (1997-2016). *Journal of Studies in International Education*, 22(2), 108-135.
- Beecher, B., y Streitwieser, B. (2017). A Risk Management Approach for the Internationalization of Higher Education. *Journal of the Knowledge Economy*, 8, 1-23.
- Birnbaum, R. (1988). Problems of Governance, Management and Leadership in Academic Institutions. In Jossey-Bass Inc. *How Colleges Work* (pp. 3-29). San Francisco: ERIC.
- Cameron, K.S. and Freeman, S.J. (1991). 'Cultural congruence, strength and type: Relationships to effectiveness', *Research in Organizational Change and Development* 5, 23–58.
- Cattaneo, M., Meoli, M., y Paleari, S. (2016). Why Do Universities Internationalize? Organizational Reputation and Legitimacy. *University Evolution, Entrepreneurial Activity and Regional Competitiveness*, 32, 327-346.
- Childress, L.K. (2009). Internationalization Plans for Higher Education Institutions. *Journal of Studies in International Education*, 13(3), 289-309.
- Coelen, R. (2014). A Learner-Centred Internationalisation of Higher Education. En E. Jones, R. Coelen, J. Beelen y H. Wit (Eds.), *Global and Local Internationalization* (pp. 35-42). Rotterdam: SensePublishers.
- Coronilla, R., y Del Castillo, A. (2003). El cambio organizacional: Enfoques, conceptos y controversias. En D. Arellano et al (coord.), *Reformando al gobierno: Una visión organizacional del cambio* (pp. 77-134). México DF: Porrúa.
- Coryell J. E., Durodoye B.A., Wright R.R., Pate E. y Nguyen S. (2012). Case Studies of Internationalization in Adult and Higher Education: Inside the Process of Four Universities in the United States and the United Kingdom. *Journal of Studies in International Education*,

16(1), 75-98.

- Crozier, M. & Friedberg, E. (1990). Las restricciones de la acción colectiva. En *El actor y el sistema* (pp. 13-31). México DF: Alianza Editorial Mexicana. (3)
- De Wit, H. (1998). *Strategies for the Internationalization of Higher Education. A Comparative Study of Australia, Canada, Europe and United States of America*. Amsterdam, Netherlands: European Association for International Education.
- De Wit, H. (2002). *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe: A Historical, Comparative and Conceptual Analysis*. Connecticut: Greenwood Publishing.
- Di Maggio, P. J., y Powell, W. (1994). Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En Autor (Eds.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp.104-125). México, DF: Fondo de Cultura Económica.
- Gacel-Ávila, J. (2000). Internacionalización de la educación superior en La internacionalización de las universidades mexicanas, políticas y estrategias institucionales. México: Anuies.
- Gacel-Ávila, J. (2003). *La internacionalización de la educación superior: Paradigma para la ciudadanía global*. México: Universidad de Guadalajara.
- Gacel-Ávila, J. (2006). *La dimensión internacional de las universidades: contexto, procesos, estrategias*. México: Universidad de Guadalajara.
- González, M, y Zanfrillo, A. (2012). La innovación organizacional en las instituciones de Educación Superior: el caso de la FCES de la UNMDP. Comunicación presentada en Coloquio. Desafíos pragmáticos. El impacto de las investigaciones sobre la formación docente: formación inicial, continua y en docentes noveles, Champagne Ardenne [FRA], 5-6 junio 2012.
- Knight, J. (1994). Internationalization: Elements and Checkpoints. *Canadian Bureau for International Education Research*, 7, 1-15.
- Knight, J. (2006). Cross-border Education: Conceptual Confusion and Data Deficits. *Perspectives in Education*, 24(4), 15–27.

- Knight, J., y De Wit, H. (1998). *Strategies for Internationalization of Higher Education in Asia Pacific Countries*. Amsterdam: European Association for International Education.
- Matross, H., Robin; Rumbley, Laura E.; Brajkovic, Lucia; Mihut, Georgiana. (2015). *Internationalizing higher education worldwide. National policies and programs*. Washington, DC: American council on education
- Marúm, E. (2010). *Generación de conocimiento, formación de estudiantes y organización del trabajo académico en redes y grupos de investigación en México*. En V. Corrales, y J. Castañeda (Coords.), *Redes y grupos de investigación en la sociedad del conocimiento. Una panorámica desde las IES Iberoamericanas*. Tomo III (pp.73-90). México. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1989). *Configuraciones derivadas*. En Autor (Ed.), *Sobre administración: al Interior de nuestro extraño mundo de las organizaciones* (pp.x-x). New York: Free Press.
- Navarro, A. (2014). *La internacionalización de la educación superior como un elemento para la búsqueda de la calidad en México*. *Revista Internacional de Aprendizaje en la Educación Superior*, 1(1), 23-31.
- Olaskoaga, J., Marúm, E., y Rosario, V. (diciembre, 2013). *Configuraciones estructurales en las instituciones de educación superior y actitudes de los académicos frente a la calidad*. *Harvard Deusto Business Research*, 2, 130-142.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2012). *Internationalization of Higher Education. Policy Brief*. Paris:OECD
- Pereira, M., Gómez, C., Pinto, M., Ruiz-Ochoa, M., y Meneses-Jácome, A. (diciembre, 2016). *Transformación e innovación de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. Estado del arte y bases conceptuales*. *Revista Docencia Universitaria*, 17, 43-54.
- Pozo, J. P., Monereo. (2009). *Psicología del aprendizaje universitario: la formación en competencias*. España: Morata.
- Rudzki, R. (1995). *The Application of a Strategic Management Model to the Internationalization of Higher Education Institutions*. *Higher Education*, 29(4), 421-445.

- Rudki, R. (1998). The Strategic Management of Internationalization- Towards a Model of Theory and Practice. (Phd thesis). Newcastle, School of Education, University of Newcastle, Australia.
- Sebastián, J. (junio, 2005). La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional. *Innovación Educativa*, 5(26), 1-11.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Tierney, W. G. (April, 2014). Creating a Culture of Innovation: The Challenge in Becoming and Staying a World-Class University. California: Pullias Center for Higher Education and University of Southern California.
- UNESCO (1998). Informe Final de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La educación superior en el siglo XXI, visión y acción. Octubre 5 al 9, Paris, Francia. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116345_spa
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems.