



Resumen ejecutivo

# Internacionalización integral

Del concepto a la acción

John K. Hudzik



Este es un resumen ejecutivo de los conceptos clave contenidos en el informe de la NAFSA, *Internacionalización integral: del concepto a la acción*. El informe completo, que incluye amplios fundamentos para los argumentos presentados, puede descargarse en [www.nafsa.org/cizn](http://www.nafsa.org/cizn).

El informe se centra en la educación superior de los Estados Unidos, con 4.300 instituciones que otorgan títulos; un importante y complejo sistema con variaciones sustanciales y sin ninguna uniformidad impuesta por el gobierno a nivel federal. Con la publicación de este informe, también reconocemos las importantes contribuciones a esta cuestión a nivel mundial, y nuestra intención es aprender de ellas.

El informe está destinado a ser utilizado por una audiencia variada, incluidos “novatos” y “veteranos” de los procesos de internacionalización, desde la cúspide hasta la base de toda la jerarquía institucional. Por lo tanto, la publicación está diseñada con el fin de proporcionar una base común para la discusión y el diálogo, así como una mayor estandarización de propósitos y coordinación entre los crecientes y diversos tipos de personas que participan en la internacionalización de la comunidad de la educación superior en los Estados Unidos.

—Los editores

### Acerca del autor

El profesor John K. Hudzik, un destacado académico de la NAFSA dedicado a la internacionalización, se ha desempeñado como Decano de Estudios y Programas Internacionales en Michigan State University (MSU) y, más adelante, como Vicepresidente de Participación Global y Proyectos Estratégicos, en esa misma institución. También ha sido presidente y director de la Junta Directiva de la Association of International Educators (NAFSA) y presidente de la Association of International Education Administrators (AIEA).



## Internacionalización integral: un imperativo emergente

La internacionalización de la educación superior no es un concepto nuevo, de hecho tanto académicos como estudiantes han cruzado fronteras internacionales durante siglos. Sin embargo, en las últimas décadas, nuevos y poderosos factores han intensificado las dimensiones internacionales de la educación superior. Altbach y sus colegas (2009)\* informan un aumento del 53 por ciento entre 2000 y 2007 en la matrícula global general en educación superior. Alan Ruby (2009) señala que es “conocimiento generalmente aceptado” que, a partir de la base del año 2000, a nivel mundial habrá un aumento del 150 por ciento en la inscripción en educación superior. La cantidad de estudiantes alcanzará los 250 millones en 2025, principalmente en el “mundo en desarrollo”. Además, la movilidad estudiantil se duplicará de los actuales tres millones a más de siete millones por año para el mismo período, aunque podría suceder antes (Banks y colegas, 2007; Haddad, 2006). En 2010, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos informó que, en solo un año (2007 a 2008), la movilidad mundial creció casi un 11 por ciento. La globalización del comercio, las fuerzas sociales, el intercambio de ideas y el crecimiento de la movilidad estudiantil generan una mayor internacionalización de la educación.

Una realidad esencial que distingue a la discusión actual de las anteriores es la escala y el alcance de la internacionalización: amplitud de los clientes atendidos, resultados esperados y remodelación del etos institucional. Hay una sensación creciente de que la internacionalización es un imperativo institucional en la educación superior y no solo una posibilidad deseable.

El negocio de las universidades son las ideas: la creación de ideas a través de la investigación y la difusión de ideas a través de la educación y su aplicación. Es cada vez más frecuente que las universidades operen tanto dentro de sus propias fronteras como fuera de ellas; no solo con respecto al libre flujo de ideas, sino también al flujo de estudiantes y académicos que las generan.

La circulación global de ideas tiene menos restricciones factibles que casi cualquier otra área de intercambio. Con el aumento del flujo de estudiantes y académicos en todo el mundo, es más fácil hablar del libre intercambio de las mentes. Ahora que viajar es más fácil y la Internet provee acceso

prácticamente instantáneo a cientos de millones de generadores de ideas en todo el mundo, cada vez más mentes atraviesan las fronteras en forma física y virtual; el modo de transporte elegido a veces tiene poco impacto práctico en los resultados. La “internacionalización integral” es un reconocimiento de estas realidades.

## Un amplio consenso

El consenso conceptual y operativo para la internacionalización debe ser lo suficientemente amplio como para acomodar a todas sus dimensiones posibles. La internacionalización integral (CI) es una etiqueta que permite designar el amplio consenso que se necesita para llevarla a cabo. Puede convertirse en el paradigma de organización para la institución como un todo, o bien ser utilizado por los departamentos académicos o programas profesionales en su nivel operativo.

La CI *no* es un llamado a todas las instituciones de educación superior ni a todas sus unidades y programas académicos para participar en todas las maneras de internacionalizar; eso sería imposible para cualquier institución individual. Las diferentes misiones y puntos de partida producirán respuestas exclusivamente adaptadas a los desafíos y las oportunidades de internacionalización y globalización. Sin embargo, hay características comunes al compromiso con la CI.

## Definición de internacionalización integral

*La internacionalización integral es un compromiso, confirmado a través de la acción, para infundir perspectivas internacionales y comparativas a través de la enseñanza, la investigación y las misiones de servicio de la educación superior. Le da forma al etos y a los valores institucionales y afecta la entidad de la educación superior en su totalidad. Es esencial que sea aceptada por el liderazgo institucional, la gobernanza, el cuerpo de profesores, los estudiantes y todas las unidades de servicio y apoyo académico. Es un imperativo institucional y no una mera posibilidad deseable.*

*La internacionalización integral no solo afecta toda la vida del campus sino los marcos de referencia externos, las asociaciones y las relaciones de la institución. La reconfiguración global de las economías, los sistemas de comercio, la investigación y la comunicación, así como*

\* Todas las citas incluidas en este resumen ejecutivo se refieren a documentos mencionados en el informe completo. Para verlos, descargue el informe completo.

*el impacto de las fuerzas globales sobre la vida local, amplían drásticamente la necesidad de una internacionalización integral y de las motivaciones y propósitos que la impulsan.*

Como la definición lo indica, cuando la CI se aplica con eficacia, afecta la vida del campus y el aprendizaje en su totalidad y, fundamentalmente, da forma a los marcos de referencia externos, las asociaciones y las relaciones de la institución. Buscará inculcar dimensiones internacionales, globales y comparativas, no solo en el aula de clases sino también en el aprendizaje de campo y empírico.

Según lo ha reconocido un grupo de trabajo de la NAFSA en 2008, “la internacionalización en última instancia puede aprovechar los activos colectivos del sector de la educación superior para crear una nueva generación de ciudadanos del mundo capaces de fomentar el desarrollo social y económico para todos”. Se trata de un proceso complejo que puede permear todos los aspectos de la educación superior que incluyen, entre otros, los siguientes:

- desarrollo del cuerpo de profesores,
- diseño e implementación del plan de estudios,
- diseño de la enseñanza,
- diversidad de estudiantes y del cuerpo de profesores,
- investigación e instrucción académica,
- capacitación y educación para clientes externos,
- asistencia para el desarrollo,
- servicios de apoyo para estudiantes y servicios de apoyo académico,
- desarrollo de recursos,
- administración financiera,
- gestión de riesgos,
- competitividad y posicionamiento institucionales,
- y compromiso cívico.

Por lo tanto, la internacionalización integral tiene una agenda agresiva. A la fecha, el grado de éxito con que la educación superior de los Estados Unidos ha alcanzado la amplitud, profundidad y omnipresencia de la CI es, en el mejor de los casos, heterogéneo. En 2008, la publicación *Mapping Internationalization of U.S. Campuses* (Mapeo de la internacionalización de campus estadounidenses) del American Council on Education (ACE) concluyó que las instituciones estadounidenses han progresado, pero no de una manera completa ni uniforme. El informe afirma que “muchas instituciones no consideran que la internacionalización sea una parte

integral de su identidad o estrategia [...] Pocas instituciones tienen una estrategia de internacionalización [...] existe una brecha entre la retórica institucional y la realidad”.

Sin embargo, se ha progresado en el campo y existen ejemplos de instituciones exitosas. Algunas aparecen en el informe anual de la NAFSA, *Internationalizing the Campus*, (Internacionalización del campus), que reseña a los ganadores del premio Senator Paul Simon a la internacionalización del campus (<http://www.nafsa.org/simonaward>). A partir de estos informes y de una variedad de fuentes, surge una serie de conceptos clave para informar a aquellos que están considerando una mayor internacionalización.

### **Preparación del escenario para la CI**

No es posible elaborar una lista de verificación paso a paso que sea aplicable a todas las instituciones de educación superior de los Estados Unidos. La planificación de acciones detalladas es altamente dependiente de los entornos particulares y variados de cada campus. Sin embargo, para que la CI tenga éxito en *cualquier* ámbito, debe tener un liderazgo efectivo de muchas fuentes, una amplia participación de todo el campus, una acción integrada a través de diversas oficinas, la colaboración como norma y la formación de una mentalidad orientativa.

La importancia y la función de crear una cultura organizativa para mantener la CI es fundamental. Dos componentes esenciales de esta cultura son: (1) un ethos institucional que

conecte manifiestamente las dimensiones locales, nacionales y globales de las misiones y los valores institucionales; y (2) orientación y responsabilidad proporcionadas por los objetivos y resultados previstos. Otros elementos importantes para establecer una cultura de orientación para la CI residen en la formación de una mentalidad organizativa y de apoyo, y la comprensión y las creencias de sus recursos humanos y clientes.

## **Elementos comunes a orientación, mentalidad y acción**

### **1. Un primer paso habilitador: desarrollo de argumentos**

Para muchas instituciones, el primer paso será un diálogo entre los participantes clave que modifique la mentalidad del campus y pase de considerar a la CI como un factor de poco o ningún valor (o que permanece marginado por mera tolerancia) a verla como algo esencial. Es necesario desarrollar una mentalidad paralela entre los elementos clave del entorno externo a la institución (por ejemplo, comunidad, ex alumnos, donantes, ámbitos políticos). La educación y la promoción de la CI son importantes, tanto a nivel interno como externo.

Aunque pueda parecer que casi todos coinciden (al menos de palabra) en el valor de la internacionalización, no se puede suponer que esto implique un conocimiento acabado de las acciones necesarias o un compromiso con ellas, particularmente

### **Acciones útiles para lograr el consenso institucional para la CI**

- Un diálogo que involucre al liderazgo del campus, la gobernanza y los clientes internos y externos, y que culmine en un entendimiento compartido de una justificación convincente de la CI y su significado, metas, prioridades programáticas y resultados buscados. ¿Cómo debería ser esta institución si se tornase internacionalizada integralmente? ¿Qué esperamos obtener de la CI, particularmente en términos de resultados, y qué definirá el éxito?
- Mensajes claros y consistentes por parte del presidente, el rector y los líderes académicos sobre la importancia de la CI para las misiones y los valores institucionales, así como sus expectativas sobre la participación de todos los estudiantes, cuerpo de profesores, personal y administradores, cada uno de manera acorde a sus funciones y responsabilidades singulares.
- Programas continuos de información y educación para apoyar una amplia concientización y comprensión de las dimensiones de la CI en todo el campus, que sirvan para animar a todos a considerar por qué deben participar y cómo pueden contribuir, así como describir los beneficios.
- Apoyar proyectos piloto y de demostración que ofrezcan ejemplos exitosos de retribuciones a partir de una creciente participación internacional.
- Informes periódicos sobre las acciones de participación en la internacionalización y sus resultados, además de recompensas y reconocimientos institucionales significativos para las unidades y los individuos que intervengan con éxito.

en un contexto de restricción de recursos e intensa competencia por fondos, tiempo y atención institucionales.

Aun cuando la internacionalización es universalmente reconocida como fundamental para la misión de la institución, no resulta automáticamente claro qué acciones se deben implementar y quién debe realizarlas. Muchas de las declaraciones retóricas realizadas en apoyo de la internacionalización son fragmentos de sonido carentes de una comprensión de la amplitud y la profundidad subyacentes de la CI necesarias para impulsar la acción.

El desarrollo de argumentos sólidos en favor de la CI y la correspondiente cultura debe ser uno de los primeros pasos a dar, y es una cuestión de liderazgo, mensajes consistentes y un diálogo profundo y amplio dentro del campus, reforzado por la acción y por resultados deseables documentados.

La mentalidad necesaria para la acción comienza con un debate en todo el campus y una comprensión de los fundamentos, las motivaciones y las opciones para implementar la internacionalización. Una CI exitosa no es resultado de buenas intenciones, sino de una toma de decisiones jerárquica, de los estratos superiores a los inferiores, por parte de presidentes y rectores universitarios. Tampoco es mera consecuencia de un populismo jerárquicamente ascendente, sino un producto de estos dos procesos concertados en pos del consenso.

## 2. Compromiso a largo plazo y metas audaces

Se necesita contar con una amplia aceptación de la importancia de la CI, aunque por sí sola sería insuficiente. Un facilitador adicional necesario es establecer metas y expectativas que cambien la visión de la CI de un compromiso periférico a una posición central en todos los aspectos de la institución.

Las “metas ambiciosas” son condiciones previas para la completitud (vea el recuadro *Ejemplos de “metas ambiciosas” audaces*). Algunos pueden considerar que tales metas son osadas, pero es a través de esta audacia que la CI se convertirá en verdaderamente *integral*. Las instituciones deberán seleccionar la combinación adecuada de metas ambiciosas para adaptarla mejor a su propia cultura. Sin embargo, ya sea que se logre activamente la consecución de algunas o de todas ellas, un factor común a tales metas es el compromiso de que la internacionalización incida en todos los aspectos de la institución.

Dada la naturaleza “ambiciosa” de muchas de estas metas, es esencial establecer un compromiso a largo plazo.

## Ejemplos de “metas ambiciosas” audaces

- Todo estudiante de licenciatura cuenta con una exposición considerable a contenido internacional, comparativo y global como parte de sus programas de grado.
- Se establecen objetivos de aprendizaje para la internacionalización, que incorporan logros en conocimientos, actitudes y habilidades.
- Todos los estudiantes tienen la oportunidad de realizar sus estudios en el extranjero.
- Se alienta a todo el cuerpo de profesores a mejorar la perspectiva internacional, comparativa y global en su enseñanza e instrucción académica.
- Integración de todos los estudiantes y académicos internacionales a la vida y el entorno de aprendizaje del campus.
- Todos los estudiantes de maestrías logran una comprensión de la práctica de sus profesiones y disciplinas en otras culturas.
- Apoyo institucional de rutina a la investigación y a las colaboraciones de investigación en el extranjero.
- Participación de la comunidad, que incluye la conexión habitual entre las comunidades locales y las oportunidades y los conocimientos globales.

## 3. Una mentalidad de responsabilidad y colaboración compartidas

El diálogo institucional y el liderazgo deben construir una cultura de colaboración entre unidades, tanto en lo que respecta a mentalidad como a acciones.

La CI no puede ocurrir sin una colaboración dispuesta y significativa de los departamentos académicos. Además, las colaboraciones productivas que se establecen entre los departamentos académicos y las unidades de programación internacional son esenciales. La educación en el extranjero, en sus diversas formas, proporciona el componente de experiencia en aprendizaje internacional; en conjunto, el plan de estudios del campus y la educación en el extranjero forman una sociedad para internacionalizar los planes de estudio y el aprendizaje. Un plan de estudios y un aprendizaje internacionalizados requieren un cuerpo de profesores comprometido internacionalmente. Los departamentos de idiomas proporcionan acceso a las herramientas de comunicación que respaldan la internacionalización, en tanto que el área de estudios aporta los conocimientos básicos imprescindibles para desempeñarse en todo el mundo y dentro de sus diversas regiones. Los estudiantes y académicos internacionales enriquecen e internacionalizan el entorno de aprendizaje del campus e, incluso, pueden mejorar considerablemente las capacidades y los resultados de la investigación en el campus. La participación en actividades de desarrollo en el extranjero vincula a la institución con aplicaciones y soluciones globales y proporciona una valiosa experiencia de campo a profesores y estudiantes.

Las sinergias entre estos elementos hacen que el todo sea mayor que la suma de las partes

y posibilitan el componente de integridad de la CI. Para lograr esto, el liderazgo y el personal de los distintos departamentos y oficinas deben localizar y desarrollar las conexiones que conducen a tales sinergias y estar regidos por una mentalidad de colaboración. Las colaboraciones deben ampliarse con el fin de abarcar la entidad del campus y todas las unidades académicas, unidades de programas internacionales, así como unidades generales de servicio y apoyo del campus.

Lejos de obviar la necesidad de un liderazgo global para las actividades de CI, el hecho de fomentar la responsabilidad de comprometerse con la CI en todo el campus aumenta la necesidad de dicho liderazgo. Siempre se requiere un liderazgo de coordinación de CI, por lo que su ausencia prácticamente garantiza la desarticulación y suboptimización de las actividades.

## 4. Liderazgo de colaboración y coordinación

El éxito de la CI depende de una mentalidad según la cual los componentes de la internacionalización no solamente sean impulsados para sus propios fines, sino también para su contribución a los objetivos generales de la CI.

El pensar y actuar a nivel departamental tiende a centrar la atención en los *insumos* (monto del presupuesto de la oficina) y los *productos* (recuento de clientes individuales), y no en los *logros* relativos a los objetivos generales de la CI (por ejemplo, estudiantes de maestrías listos para desempeñarse como fuerza de trabajo en un ambiente del siglo XXI). El estudio en el extranjero y el aprendizaje de un segundo idioma bien pueden ser valiosos activos

considerados de forma independiente, pero tienen un impacto aún mayor cuando se conectan a los objetivos institucionales más grandes y logran reforzarlos.

**Roles de liderazgo de los SIO.** La falta de liderazgo y coordinación generales de las actividades de CI casi garantizan su fragmentación y suboptimización. Aunque se entiende que no todos los funcionarios internacionales de alto nivel (SIO) ocupan posiciones estratégicas para proporcionar tal liderazgo y coordinación, y teniendo en cuenta que la escala y el alcance de las actividades de CI dependen de la misión y la magnitud institucionales, el liderazgo y la coordinación mejoran las actividades de CI en cualquier entorno del campus.

La construcción de una estrategia institucional coherente para la internacionalización a través del trabajo de pocos o numerosos programas y oficinas de dedicación internacional requiere liderazgo que (a) cuente con niveles administrativos superiores, suficientemente influyentes para promover el desarrollo de un consenso y una estrategia institucionales de la CI en su conjunto, y (b) pueda ayudar a facilitar el desarrollo de sinergias entre los componentes de programación de la internacionalización.

Los SIO pueden tener importantes funciones de liderazgo propias, además de apoyar a presidentes y rectores universitarios y otros líderes académicos para:

- Forjar argumentos en favor de la CI en la totalidad del campus y desarrollar una mentalidad universitaria en tal sentido.

### Preguntas clave para los SIO para desarrollar una estrategia institucional

- ¿Cuáles son el alcance, la coherencia y las fortalezas de la retórica institucional en favor de la CI?
- Las acciones (relacionadas con políticas, programas, recursos y resultados), ¿están en línea con la retórica?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, sinergias y realidades conflictivas de las actividades de CI llevadas a cabo por la institución?
- ¿Cuáles deben ser el plan de acción estratégico y las prioridades vitales para fortalecer la CI?

### Para líderes de componentes del programa internacional

Los tipos de preguntas que permiten iniciar un enfoque hacia lo externo, conectando las acciones de una oficina o programa en particular con la CI y la creación de sinergias, son los siguientes:

- ¿Conoce usted los objetivos generales de la institución para la CI?
- ¿Puede identificar de qué manera el programa puede o debe contribuir a alcanzar los objetivos de CI?
- ¿Quiénes son sus principales clientes y cuáles son sus necesidades respecto a la internacionalización?
- ¿Quién o qué podría presentar un obstáculo para que su programa cumpla con los objetivos fijados?
- ¿Puede identificar colaboraciones que podrían mejorar el logro de los objetivos de internacionalización del programa?
- ¿Ha identificado qué aspectos no funcionan bien en su programa, en donde las colaboraciones con otros podrían ayudar?

- Promover un sentido de función, responsabilidad y colaboración compartidas en todo el campus para lograr la CI.
- Ganar aceptación en el campus y realizar un seguimiento a fin de alcanzar una oportunidad universal para que estudiantes y profesores participen en la internacionalización.
- Ayudar a dar forma a una burocracia adaptable a las necesidades de CI y mejorar la asistencia de unidades académicas y de apoyo/servicio del campus en pro de la CI.

**Líderes de componentes del programa internacional.** Dependiendo del campus, puede existir una amplia variedad de oficinas o programas que se especialicen en los diferentes aspectos de la participación internacional, como educación en el extranjero, estudiantes y académicos extranjeros, centros de idioma inglés, departamentos lingüísticos, centros de estudios de área y centros temáticos internacionales, por citar solo algunos. Si las oficinas y programas individuales han de contribuir eficazmente a la internacionalización, así como maximizar el logro de sus propias metas internas, es de importancia vital tener en esas oficinas y programas un liderazgo eficaz con un “enfoque hacia el exterior”.

También allí es igualmente importante contar con un estilo de liderazgo colaborativo que privilegie las situaciones ventajosas en las relaciones con otros grupos de interés.

### 5. Integración a políticas y procesos institucionales

Los documentos institucionales fundamentales, como declaraciones

de misión y valores, proporcionan una dirección y un sentido de prioridades en toda organización bien administrada. La burocracia establece las reglas de juego, provee orden y orientación, pero también restringe y puede limitar la flexibilidad y la adaptación. La CI se debilitará o será ineficaz si no es debidamente reconocida y respaldada por los documentos y políticas institucionales básicos. Un tema central de liderazgo es saber adaptar los documentos institucionales básicos y la burocracia con el fin de gobernar tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Algunos de los temas específicos que se deben abordar son:

- **Declarar el rumbo de la institución y qué es importante.** Esto se responde públicamente en las declaraciones de misión institucional y las declaraciones complementarias sobre los valores institucionales. Se explica con más detalle en los planes estratégicos de la institución.
- **Reforzar el mensaje.** El cambio es, en parte, producto de mensajes coherentes y frecuentes. Se refuerzan a fin de otorgar un lugar y una atención prominente a la CI y a sus actividades y éxitos en la página web de la Universidad; en folletos institucionales y materiales de reclutamiento para ofrecimientos de trabajo; y en boletines de noticias y revistas de la Universidad, los departamentos y los alumnos.
- **Definir y recompensar lo importante.** La integración de la dimensión internacional a los requerimientos de los planes de estudio y títulos otorgados señala qué es importante para los estudiantes. La inclusión de actividades y logros internacionales

en la promoción, remuneración, cargos y demás decisiones relacionadas señalan qué es importante para el cuerpo de profesores y para el personal. El requisito de que los departamentos y las unidades identifiquen las contribuciones destinadas a la CI como parte de su actividad de planificación anual, seguido de un flujo de recursos institucionales hacia aquellos departamentos y unidades que contribuyan a la CI, subrayarán qué es importante para la institución y para tales departamentos y unidades.

- **Reclutar y emplear para la CI.** Las organizaciones se definen de maneras importantes y su éxito está dictado por aquellos a quienes buscan atraer. A fin de enviar importantes mensajes institucionales de CI, deben destacarse los esfuerzos para reclutar (a) estudiantes con fuertes intereses globales; (b) un cuerpo de profesores con antecedentes, experiencia e intereses internacionales; (c) personal que perciba la importancia de la participación internacional y que trabaje creativamente para respaldarla de manera activa; y (d) líderes administrativos que consideren que una parte considerable de su función de liderazgo es crear la visión y el respaldo para alcanzar la CI.
- **Compromiso con el desarrollo de los recursos humanos.** Mientras que el plan de estudios y la pedagogía son herramientas de desarrollo de recursos humanos aplicadas a los estudiantes, la educación y la capacitación (por ejemplo, talleres de desarrollo profesional, acceso a la enseñanza de idiomas y experiencias en el extranjero) son componentes de los procesos de desarrollo del personal institucional.
- **Diseñar una burocracia adaptable y unidades de servicio.** Con frecuencia, las reglas y normas diseñadas para ordenar una comunidad y una base operativa a nivel nacional no permiten respaldar fácilmente la movilidad transfronteriza ni “hacer negocios” en el extranjero, y a veces son poderosas barreras que se les oponen. Las diferentes culturas, prácticas y sistemas jurídicos intervienen en una miríada de maneras y solo algunas se pueden anticipar. Esto afecta, por ejemplo, las normas institucionales para viajar, la evaluación de los riesgos, los requisitos de seguro, las expectativas de propiedad intelectual, la traducción de estándares entre culturas, las prácticas contractuales, los reglamentos y la resolución de conflictos

## Preguntas fundamentales para integrar políticas y procesos institucionales

- ¿Es la CI una parte importante de los documentos direccionales de la institución?
- ¿Cuáles son las prioridades institucionales, los puntos de venta y la frecuencia para reforzar el mensaje institucional de CI?
- ¿Es la internacionalización una parte fundamental del plan de estudios, los sistemas institucionales de reconocimiento y recompensa, los procesos de planificación y las decisiones de asignación de recursos?
- ¿Es la intención de la institución buscar ampliamente para reclutar y atraer a personas interesadas y comprometidas internacionalmente?
- ¿Hay un compromiso institucional para desarrollar el conocimiento, las técnicas y las capacidades internacionales del cuerpo de profesores y del personal existentes?
- ¿Hay un mecanismo para identificar las barreras burocráticas a la CI y resolverlas aceptablemente? ¿Cuán inflexible y resistente es la burocracia institucional a los cambios de procedimientos y prácticas?

entre reglamentos que surgen de tratar con diversas entidades gubernamentales. Una característica importante de la mentalidad para actuar con éxito en cuanto a la CI es la flexibilidad para adaptar las normas y los procedimientos a los nuevos entornos según sea necesario.

### Del concepto a la acción

Un enfoque integral de la internacionalización debe ser totalmente abarcativo. El contenido informado globalmente está integrado a la vasta mayoría de los cursos, planes de estudios y especialidades. Las perspectivas comparativas y globales están integradas a la investigación y a la instrucción académica del cuerpo de profesores. Los beneficios de una comprensión intercultural y comparativa se extienden hasta la participación de ciudadanos, empresas y funcionarios públicos.

Los requisitos previos para la acción y el éxito en la consecución de una agenda de CI expansiva y penetrante requieren un liderazgo totalmente comprometido, desde los directivos de la institución hasta los

decanos académicos, directores de unidades académicas y de apoyo, gobernanza académica, cuerpo de profesores y personal clave de apoyo. Entre las primeras medidas de liderazgo está la necesidad de establecer un diálogo con el campus y crear consenso acerca de la importancia de la CI, el compromiso en torno a un conjunto “ambicioso” de objetivos, la creación de una mentalidad en todo el campus sobre la responsabilidad compartida y la coordinación de actividades, así como el compromiso de adaptar las estructuras administrativas, organizativas y políticas que faciliten el respaldo y hagan posible la CI.

Un emprendimiento estratégico tan complejo como la CI requiere un seguimiento y una adecuación constantes. Ningún plan anticipará todo a la perfección. Por ello, además del compromiso de evaluar los resultados de la CI, es necesario que exista un compromiso adicional para evaluar el proceso, la estructura, los programas y las acciones implementadas para que la CI sea una realidad.

## ACCEDA AL INFORME COMPLETO

La publicación completa, disponible sin costo en [www.nafsa.org/cizn](http://www.nafsa.org/cizn), examina estos y otros temas en más profundidad:

- Los significados en permanente evolución de la internacionalización de la educación superior
- Objetivos ampliados, motivaciones y razones fundamentales para una internacionalización integral
- Opciones para el alcance y la escala de una internacionalización integral institucional
- Requisitos previos para la iniciación e implementación exitosas de la internacionalización integral
- Problemas, obstáculos y desafíos de una internacionalización integral
- Del concepto a la retórica y a la acción institucional