



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR - PARADIPLOMACIA UNIVERSITARIA- Y LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ESTE PROCESO

Claudia Ruiz-Gutiérrez

Piura, 2014

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Departamento de Comunicación

Ruiz, C. (2014). *Internacionalización de la educación Superior - paradiplomacia universitaria y la gestión de la comunicación en este proceso*. Tesis de grado no publicada de Comunicación. Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN



**“INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN
SUPERIOR - PARADIPLOMACIA UNIVERSITARIA-
Y LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ESTE
PROCESO”**

Tesis que presenta la bachiller

CLAUDIA RUIZ GUTIERREZ

Para optar el título de

LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

PIURA – PERÚ

2014

*A mis padres por el apoyo
constante, a la Dra. Luisa
Portugal por su asesoría y
motivación y a cada una de las
personas que de alguna forma
contribuyeron a la realización de
esta investigación.*

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: El nuevo orden internacional y la dinámica mundial actual

1. Naturaleza de la Sociedad Internacional.....	8
2. Actores de la Sociedad Internacional.....	13
A. Actores Gubernamentales.....	13
B. Actores no gubernamentales: Fuerzas transnacionales.....	14
3. Nuevo orden internacional.....	18
A. Globalización.....	19
B. Dinámica mundial actual: cooperación y conflicto.....	21
4. Protagonismo de entidades no estatales en la escena internacional: acercamiento a la Paradiplomacia.....	24

CAPÍTULO II: Paradiplomacia como herramienta de internacionalización de los actores transnacionales

1. Paradiplomacia.....	27
A. Definición.....	27
B. Fines y ventajas de la Paradiplomacia.....	31
C. Estrategias paradiplomáticas.....	34
2. Gabinetes de Relaciones Internacionales como canales de la Paradiplomacia....	37
A. Definición y nominaciones.....	37
B. Objetivo que persigue.....	38
C. Criterios básicos para su funcionamiento.....	38
D. Funciones.....	40

CAPÍTULO III: Paradiplomacia universitaria: internacionalización de la educación superior.

1. Definiciones iniciales.....	43
A. Definición de educación superior.....	44

B. Definición de Universidad.....	45
2. Internacionalización de la educación superior: conceptos generales.....	48
A. Contexto y definición.....	48
B. Razones para la internacionalización de la educación superior.....	52
C. Características de la internacionalización de la educación superior.....	54
3. Panoramas de la internacionalización de la educación superior.....	56
A. Panorama mundial.....	56
B. Panorama en Latinoamérica.....	60
C. Panorama en Perú.....	63
4. Estrategias para la internacionalización de la educación superior: plan de internacionalización.....	74
5. Carácter dual de la internacionalización.....	81
6. Campos de la internacionalización de la educación superior.....	82
A. Plana docente.....	83
B. Alumnado.....	85
C. Malla curricular.....	89
D. Actividades de extensión.....	91
E. Investigación: Centros e institutos.....	92
F. Cooperación internacional: redes universitarias.....	93
7. Riesgos y ventajas de la internacionalización de la educación superior.....	98

CAPÍTULO IV: Los Gabinetes de Relaciones Internacionales como unidad directriz de la internacionalización de la educación superior y la gestión de la comunicación en este proceso.

1. Gabinetes de Relaciones Internacionales como unidad directriz de la internacionalización de la educación superior.....	105
A. Funciones.....	107
B. Lugar en la estructura internacional.....	112
C. Personal.....	113
2. Gestión de la comunicación en los Gabinetes de Relaciones Internacionales.....	115
A. Comunicación dual.....	118
B. Herramientas de la gestión de comunicación.....	123

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO I

EL NUEVO ORDEN INTERNACIONAL Y SU DINÁMICA MUNDIAL ACTUAL

El proceso actual que vivimos caracterizado por la creciente interdependencia entre los países, comunidades e individuos, así como el nuevo paradigma de lo global, amerita un estudio previo del contexto en el que se desarrollan estos cambios: la sociedad internacional.

El objetivo de este primer capítulo es aproximarnos a una definición de sociedad internacional, conocer quiénes son los actores que la determinan y entender cuáles son los fenómenos que han influido en el nuevo orden mundial y cómo estos han ido configurado la actual dinámica internacional.

1. Naturaleza de la sociedad internacional

Tomando en cuenta las consideraciones de Truyol (1993), citado por Arenal (2005), se afirma que la sociedad internacional no es sino la sociedad humana considerada bajo cierto aspecto. Así se definirá primero qué es lo que se entiende por sociedad para luego verla desde una dimensión internacional.

Desde el origen mismo, desde las primeras culturas, se manifiesta la naturaleza social del hombre, social porque genera contactos, transacciones, conflictos y acuerdos con otro ser en la misma categoría; y así, basados en necesidades comunes, la vida se orientará hacia una convivencia y apoyo mutuo, es decir, vivir en sociedad.

Sociedad que para Augusto Comte (1982) citado por Luisa Portugal (2001, p.40) es:

Un organismo social que basa su organización en la convergencia regular y constante de una multitud de seres humanos, que poseen cada uno una existencia distinta y en cierto grado independiente y se hallan, sin embargo, permanentemente dispuestos a concurrir de muchos modos al mismo desarrollo general. El resultado es un sistema que funciona armoniosamente, pese a que los individuos y grupos parecen perseguir sus propios objetivos.

Planteada la definición de sociedad, se propone el desarrollo de ésta desde una visión más amplia, como un entramado de interrelaciones que responden al calificativo de internacionales por superar las dimensiones del Estado en sí mismo.

La sociedad internacional, que al ser la misma sociedad pero con un óptica distinta, comparte características específicas como la disposición al desarrollo general, aspecto que Bull y Watson incluyen en su definición de sociedad internacional. (Bull y Watson, 1984, citados por Arenal 2005, p.5)

Nos referimos a un grupo de estados (o de manera más general, a un grupo de comunidades políticas independientes) que no forman simplemente un sistema, en el sentido de que el comportamiento de uno es un factor de cálculo necesario para los demás, sino que también han establecido, a través del dialogo y del consentimiento, reglas e instituciones comunes para organizar sus relaciones y han reconocido tener intereses comunes para mantener dichos acuerdos.

Es decir, tal como lo afirma Bull y Watson, los intereses, reglas e instituciones comunes son los tres elementos que configuran la sociedad internacional; y son, principalmente, las comunidades políticas las que la constituyen. Pero, según el aporte de Arenal, la sociedad internacional no se limita solo a la existencia de comunidades políticas, sino que ésta está constituida también por: el sistema transnacional y la sociedad humana.

Estas tres categorías que constituyen la sociedad internacional son una expresión de la descentralización del poder. El sistema político-diplomático está constituido por el conjunto de actores de naturaleza política, Estados y organizaciones internacionales, y por las relaciones que se producen entre los mismos.

El sistema transnacional está integrado por las relaciones que tienen lugar entre actores de diversa naturaleza, por ejemplo, empresas transnacionales, organizaciones no gubernamentales, fuerzas religiosas, grupos étnicos y nacionales, y un sinnúmero de otros actores no estatales, transnacionales y subestatales.

Por su parte, la sociedad humana está constituida por las relaciones que se desarrollan entre los seres humanos. Este concepto lo toma Manuel Mindreau (2001) en su definición de sociedad internacional y le atribuye un poder de autodeterminación, una trama de relaciones sociales entre grupos humanos diferenciados, territorialmente organizados y con poder de decisión.

Este mismo poder de autodeterminación es el que cita Rafael Calduch (1991, p.1) en la versión virtual de su libro Relaciones Internacionales al entender la sociedad internacional como:

Aquella sociedad global (macrosociedad) que comprende a los grupos con un poder social autónomo, entre los que destacan los Estados, que mantienen entre sí unas relaciones recíprocas, intensas, duraderas y desiguales, sobre las que se asienta un cierto orden común.

Siguiendo a Calduch (1991) y tomando en cuenta el aporte de autores como Barbé (1995) se citará algunas características propias de la sociedad internacional.

- **La sociedad internacional es una sociedad global de referencia.**

La sociedad internacional constituye un marco social de referencia, un todo social en el que se hallan insertos todos los demás grupos sociales, sea cual sea su grado de evolución y poder. Por tanto la sociedad internacional constituye una sociedad de sociedades, o macrosociedad, en cuyo seno surgen y se desenvuelven los grupos humanos (familias, organizaciones intergubernamentales, estados, etc)

En este aspecto Esther Barbé (1995) califica a la actual sociedad internacional como heterogénea debido al incremento del número y tipo de actores internacionales lo que a su vez le da un carácter dinámico y complejo.

- **La sociedad internacional es distinta de la sociedad interestatal.**

Ese criterio antiguo que le daba la soberanía al Estado en los asuntos internacionales ha sido desplazado ya por otros actores que empiezan a tener relevancia en la escena internacional.

La existencia de los Estados como actores privilegiados del mundo internacional no basta para identificar los conceptos de sociedad internacional y sociedad interestatal. Junto a los Estados siempre han existido otros grupos sociales cuya autonomía de poder les ha permitido participar activamente en el complejo entramado de las relaciones internacionales.

Sin embargo, tal como afirma Carrillo Salcedo (1984) citado por Barbé (1995, p.103):

Si bien es evidente que los grandes problemas globales de nuestro tiempo son mundiales, afectan a la comunidad internacional en su conjunto y carecen de solución en el plano exclusivamente nacional, igual de evidente es el indiscutible papel que aún desempeñan la soberanía como idea fuerza, política y jurídicamente.

Al referirse a soberanía, Carrillo hace referencia al Estado que, si bien ha perdido protagonismo en el marco internacional, sigue siendo un factor fundamental en la estructura y orden internacional.

- **La sociedad internacional goza de un orden común.**

La existencia de un orden internacional común es una consecuencia directa de la dimensión societaria del mundo. Sus protagonistas, desde el momento mismo en que participan de la vida internacional, comparten y contribuyen a la existencia de ese orden social, incluso cuando aspiran a modificarlo pacífica o violentamente. (Calduch, 1991)

En este punto, Barbé (1995) propone un binomio anarquía/orden. Anarquía entendida como ausencia de una autoridad central, de un gobierno común, es decir superior a la soberanía del Estado. Orden establecido a través del derecho internacional, un sistema diplomático y unas instituciones internacionales que tienen gran fuerza e influencia en la dinámica internacional.

- **La sociedad internacional requiere una dimensión relacional.**

La sociedad internacional es un proceso dinámico en constante cambio y movimiento que implica en sí misma la existencia de relaciones mutuas, intensas y perdurables en el tiempo.

Todos los cambios que se han ido dando en la dinámica mundial responden a esa necesidad del hombre de vivir en sociedad y de establecer relaciones permanentes, es decir, la necesidad de comunicarse. Es a través de esta permanente interacción, a través de la comunicación, que la sociedad irá perfeccionándose y orientándose hacia un fin común.

Para Esther Barbé (1995) esta finalidad de la sociedad es el convertirse en comunidad. Esta autora afirma que si bien la sociedad actual presenta ya rasgos característicos de una comunidad, ésta no se ha configurado plenamente como tal.

Según G. Murray citado por Dieguez, Guardiola (1998, p.3) comunidad es el “grupo de personas que ocupa una determinada área de sociedad, la cual participa de un sistema de intereses y actividades bastante amplio como para poder incluir casi todas sus relaciones sociales”.

Antonio Poch (1943) citado por Esther Barbé (1995, p.96) hace un análisis bastante puntual de las diferencias clave entre ambos conceptos:

- La comunidad es una unidad natural y espontánea, la sociedad es una unidad artificial.
- La comunidad es una manera de “ser” para el individuo en ella incorporado, mientras que la sociedad es una manera de “estar”.
- La comunidad es integración mientras que la sociedad es suma de partes.
- En la comunidad priman los valores convergentes, mientras que en la sociedad priman los valores divergentes.

Las diferencias establecidas por Antonio Poch se centran principalmente en la idea de que comunidad es un proceso natural que surge a raíz de intereses comunes que conducen a un mismo fin. En la comunidad la vida del individuo coincide con la vida conjunta, mientras que en la sociedad hay un vivir individual que se antepone a la convivencia propia de la comunidad. (Barbé, 1995)

2. Actores de la Sociedad Internacional

Actor es aquel que desempeña un papel en un contexto social definido previamente. Así, como lo afirma Rafael Calduch (1991), el concepto de actor internacional surge asociado teóricamente a los conceptos de interacción y relación internacional. Por tanto, se es actor internacional no por pertenecer a una determinada categoría de grupos sociales, sino por disponer de la capacidad de engendrar o participar en relaciones que son intencionalmente significativas.

Esta capacidad de generar relaciones significativas, Esther Barbé (1995, p. 117) la entiende como la habilidad de movilizar recursos, así define al actor internacional como:

Aquella unidad del sistema internacional que goza de habilidad para movilizar recursos que le permitan alcanzar sus objetivos, que tiene capacidad para ejercer influencia sobre otros actores del sistema y que goza de cierta autonomía.

Siguiendo el aporte de autores como Bartolozzi y Barbé se ha trabajado la siguiente clasificación de actores internacionales.

A. Actores Gubernamentales

▪ Estado

Bartolozzi (1987) establece que el Estado en cuanto actor internacional es sujeto comunicador – emisor y receptor- de las informaciones que dan forma y que construyen el complejo relacional. Es un agente fundamental del sistema mundial, constituye el origen de la mayoría de las acciones diplomáticas, políticas y militares, además de canalizar el resto de las actividades comunicativas sociales entre los pueblos y grupos humanos.

Después de la Segunda Guerra Mundial el Estado empezó a perder la total soberanía en el campo internacional; en su lugar cobran protagonismo otros actores y empieza a ser evidente que los asuntos internacionales no le competen exclusivamente y que hay otras entidades, independientes al mismo, que pueden influir en la dinámica internacional.

A pesar de esto, como afirma Luisa Portugal (2001), los Estados, junto con los organismos intergubernamentales, siguen teniéndose por los actores clásicos y los de mayor trascendencia en el sistema internacional. Además de ser considerado, según Calduch (1991), como el único actor que ha tenido una actuación efectiva en subestructuras: político- militar, económico, y la cultura ideológica.

▪ **Organizaciones Internacionales Gubernamentales**

Virally, citado por Calduch (1991, p.1) define a las organizaciones gubernamentales como:

Una asociación de Estados establecida por un acuerdo entre sus miembros y dotada de un aparato permanente de órganos, encargado de perseguir la realización de objetivos de interés común por medio de una cooperación entre ellos.

Como actor internacional las Organizaciones Internacionales Gubernamentales, poseen una capacidad de actuación internacional, la misma que varía según su estructura orgánica, sus competencias y los recursos de los que ésta dispone. Son instrumentos de colaboración entre países miembros, surgen para lograr objetivos y refuerzan la cooperación entre Estados. (Calduch, 1991).

B. Actores no gubernamentales: Fuerzas transnacionales

Existe una gran variedad de actores independientes al Estado y con la capacidad de influir en el terreno internacional. En este apartado solo se citarán los que constituyen un aporte a esta investigación.

- **Organizaciones Internacionales No Gubernamentales (ONG)**

Si se analizan las organizaciones internacionales desde una concepción básica, se resalta que el conjunto de la humanidad está organizado y cada uno de nosotros forma parte de esa organización internacional, bien sea mediante actos privados y voluntarios o mediante actos simples e inevitables de la vida cotidiana. (Barbé, 1995)

Según afirma Inés Claude (1964) citado por Esther Barbé (1995, p.151) “la organización internacional es un proceso y las Organizaciones Internacionales constituyen aspectos representativos del estadio que ese proceso ha alcanzado en un momento dado”.

Merle (1988), citado por Esther Barbé (1995, p. 174) define a la ONG como “Todo grupo, asociación o movimiento constituido de forma duradera por particulares pertenecientes a diferentes países, con la finalidad de alcanzar objetivos no lucrativos”.

Las ONG son grupos de presión internacional y en virtud de ello canalizan una parte importante de las posibilidades de movilización e influencia de la opinión internacional, además dinamizan la rigidez característica de las instituciones estatales y de las Organizaciones gubernamentales.

Pero, si bien constituyen un grupo de presión internacional, tienen también ciertas limitaciones al no poder influir directamente en el marco político, económico, social; lo que le da un carácter de secundariedad ante los estados.

- **El individuo como actor internacional.**

La mayoría de bibliografía consultada sobre este aspecto considera que la influencia del individuo -como tal independiente de alguna asociación, empresa u organización- en los asuntos internacionales se centra en aquellos con la posibilidad de influir en la opinión pública, de generar corrientes de opinión respecto a un tema, o influir decididamente en la dinámica internacional.

Como lo afirma Bartolozzi (1987) interesan las personas que, por su mayor capacidad de influencia, es decir, por su autoridad informativa, desempeñan una función clave en el complejo relacional. Tal es la situación en que se encuentran los líderes religiosos, periodistas, escritores, los altos funcionarios de las Organizaciones Internacionales, los ejecutivos de las empresas transnacionales, en general todos aquellos hombres-noticia.

Calduch (1991) se contrapone a la idea de Bartolozzi al afirmar que si bien existe una generalizada convicción de que la persona constituye en realidad un “objeto” más que un verdadero “sujeto” de la vida internacional, es necesario tomar conciencia de que cada uno de nosotros, en tanto que persona individual, genera y participa, en mayor o menor medida, en una pluralidad de relaciones internacionales.

El papel del individuo en el plano internacional ha cobrado protagonismo en los últimos tiempos. El proceso actual de democratización de la información, el acortamiento de las distancias, las nuevas tecnologías, y todos los cambios globales, han permitido que todo individuo pueda opinar respecto a un tema, generar incluso debate y, directa o indirectamente, influir en la dinámica internacional.

Tal como concluye Calduch (1991) hoy en día no cabe ya desconocer o subestimar la importancia del individuo y de sus decisiones y acciones personales en el panorama de las relaciones que se desarrollan a escala internacional. Algunos de los grandes fenómenos que se desarrollan en el plano mundial están íntimamente vinculados con las actuaciones individuales, y no siempre con las actuaciones colectivas o grupales.

- **Medios de comunicación.**

Nuestra vida cotidiana, el actuar diario de las empresas transnacionales, de los estados y en general la dinámica natural de la sociedad, se ve influida directamente por los medios de comunicación. El torrente actual de información en Internet y todas las formas de comunicación y prensa determinan e influyen en las relaciones establecidas entre los diversos actores internacionales.

Los medios de comunicación son un factor clave en la dinámica internacional, son, al mismo tiempo, sujeto y objeto de las relaciones internacionales. A través de los medios se generan corrientes de opinión que pueden tener mucha influencia e intervenir decididamente en los asuntos internacionales, estableciendo la denominada agenda internacional y el diálogo social.

Hablamos entonces de comunicación internacional que, en palabras de Charles McClelland (1974) citado por Luisa Portugal (2001, p.85) se manifiesta como:

Una categoría que abarca no solo la estructura, sino también el contenido de la corriente de mensajes sociales transmitidos a lo largo del tiempo y a través de las fronteras nacionales y que su alcance va mucho más allá de las relaciones oficiales entre los gobiernos.

▪ **Opinión pública**

Para citar a la opinión pública como actor internacional, se debe entender primero el concepto de público. Según el informe Mc Bride, citado por Caldich (1991) público es:

Aquel conjunto de individuos que participan de forma regular en ciertos procesos de comunicación como consecuencia de los cuales alcanzan y desarrollan una conciencia de pertenencia grupal que, en ocasiones, puede llegar a institucionalizarse y a influir en sus comportamientos.

En base a esta definición se entiende al público internacional como una forma de agrupación social constituida por individuos o colectividades de distintos países que realizan valoraciones comunes sobre los acontecimientos internacionales.

Estas valoraciones van a variar entre grupos de individuos de acuerdo a la cultura y el contexto. Se generan así públicos diferenciados por la forma de interpretación, opiniones y la capacidad de influir en el ámbito internacional.

Algunos de los criterios que cita Caldusch (1991) para la formación de la opinión pública internacional son los siguientes: una base cultural común mínima, un proceso de comunicación transnacional periódica o permanente, una interpretación y valoración de las informaciones recibidas de acuerdo con ciertos patrones sociales aprendidos e interiorizados, la creencia de que esas interpretaciones y valoraciones realizadas por cada individuo son compartidas por muchas personas de otros países, dando origen al desarrollo de una conciencia grupal internacional.

La opinión pública es una fuerza de presión e influencia en la dinámica internacional que se potencia con el flujo actual de información, la democratización de contenidos, el proceso tecnológico y el alcance y acceso de todo tipo de fuentes de información. Por tanto es una de las fuerzas centrales de articulación de la sociedad internacional que influye directamente sobre otros actores.

3. Nuevo orden internacional

La sociedad internacional descrita en los párrafos anteriores ha pasado por diversas etapas y transformaciones, las mismas que han ido conformando una sociedad global diversa y han dado lugar a un nuevo orden internacional caracterizado por tres fenómenos concretos: la globalización, la creciente interdependencia y las dinámicas de cooperación y conflicto que de ésta se desprenden.

Cambios como la revolución tecnológica en el campo de los transportes y la comunicación permitió el dominio y la comprensión del espacio terrestre lo que a su vez llevó a cambiar la percepción del mundo en todos sus aspectos, geográficos, políticos, económicos, sociales, culturales, y comunicacionales.

Estos cambios, abarcados desde la globalización, punto que más adelante se desarrollará, llevaron a una interdependencia que no se limita simplemente a un incremento cuantitativo de los intercambios o de las interacciones, sino que para que ésta se produzca es indispensable que de los intercambios e interacciones se deriven efectos de coste recíproco para los actores implicados.

Los cambios tanto económicos, sociales, culturales y tecnológicos y la interdependencia que de estos se genera trae consigo también un incremento en la toma de conciencia individual y colectiva del mundo y se empieza a ver como un espacio único, global e inmediato. Esta nueva visión del mundo supera la idea de la sociedad estatista y empieza a dar protagonismo a toda la diversidad de actores que se desenvuelven en la sociedad internacional. (Arenal, 2002)

Se cambia la percepción del mundo y se empiezan a tomar conductas individuales y colectivas que ven más allá del referente estatal y sitúan al ser humano y sus problemas como puntos de referencia de la sociedad mundial y como actores de la misma.

A. Globalización

Los avances de la tecnología, medicina y ciencia, el fin de la esclavitud y en general el periodo posterior a las Guerras plantea la necesidad de un cambio en el manejo de los asuntos internacionales.

La convergencia de procesos económicos, financieros, comunicacionales y migratorios acentúa la interdependencia entre casi todas las sociedades y genera nuevos flujos y estructuras de interconexión supranacionales. Empieza a desarrollarse así, en la segunda mitad del siglo XX, el proceso llamado globalización.

Su origen puede encontrarse en los estudios de algunos intelectuales del siglo XIX como el francés Saint Simon o el norteamericano MacKinder quienes pusieron de relieve cómo la modernización estaba conduciendo a la progresiva integración del mundo. (Saborido, 2005)

Jorge Saborido en su libro *El mundo frente a la globalización* (2002) entiende este proceso como una acción a distancia, según la cual los actos realizados por sujetos sociales en un ámbito local llegan a tener consecuencias significativas para sujetos lejanos.

La globalización tal como está presente en la actual sociedad internacional es fruto de la interrelación de diversos factores, íntimamente interrelacionadas, que la generan y facilitan: (García Segura, 1999 citado por Arenal, 2005)

- Factores científico-tecnológicos: Incluyen todas las innovaciones científico-técnicas que, desarrolladas especialmente a partir de la década de los años setenta y que aplicadas a la producción, los transportes, la información y las comunicaciones, han contribuido al desarrollo de la sociedad informacional y global.
- Factores económicos: Esta globalización de la economía se ha concretado en tres aspectos básicos. Uno, el referido a la producción; dos, en relación al comercio y el tercero en relación al ámbito financiero, que es donde la globalización conoce un mayor desarrollo, mediante la constitución de un mercado global de capitales. (Sassen, 2001, citado por Arenal, 2005).
- Factores político-institucionales: derivados del papel jugado por los Estados, por las instituciones internacionales, por los actores transnacionales y por el propio mercado, en el sentido en general de favorecer y facilitar la globalización.

El concepto de globalización se refiere no a situaciones coyunturales sino a redes institucionalizadas de vínculos a nivel mundial. La idea de globalización sugiere una creciente amplitud e intensidad de este flujo de redes tanto que los estados y las sociedades quedan inmersos en sistemas de interconexión que cubren todo el mundo y que se ven facilitados y en cierta forma determinados por la revolución tecnológica que se vive hoy en día.

Dentro de la globalización se pueden distinguir tres procesos complementarios pero distintos: la interdependencia creciente de las actividades humanas sin importar cuál sea su especialización; la interpenetración creciente de las sociedades en todos los niveles y en todos los ámbitos; y la lógica de superación del espacio y del tiempo bajo sus formas simbólicas y territoriales.

Empiezan así a crecer el flujo de interrelaciones entre naciones. Las comunidades inventan, refinan y enriquecen la propia cultura a través del contacto y las influencias de otras culturas. Se crea a través de la globalización una cierta homologación social y cultural. (Papini, 2004).

El flujo de información que se maneja en Internet, la democratización de la misma, la facilidad de comunicarse a pesar de las distancias, los debates y corrientes de opinión que se generan y expande a través de las redes sociales o la prensa, son señales de esas nuevas redes que se están formando y que interconectan el mundo.

Sin embargo, tal como lo afirma Arenal (2005) la globalización es un proceso que se encuentra todavía en sus primeros pasos, afectando de forma muy desigual a distintos ámbitos de la actividad humana. En ningún caso puede, por lo tanto, reducirse esta dinámica a la globalización económica, por mucho que sea éste uno de los campos donde la globalización haya avanzado más.

Es, en consecuencia, un proceso multidimensional, que afecta a ámbitos muy distintos, que se desarrollan de manera interrelacionada, influyéndose y transformándose mutuamente. Mientras existen ámbitos en los que la globalización es ya una realidad plena, como el financiero, el productivo, el informativo y el comunicacional, hay otros ámbitos en los que sólo incide indirectamente e incluso otros en los que todavía sus efectos son mínimos. (Arenal, 2005)

B. Dinámica mundial actual: cooperación y conflicto

Se ha mencionado en puntos anteriores el proceso actual por el que atraviesa la sociedad internacional, el creciente fenómeno de interrelación y la extensión de redes sociales, culturales, económicas y políticas a nivel mundial.

En todo este proceso, en el que un sinnúmero de actores, culturas, civilizaciones, están interactuando entre sí, se crea, innegablemente, una diversidad cultural, un intercambio de rasgos y características que, dependiendo la forma en que se oriente, puede ser la oportunidad para crecer conjuntamente en un proceso de suma positiva en el que todos ganen, o detenerse en las diferencias y generar conflicto.

Hay diversas posturas en cuanto al proceso de interrelación cultural. Como lo afirma la UNESCO:

Algunos consideran que la diversidad cultural es intrínsecamente positiva, en la medida en que se refiere a un intercambio de la riqueza inherente a cada cultura del mundo y, por ende, a los vínculos que nos unen en los procesos de diálogo e intercambio. Para otros, las diferencias culturales son la causa de que perdamos de vista lo que tenemos en común en cuanto seres humanos y, por lo tanto, constituyen la raíz de numerosos conflictos (Unesco, 2009)

El proceso actual de mundialización, el crecimiento de los mercados transnacionales y de los contactos interculturales de todo tipo, han aumentado los puntos de interacción y fricción entre las culturas.

En 1963 Samuel P. Huntington pronosticaba estos cambios y en su artículo *¿Choque de civilizaciones?* defendía la hipótesis de que la principal fuente de conflicto en un nuevo mundo no será fundamentalmente ideológica ni económica. El carácter tanto de las grandes divisiones de la humanidad como de la fuente dominante de conflicto sería, desde el punto de vista de Huntington, cultural. Las naciones-estado seguirán siendo los agentes más poderosos en los asuntos mundiales, pero en los principales conflictos políticos internacionales se enfrentarán naciones o grupos de civilizaciones distintas; el choque de civilizaciones dominará la política mundial.

Huntington veía el proceso de diversificación cultural como una amenaza, porque afirmaba que las interacciones entre pueblos de civilizaciones distintas amplían la conciencia de la propia civilización, pero a su vez genera diferencias y animadversiones.

Además, los procesos de modernización económica y cambio social tienen en todo el mundo el efecto de separar a la gente de sus viejas identidades locales, debilitando al mismo tiempo a la nación-estado como fuente de la identidad.

Huntington maneja una postura fatalista al afirmar que esta diversificación cultural desembocará solo en conflictos. Pero, como se ha afirmado, en una dinámica mundial, y ante esta diversificación cultural se tienen dos opciones: la ideología de Huntington que se orienta por el conflicto y el choque de civilizaciones, o la postura planteada por la Unesco que asegura que el desafío actual es saber emplear esa diversidad de forma coherente y convertir, lo que se puede ver como amenaza, en una oportunidad de comunidad internacional, es decir, cooperación.

Según la cita que hace Esther Barbé (1995, p.206) del autor Duroselle, éste afirma que por conflicto se puede entender:

1) choque entre dos voluntades opuestas sean cual sean los medios utilizados o que decidan utilizar los adversarios para asegurar el triunfo de sus decisiones. 2) situaciones sucesivas en la cual dos o más jugadores consideran un objeto como una baza cuya posesión merece que se corran unos riesgos 3) conjunto complejo de tensiones en las que la acción del hombre de estado va acompañada por reacciones emocionales colectivas.

En general se define conflicto como una situación en la que los actores tienen intereses incompatibles que los llevan a oponerse llegando incluso al uso de la fuerza para alcanzar sus objetivos. (Barbé, 1995)

Por otro lado, es evidente que hay procesos que no se pueden solucionar de forma individual y exigen un trabajo conjunto, un acuerdo entre las partes. Es decir, cooperación, entendida como “el proceso en el cual los objetivos incompatibles que pueden degenerar en el uso de la fuerza pasan a ser problemas comunes que requieren un espíritu de colaboración.” (Barbé, 1995, p. 213).

Según HOLSTI (1992) citado por Esther Barbé (1995, p.215), las condiciones que favorecen el establecimiento de relaciones de cooperación son las siguientes: la existencia de intereses, objetivos y necesidades similares o complementarios; la distribución equitativa de riesgos, costes y beneficios, la confianza en que la otra parte cumplirá con sus obligaciones y finalmente las interacciones que han de llevarse a cabo en términos de reciprocidad y de confianza mutua.

La identidad cultural es un proceso más fluido que se transforma por sí mismo y se debe considerar no tanto como una herencia del pasado, sino como un proyecto futuro. En un mundo cada vez más globalizado, las identidades culturales a menudo provienen de múltiples fuentes; el intercambio cada vez mayor de las identidades culturales es reflejo de la complejidad creciente de la circulación mundializada de personas, bienes e información.

Así, como afirma la UNESCO (2009) en lugar de intentar preservar la identidad en todas sus formas, debería hacerse hincapié en concebir nuevas estrategias que tengan en cuenta estos cambios y permitan, al mismo tiempo, que las poblaciones vulnerables respondan al cambio cultural más eficazmente. Todas las tradiciones vivas están sometidas a una continua reinención de sí mismas.

La diversidad cultural, al igual que la identidad cultural, estriba en la innovación, la creatividad y la receptividad a nuevas influencias. La clave para un proceso de diálogo intercultural fructífero reside en el reconocimiento de la igual dignidad de los participantes.

Esto supone reconocer y respetar las distintas formas de conocimiento y sus modos de expresión, las costumbres y tradiciones de los participantes y los esfuerzos por establecer un contexto culturalmente neutral para el diálogo, que permita a las comunidades expresarse libremente. (Unesco, 2009).

4. Protagonismo de entidades no estatales en la escena internacional: acercamiento a la Paradiplomacia

La actual sociedad internacional se ha ido reconfigurando y gestado cambios en su estructura. El Estado ha perdido el monopolio como único sujeto con la capacidad de influir en los asuntos internacionales y nuevos actores han empezado a cobrar protagonismo y a asumir un rol importante en la nueva estructura internacional.

Tal como lo afirma Noortmann (2001) citado por Zeraoui (2011, p. 62)

La relación con el exterior ya no es una prerrogativa exclusiva de los Estados. La política internacional se ha vuelto mucho más compleja, de tal forma que ya no podemos entender las relaciones internacionales como precisamente aquéllas entre solamente Estados nacionales. Si bien siempre han estado presentes y han influido en menor o mayor medida en el sistema mundial, gradualmente, nuevos actores de naturaleza no estatal se hacen omnipresentes en el plano internacional.

Los desafíos de la globalización y la consecuente dinámica de cooperación y conflicto incluyen en sí nuevos procesos de interconexión, nuevos modos y medios de establecer relaciones y de responder a los retos planteados por la actual dinámica internacional.

Se crea así un conjunto de interacción generadas por actores no gubernamentales quienes independientemente de las políticas de Estado, buscan establecer relaciones, crear una cooperación descentralizada, promover un multiculturalismo y responder a las necesidades planteadas por esta nueva estructura social. Éste cúmulo de interacciones será estudiada desde la Paradiplomacia.

A manera de conclusión de este primer capítulo se afirma que la tendencia universal del hombre es la vida en sociedad, es la construcción y el mantenimiento de relaciones sólidas que no se limitan a fronteras geográficas o a estructuras gubernamentales sino que cada día se extienden más y poco a poco se van consolidando como un entramado de relaciones internacionales.

Este entramado de relaciones se fortalece y se hace más visible gracias al proceso de globalización, al avance de las tecnologías y de los medios y formas de comunicación. En este contexto en el que todo, desde la acción individual hasta el actuar colectivo, influye de cierta forma en la dinámica internacional, es necesario entender y estudiar el fenómeno de las relaciones internacionales protagonizadas no solo en un plano gubernamental sino en un escenario más real e individual. Es a través de estas interacciones entre la variedad de actores internacionales, es decir a través de la comunicación, que la sociedad se va a conducir hacia su fin último de convertirse en comunidad.

CAPÍTULO II

PARADIPLOMACIA COMO HERRAMIENTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS ACTORES TRANSNACIONALES.

La creciente interconexión mundial, el avance en la tecnología y comunicación, y el creciente protagonismo de diversos actores independientes al Estado pero con la capacidad de influir en la dinámica internacional, son algunos de los fenómenos que caracterizan la actual dinámica internacional y surgen en respuesta a la naturaleza misma del ser humano, la necesidad de relacionarse y vivir en sociedad.

Esa necesidad de establecer relaciones mutuas ha ido poco a poco traspasando fronteras y configurando un nuevo orden internacional. A esas relaciones que ya no tienen como protagonista único al Estado se les denomina Paradiplomacia.

Este capítulo desarrolla concretamente esas relaciones entre la variedad de actores internacionales; se plantea así un acercamiento a la definición de Paradiplomacia, sus principales estrategias y los fines y ventajas que persigue. Se revisa también una de las principales herramientas de aplicación de la Paradiplomacia: los gabinetes de relaciones internacionales y la estrategia paradiplomática para desenvolverse en el mundo actual.

1. Paradiplomacia.

A. Definición.

La nueva dinámica internacional se ha visto determinada por un gran entramado de interrelaciones protagonizadas por actores independientes al Estado que buscan responder y enfrentar los retos que la sociedad global les plantea y tienen, además, los recursos y las capacidades para influir en los asuntos internacionales.

Estos son los llamados actores no estatales que, según la definición que hace Josselin y Wallace (2001) citados por Javier Alcalde Cardoza (2007, p.13) en su artículo *Una nueva mirada a los actores internacionales*, son entendidos como:

Entes básicamente autónomos de los gobiernos centrales, originados en la sociedad civil, la economía, o en arenas políticas fuera del control del estado. Participan en redes a través de dos o más Estados, de aquí su carácter transnacional, y afectan los resultados de la actividad política en uno o más Estados.

Estos entes autónomos e independientes de las políticas estatales han establecido relaciones de cooperación entre sí, lo que ha llevado a crear una interdependencia que ya no pasa por la burocracia de los Estados, sino que se establece en una relación más libre y directa.

Esta relación más directa entre actores no estatales se fue gestando desde el fin del ciclo de Guerras, a partir del cual se suscitaron cambios en los ejes prioritarios de la agenda internacional. Se abandonó el enfoque exclusivo en los asuntos militares y se dio lugar a las problemáticas medioambientales, económicas, de la superación de la pobreza, el respeto a los derechos humanos, etc. Esta problemática mundial, que no repercutía solo a un Estado sino a la sociedad internacional en general, llevó al surgimiento de nuevas demandas que requerían acciones que traspasaban el tradicional papel del Estado.

Por tanto, se constituyeron caminos propicios para que otros actores como las entidades subestatales (ONGs, empresas transnacionales, movimientos sociales, etc.), busquen responder a esas demandas internacionales (Dhooge, citado en la revista: Trabajos de Investigación en Paradiplomacia, 2002, p. 136).

Colacrai y Zubełzù (2004) citados en el artículo de Nicolás Mancini (2007, p.4) señalan al respecto:

La creciente transnacionalización e interdependencia que implica múltiples canales de vinculación y diversidad de actores interactuantes, la ampliación de temas y costos recíprocos, operan como factores promotores o aceleradores de importantes modificaciones. Esto no solo se da en el nivel “macro” de las relaciones, sino que influye indefectiblemente en la tendencia a que se produzca una transferencia del poder decisorio a instancias subnacionales.

Este nivel macro del que habla Colacrai y Zubełzù se refiere a que la sociedad no se mueve solo a través de las relaciones establecidas entre los altos mandos, entre los Estados, sino que todos los cambios de las últimas décadas llevaron a la reconfiguración de un nuevo orden en el que ése poder de influir en la dinámica internacional ya no recae solo en los Estados, sino que hay una transferencia de capacidades y recursos hacia otros actores de la sociedad.

Panayotis Soldatos (1990) citado por Caterina García en su texto “*Actividad exterior de las entidades políticas subestatales*” (1996, p.239) afirma que:

En primer lugar, ha habido un cambio en términos cualitativos: estas unidades han ido desplegando sus propios canales de relaciones con el exterior, se han ido dotando de sus propios recursos financieros y han ido determinando sus propios objetivos exteriores; en segundo lugar, y en términos cuantitativos, la actividad exterior de estas entidades ha experimentado un crecimiento sin precedentes tanto en función del alcance (temas cubiertos y tipos de relaciones mantenidas), como del número de contactos establecidos.

Así, con las limitaciones del Estado, el surgimiento de nuevas necesidades que superan la actividad estatal y sobre todo el surgimiento de nuevos actores con la capacidad de influir en la dinámica internacional, todo esto acompañado de los avances tecnológicos y la creciente red de conexiones, es que nace una nueva forma de entender las relaciones internacionales: la Paradiplomacia.

Partamos analizando la palabra misma desde el aspecto etimológico. Zeraoui (2001, p. 83) cita al teórico James der Derian (1987) quien divide el término en dos partes: *para*, dando el significado de ‘junto a’ o ‘al lado de’ pero también ‘divergente de’, –opuesto a ‘*diplomacia*’. Y si por diplomacia entendemos, según la RAE, el servicio de los Estados en sus Relaciones Internacionales, entonces Para–diplomacia vendría a ser las relaciones internacionales entre actores diferentes a los Estados: los actores denominados no gubernamentales, transnacionales o no tradicionales.

Como lo explica Carreón (2007) citado en el texto *Experiencias Paradiplomáticas en Tarapacá* (Arana, Ovando, Corder, 2009, p.42) la Paradiplomacia es:

Toda forma de actividad internacional llevada a cabo por actores no tradicionales, incluyendo entre estos a: las corporaciones transnacionales, las organizaciones internacionales de trabajadores, las comunidades religiosas, los organismos no gubernamentales, la industria, los medios de comunicación.

Según lo expuesto han de ser susceptibles de calificarse como actores y agentes paradiplomáticos un sin fin de organizaciones e individuos que no se encuentran circunscritos a gobiernos centrales, pero que generan en su accionar externalidades positivas de interés público. (Arana, Ovando, Corder, 2009, p.42)

Es así que la Paradiplomacia viene a reemplazar lo que es la estructura tradicional de las Relaciones Internacionales, que eran llevadas históricamente por el Estado. Esto no quiere decir que la Paradiplomacia sustituya la actividad diplomática, sino que surge como respuesta ante de la pérdida de protagonismo del Estado como único actor influyente en los asuntos internacionales y al cúmulo de relaciones establecidas entre actores independientes al mismo.

El término como tal “Paradiplomacia” lo instala Duchacek y Panayotis Soldatos (1986) y pasa por una evolución desde la micro diplomacia (entendida como la acción internacional de los gobiernos no centrales), para después establecer diferencias entre la diplomacia transfronteriza (vecinal), transregional (sin frontera común) y paradiplomacia global (temas que incumben a la totalidad del planeta).

Si bien citamos este aspecto global de la Paradiplomacia, hay muchos autores que delimitan el término a solo el estudio de las relaciones entre gobiernos no centrales. Por ejemplo, la definición de Paradiplomacia que da Cornago Prieto (2000) citado por Aranda, Ovando y Corder (2010, p.40)

La participación de los gobiernos no centrales en las relaciones internacionales, a través del establecimiento de contactos permanentes o ad hoc con entidades públicas o privadas extranjeras con el propósito de promover diversos aspectos socioeconómicos o culturales, así como cualquier otra dimensión exterior de sus propias competencias constitucionales.

Por su parte, José Luis Rhi-Sausi (Zeraoui, 2001, p.67) la define como:

La participación de gobiernos no centrales en las relaciones internacionales a través del establecimiento de contactos ad hoc con entidades privadas o públicas del extranjero, con el fin de promover asuntos socioeconómicos y culturales, así como cualquier otra dimensión externa de sus competencias constitucionales.

En otras palabras se entiende a la Paradiplomacia como el desarrollo de las relaciones internacionales por parte de entidades sub-estatales, entendiendo por estas a los gobiernos locales, municipales y regionales. Como vemos para Cornago y Rhi-Sausi el término abarca solo las relaciones establecidas entre gobiernos no centrales, sub-estatales; pero, como lo explica Duchacek y Soldatos, la Paradiplomacia, a diferencia de la diplomacia, involucra temas globales y por tanto es ejercida por actores diversos. No se trata únicamente de la actividad propia entre Estados no centrales, sino entre la infinidad de actores que tienen la capacidad, ya sea de forma individual o colectiva, de influir en la dinámica internacional.

Una real apuesta paradiplomática supone no solo la participación del gobierno subnacional sino también la de los diversos actores que componen la sociedad local (universidades, cámaras de comercio, empresas, sindicatos, centros de investigación, las ONG, sociedad civil, etcétera). La participación de todos ellos implicará un beneficio para la localidad en su conjunto (Taupier, 1995).

B. Fines y ventajas de la Paradiplomacia.

En base a toda la literatura consultada para esta investigación se intentará esbozar una finalidad central de la actividad paradiplomática. Ante la creciente red de interconexiones a nivel mundial, las nuevas demandas globales, el fenómeno de globalización, entre otros procesos propios de la actual dinámica internacional, la Paradiplomacia tendría como fin central la integración. Integración entendida como la cooperación entre diversos tipos de actores que, si bien persiguen, a manera particular, objetivos concretos, trabajan también a manera grupal por la consecución de beneficios comunes.

Tal como lo entiende Katia Arce Rudón en su estudio *Integración andina en un escenario globalizado*, la integración permite conocer y acercarnos a otras culturas, consolidar proyectos y objetivos comunes entre los ciudadanos y entre los países para su bienestar y desarrollo. Los procesos de globalización obligan a aunar esfuerzos en pro de la solución de problemas subregionales similares.

Si bien Arce enfoca la integración desde una mirada subregional, es un concepto que se puede ver desde una perspectiva multidimensional; abarcar diversos temas en un mismo orden de importancia: agenda comercial, política, social, ambiental, educativa, como elementos vitales que hacen un conjunto, una sola mirada de carácter integral.

La Paradiplomacia en general, abarcando todos los actores que la ejecutan (empresas, universidades, organismos internacionales, etc), busca responder a los cambios y necesidades globales y, dependiendo del rubro de cada actor, estos trabajan para ese fin común de integración y desarrollo; desarrollo del sector económico en el caso de las empresas, sector académico y cultural si hablamos de actores educativos y estos en conjunto a nivel macro trabajan por un desarrollo regional.

Respecto a las ventajas de la Paradiplomacia, se citará lo planteado por Michael Keating en su artículo *Paradiplomacia y constitución de redes regionales*. Keating, al igual que muchos autores, centra la paradiplomacia en la actividad internacional de las regiones y desde esta perspectiva propone tres razones, que se pueden traducir en ventajas, para trabajar en una estrategia paradiplomática. De acuerdo al interés de esta investigación se procurará adaptar estas razones-beneficios al campo macro que realmente abarca la paradiplomacia.

- **Político:** Ésta es la primera razón y beneficio futuro que plantea Keating y afirma que consiste en la búsqueda de abrir el camino hacia la independencia, buscando amigos que puedan estar dispuestos a reconocerles en una etapa temprana.

Ese reconocimiento y búsqueda de amigos que plantea Keating, vista a nivel macro y aplicada a todos los actores paradiplomáticos, se traduce como las actividades de cooperación y el consecuente posicionamiento en el campo internacional. Por ejemplo una empresa exportadora buscaría esos “amigos” en mercados internacionales y concretaría estas relaciones con firmas de cooperación y así poco a poco iría ganando reconocimiento y al mismo tiempo fortaleza a nivel interno, a nivel de cultura institucional.

- **Económico:** es otra de las razones que Keating expresa y se refiere a que, en el caso de las regiones, éstas están cada vez más reconocidas como unidad de producción, cuyo éxito depende de la capacidad de ejecutar un proyecto coherente, explotando las energías de los sectores, tanto público como privado. El autor menciona también los beneficios en cuanto a la inversión en mercados y tecnología y con esto el crecimiento en índices de empleo y la ampliación de los sectores económicos.

Este factor es sin duda uno de los beneficios más concretos y medibles a los que puede llevar la actividad paradiplomática. La ejecución de proyectos, inversión en mercados ya sean educativos o comerciales, inversión en tecnología e investigación, las alianzas de cooperación, firma de acuerdos, entre otros ejemplos de actividades paradiplomáticas, significan un impulso económico para todos los agentes cooperantes que participan de ella.

- **Cultural:** En este punto se plantea la búsqueda de apoyo y recursos en la esfera internacional para promocionar el idioma, expresiones culturales en el seno de las instituciones comunitarias, promover el intercambio cultural y el desarrollo de eventos culturales en conjunto entre localidades o regiones de distinto países.

A través de los intercambios culturales se da la posibilidad de conectar con un mundo más amplio para agrupar recursos y tratar de mantener alguna forma de unidad.

Estos beneficios de reconocimiento, inversión económica y protagonismos en espacios más amplios, los reconoce también Miranda (2005) citado por Aranda, Ovando y Corder (2010, p.44) al afirmar que:

La paradiplomacia amplía el vínculo mundial del país, moderniza el proceso de toma de decisiones de aquella política y, paralelamente, integra el desarrollo de la ciudad a los contextos que están más allá de sus fronteras nacionales.

De acuerdo con Miranda, la Paradiplomacia permite integrar el desarrollo de todos los actores en una escala global, es decir ver las opciones de cooperación con entidades semejantes pero en un contexto más amplio. Permite ampliar los vínculos, pero no solo del país o gobierno local, sino de todos los actores que participan de la dinámica internacional.

La Paradiplomacia es un medio para alcanzar el desarrollo de la comunidad internacional, estableciendo interrelaciones y creando verdadera interdependencia, es decir con efectos reales, entre los actores que participan de ella. Esta interdependencia propia de la Paradiplomacia no se da solo entre gobiernos locales o municipales sino que involucra también a todos los actores que tienen la capacidad de influir en la dinámica internacional.

A través de la Paradiplomacia se crean conexiones entre actores diversos que buscan un desarrollo común. Común no entendido como beneficio solo para las partes involucradas, sino también contribuyendo al aspecto social, cultural, político y económico de las sociedades en las que se desenvuelven.

C. Estrategias paradiplomáticas

Entendido ya el concepto de Paradiplomacia, se cita a continuación algunas de las estrategias empleadas por los actores no tradicionales para potenciar sus relaciones con sus pares en el extranjero.

Este punto se basa en el aporte de Adriana Ortega Ramírez, colaboradora de la revista *Trabajos de Investigación Paradiplomacia Actores Subnacionales e Integración Regional* (2012).

Si bien el planteamiento de Ortega, como el de varios autores, es enfocar la Paradiplomacia desde las relaciones entre los entes subestatales, es decir gobiernos no centrales, la mención que realiza de las estrategias paradiplomáticas no aplica únicamente a estos actores sino que es válida también a la gestión realizada por la variedad de agentes no tradicionales.

- Cabildo y participación en la política exterior del gobierno central.

Las autoridades locales pueden participar individualmente o a través de asociaciones nacionales o regionales en actividades de política exterior, invitadas por su gobierno central. Por ejemplo, realizar visitas y viajes al extranjero acompañando a los jefes de Estado, así como en el proceso de formulación de la política exterior.

Esta estrategia puede ser empleada muy bien por actores diversos como las empresas multinacionales. A través de un trabajo conjunto con el gobierno nacional al que pertenezcan, pueden acompañar a representantes oficiales del Estado con el fin de lograr algún acuerdo económico que beneficie no sólo a la empresa, sino también y sobre todo a la nación en la que se desarrolla.

Lo mismo en caso de instituciones académicas, las universidades por ejemplo, a través de los contactos con las oficinas descentralizadas de Relaciones Exteriores pueden valerse de esta herramienta para propiciar los intercambios con países vecinos y trabajar en políticas educativas.

Por ejemplo en el 2012, el Gobierno Regional de Piura y la Universidad de Piura participaron de una reunión con el vice Gobernador del Estado de Washington, esta visita permitió la firma de Memorando de Entendimiento en busca de la promoción empresarial, académica y productiva y fue además un espacio para la muestra de los Proyectos de Cooperación que la Universidad de Piura realiza.

- **Promoción en el exterior.**

Los Gobiernos locales y diferentes actores internacionales buscan posicionarse en los mercados mundiales. Se promueven internacionalmente como destino de inversiones y turismo, en el caso de las ciudades; como calidad de productos en el caso de las empresas, y como calidad educativa en el caso de las instituciones académicas, destacando sus ventajas comparativas y competitivas.

Un ejemplo clave de esta estrategia, en el campo académico, son las ferias internacionales EAIE (European Association for International Education) y NAFSA. Estos son algunos de los eventos educativos más importantes en Europa y Norteamérica que reúnen a instituciones académicas de todo el mundo durante varios días de sesiones y eventos en los que se discuten temáticas relacionadas a la internacionalización de la educación superior y es el espacio ideal para que las universidades, cada una con un módulo representativo, pueda promocionarse y establecer contactos para futuros convenios de cooperación. Es un espacio también de promoción cultural y turística.

- **Relación con los connacionales en el exterior.**

El mantenimiento de los lazos culturales y tradicionales con los connacionales en el exterior es una de las estrategias más utilizadas por los gobiernos locales. Los nacionales en el exterior pueden ser los mejores promotores y consumidores de productos locales, así como inversionistas interesados en el desarrollo de sus comunidades.

En el caso de las universidades, es fundamental mantener activas las relaciones con el público exterior, aprovechar la experiencia de alumnos, docentes e investigadores en el extranjero. Por ejemplo a través de las agrupaciones de graduados en el exterior, las universidades procuran mantenerlos en contacto para ofertas de becas o para seguir su línea profesional y ver si pueden constituir un aporte a la institución.

- **Hermanamientos.**

Éste es el instrumento por excelencia de las relaciones exteriores de los gobiernos locales. Los hermanamientos permiten forjar relaciones con otros gobiernos locales en el extranjero con quienes se comparten intereses. Pueden ser muy generales, para forjar relaciones de amistad y entendimiento, o pueden incluir áreas de cooperación muy específicas, como educación, transferencia de tecnología y medio ambiente, entre otras.

Este aspecto aplica a todos los actores paradiplomáticos. El establecimiento de buenas y perdurables relaciones es fundamental para fortalecer esa red de conexión y para lograr los objetivos planteados.

En el ámbito académico estos hermanamientos se pueden ver a través de los convenios establecidos entre universidades; los acuerdos para envío y recepción de estudiantes; los intercambios; las oportunidades de beca, y toda la actividad de cooperación que se pueda establecer entre dos entidades educativas.

Los principales ejemplos de hermanamiento se dan en Europa, por ejemplo las ciudades de Cardiff (Reino Unido) y Heilbronn (Alemania) han diseñado un proyecto que mezcla el aprendizaje del inglés con el intercambio entre las distintas culturas europeas. Cuentan además con la participación de otros colaboradores procedentes de Bélgica, España, Italia y Lituania, lo que otorga a este proyecto una mayor envergadura.

- **Asociaciones nacionales, regionales o mundiales de autoridades locales.**

La pertenencia a asociaciones nacionales de autoridades locales, ya sea por función gubernamental o por temáticas, es una buena estrategia local de relaciones exteriores ya que a través de estas asociaciones se pueden compartir experiencias de políticas, discutir problemáticas comunes, unir esfuerzos e, incluso, cabildear colectivamente para la implementación de políticas y estrategias nacionales, regionales o mundiales favorables a los gobiernos locales.

2. Gabinetes de Relaciones Internacionales como herramienta de la actividad Paradiplomacia

La teorización acerca de los Gabinetes de Relaciones Internacionales (GRI) es muy escasa. El presente esbozo de una definición y de las líneas de acción de los GRI se realiza en base al estudio hecho por la Dra. Luisa Portugal (2008) y a la adaptación de algunas definiciones de Gabinetes de Comunicación a la dimensión internacional.

A. Definición y nominaciones.

La definición que se puede plantear de los GRI es entenderlo como aquella unidad organizada que es responsable de la política internacional de una institución, que canaliza la interacción, cooperación y relaciones establecidas con instituciones u organismos de carácter internacional y que busca, al mismo tiempo, insertar una visión internacional y global en la cultura de la institución.

El nombre como tal puede variar o, como departamento puede estar incluido y depender de otra unidad; en el caso de algunas universidades los Gabinetes de Relaciones Internacionales forman parte del Vicerrectorado de Internacionalización, o son llamados Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y comprende dentro de ellos a varias dependencias. En caso de empresas multinacionales puede recibir el nombre de Oficina de Relaciones Públicas Internacionales o secretaria de Relaciones Internacionales. En cuanto a los gobiernos locales esta área suele llamarse Relaciones Internacionales, Asuntos Exteriores, Política Internacional, etc.

Si bien el nombre varia, la línea guía que los conduce es la misma: la necesidad de responder y saber insertarse y aprovechar el nuevo contexto en el que se está desarrollando el mundo. Es la unidad que conduce la política internacional de instituciones, gremios, empresas, universidades, etc. Es la manera de proyectar la cultura de la empresa, institución o cualquier entidad, a un ámbito internacional y, al mismo tiempo, insertarlo en todas las aristas de la institución.

B. Objetivo que persigue el GRI

El objetivo general que persiguen los GRI es que, desde el diseño de una política internacional, se inserte a la institución en el proceso actual de cambios globales, que se convierta en un ente activo en la dinámica internacional y que, de acuerdo al rubro de la institución, sea un agente con la capacidad y las herramientas para influir en un ámbito global.

C. Criterios básicos para el funcionamiento de los GRI

La coordinación de un Gabinete de Relaciones Internacionales implica tener claro, primero, cuál es la cultura de la institución (empresa, universidad, etc), la visión, misión y el objetivo que persigue, con el fin de establecer una coherencia entre el mensaje interno y el mensaje externo que se pretende comunicar.

En segundo lugar, es necesario ser consciente de la posición en el marco internacional que se tiene y se quiere ocupar. Esto para plantear acciones concretas que permitan conseguir metas en un determinado plazo.

En tercer lugar se debe conocer el contexto internacional en el que la institución se desenvuelve. Por ejemplo, en el caso de una empresa que busca expandir su alcance, es fundamental conocer primero la realidad y los niveles de internacionalización del rubro en el que desarrolla, es decir, conocer los actores que participan en estos procesos, saber cómo éstos actúan y decidir qué rol se pretende desarrollar en esa área.

Esto significa conocer los públicos a los que se quiere llegar, los posibles contactos a establecer y cómo estos van a contribuir a la organización. Se debe entender que se es parte de un proceso de cooperación en el que todos los actores ganan, es una suma positiva en la que se obtienen beneficios comunes.

Teniendo clara la importancia de la dimensión internacional se debe trabajar en una política exterior que, como se ha dicho ya, sea coherente a la visión y misión de la organización.

Esta política debe ser trabajada y pensada en coordinación con la dirección de la organización y una vez planteada y clara, comunicarla a todas las dependencias de la entidad, con el fin de que todos sepan y reconozcan la importancia de desenvolverse en el plano internacional.

Es decir, se trata de un proceso, un conjunto de acciones que implican un resultado. Para graficar este proceso, se puede adaptar el ciclo de planificación estratégica aplicado en las Relaciones Públicas y conocido como RACE: Investigación (Research), Acción, Comunicación y Evaluación. (Xifra, 2005).

- **Investigación:** Pretende determinar cuál es el problema o la situación de la que se parte. Se debe distinguir las actividades paradiplomáticas que se realizan actualmente, detallar los niveles de internacionalización, las líneas de acción que se aplican y la relevancia que se le ha dado y se le da a la dimensión internacional.
- **Acción:** En base a esa investigación se procura dar sentido a los datos recogidos, analizar los resultados y a partir de eso plantear una política de acción, es decir un plan estratégico de internacionalización. Es esta una sección importante que va a funcionar siempre y cuando la investigación haya sido realizada correctamente y se sepan usar esos datos para elaborar un plan efectivo con objetivos claros.
- **Comunicación:** Una vez determinado el plan de acción a seguir y con actividades y resultados concretos, se debe comunicar la política planteada a todas las áreas de la organización, a los públicos implicados y a todo actor que sea relevante y que pueda influir en los resultados finales.

- **Evaluación:** Por último debe haber una constante evaluación que permita determinar avances, aciertos y errores.

Una vez planteada la política exterior, ésta debe ser llevada a cabo desde el GRI, que debe contar con una estructura organizada con el fin de distribuir adecuadamente roles y funciones.

D. Funciones

De acuerdo a lo que afirma Luisa Portugal (2008) citada en el trabajo de Angela Zapata Castillo (2008, p.9) las funciones desempeñadas en los GRI deben ser llevadas a cabo por profesionales con conocimientos, herramientas y destrezas propias del campo de las Relaciones Internacionales.

En este punto, siguiendo el aporte de Portugal y después de haber hecho un sondeo en los principales gabinetes de organizaciones internacionales, se citará algunas de sus las funciones más relevantes.

Se debe puntualizar primero en que todas las actividades, sean formales o informales, realizadas por un gabinete tienen repercusión. Las llamadas telefónicas, las interacciones vía correo electrónico, la web oficial de la entidad, las redes sociales, entre otras, toda acción va a tener una influencia en las relaciones que se construyan con el exterior.

Algunas de las principales funciones son:

- Diseñar la política exterior (Plan Estratégico de internacionalización), orientada a promover la cooperación, la paz, la seguridad, la vigencia y progreso del derecho internacional.
- Concentrar, organizar y gestionar las actividades internacionales.
- Proyectar una buena imagen en el mundo global

Estas funciones centrales se canalizan a través de las siguientes actividades concretas: (Portugal, 2008, citado por Zapata Castillo 2008)

- Desarrollo de programas y convocatorias dentro del Plan Estratégico en temas de internacionalización.
- Promover firmas de convenios internacionales.
- Gestión de proyectos internacionales, así como de proyectos binacionales.
- Informar de los diferentes programas internacionales de cooperación en el ámbito que corresponde.
- Alianzas internacionales.
- Organizar actividades para fomentar la dimensión internacional de la institución.
- Divulgación de actividades. Dossier de prensa internacional.
- Facilitar movilidad y recepción del personal a nivel internacional.
- Atención a extranjeros que requieran de los diferentes servicios que ofrece la institución.
- Utilizar expertos en comunicación internacional y expertos en comunicación del propio país receptor.
- Poseer contactos con empresas de Relaciones Públicas de otros países, ya que se puede planificar la estrategia en el país de origen y aplicarse por parte de una empresa del país de destino.
- Buscar el apoyo de personalidades y líderes de opinión autóctonos.

Determinadas estas como algunas de las actividades y funciones de los GRI, se reconoce su importancia en la gestión y aplicación de la actividad paradiplomática. Tal como se ha visto durante este segundo capítulo, la paradiplomacia, sin ánimo de reemplazar a la diplomacia tradicional, nace del protagonismo internacional que han tomado actores diversos al Estado, a las interacciones establecidas entre ellos y la necesidad de responder a las nuevas demandas globales.

CAPÍTULO III

PARADIPLOMACIA UNIVERSITARIA: INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Vistas las principales características de la nueva dinámica global y entendido ya cómo se desarrollan las relaciones establecidas entre los nuevos actores paradiplomáticos, en este tercer capítulo se pasará al estudio de uno de los principales protagonistas del cambio internacional actual: la Universidad.

En este capítulo se desarrolla principalmente la Universidad como un importante actor internacional y cómo la globalización ha influido directamente sobre la estructura y rol de la educación superior. El objeto central de estudio de este capítulo será la tercera y actual etapa por la que atraviesa la educación superior: el proceso de internacionalización.

El desarrollo de este proceso será visto a nivel mundial, en Latinoamérica y en Perú, deteniéndonos en sus ventajas y desventajas, indicadores y sobre todo en los subprocesos implícitos en este proceso macro de internacionalización. En algunos apartados en concreto y con el objetivo de ejemplificar los contenidos, se tomará en cuenta experiencias nacionales e internacionales de universidades con altos niveles de internacionalización.

En el caso de Perú se citan datos estadísticos de las mejores universidades del país, y, en específico, se desarrolla contenido de la política de internacionalización de la Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP por ser la primera universidad en el país y una de las que registra los más altos índices de internacionalización. Se cita además a la Universidad del Pacífico por ser también una de las que mejor plasma su política internacional.

Cabe indicar que solo en el caso de la Universidad del Pacifico se pudo obtener información de calidad a través de fuentes orales; en el caso de la PUCP también se manejó a través de recursos orales pero la información que se ofrecía era más limitada. Para la investigación de las otras universidades se procuró acceder a entrevistas presenciales pero no fue posible por considerar el tema como información confidencial o porque no manejan un registro de su política internacional. Este déficit de información se cubrió a través del análisis de los portales web y de la comunicación oficial que hacen estas universidades.

En Latinoamérica se toma el caso de la Universidad de La Sabana, primero por ser Colombia uno de los países Latinoamericanos que mejor trabaja en el tema de internacionalización de la educación superior, tal como lo afirmará Dulce Govea, consultora de la OEA, y segundo, por trabajar en específico en una de las aristas de la internacionalización: la movilidad académica, registrando así uno de los más altos índices de alumnos *outgoing*. (Ver tabla 4)

El análisis de la Universidad de la Sabana se hace desde su portal web y sobre todo desde su “Informe del estado de la Internacionalización y de los Convenios de la Universidad de La Sabana” informe completo que recopila toda la actividad internacional y el plan estratégico que maneja. Esta misma información se buscó en los portales webs de diversas universidades pero la mayoría se enfocaba solo en la dimensión del intercambio académico y toda la información que se ofrece se limita a esta área.

1. Definiciones iniciales

Este apartado pretende delinear los conceptos básicos que se desarrollarán a lo largo de este capítulo. Se define brevemente Educación Superior y Universidad, pero no se ahonda en sus conceptos por desarrollarlos extensamente a lo largo de esta investigación.

Esta tesis emplea el término internacionalización de la educación superior por ser un fenómeno estudiado a nivel global con esa denominación, pero si bien la educación superior incluye diversas instituciones, el enfoque central de esta investigación es ver este proceso desde las universidades como máximo representante de la educación superior.

A. Definición de Educación Superior

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) define la educación superior o educación terciaria como:

(...) un nivel o una etapa de estudios posterior a la educación secundaria. Dichos estudios se adelantan en instituciones de educación terciaria, como universidades públicas y privadas, institutos de educación superior y politécnicos, así como en otros tipos de escenarios como escuelas de secundaria, sitios de trabajo, o cursos libres a través de la tecnología informática y gran variedad de entidades públicas y privadas. (Ramphela, Banco Mundial, 2003, p.9 cita a Wagner)

Pastor y Marín, coautores del libro *Mass media y Universidad* (2005, p.11) tienen una visión más integral de la educación superior, una definición que incluye conceptos de desarrollo, sociedad y conocimiento y la entienden como:

(...) una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos del mundo de hoy al tiempo que para formar ciudadanos capaces de construir una sociedad más justa, sustentada en la solidaridad, el respeto de los derechos humanos y el uso compartido del conocimiento.

Esta visión de educación superior como una herramienta para el desarrollo de la sociedad, se recoge también en el informe del Banco Mundial “*Construir sociedades de conocimiento: nuevos desafíos para la educación terciaria*” en el que se hace un análisis extenso de los beneficios, retos, ventajas y el rol protagónico de la educación superior en el desarrollo político, económico y social de los países.

Este análisis afirma que hay una relación directa entre la educación superior y las dimensiones de oportunidades y empoderamiento. Esto se sustenta en el hecho de que la educación terciaria puede ofrecer mejores oportunidades y perspectivas de vida a estudiantes que pertenecen a minorías o a familias de bajos ingresos, contribuyendo así a mejorar sus posibilidades laborales, sus perspectivas económicas y reducir la desigualdad.

La educación terciaria contribuye directamente a:

- Capacitar a una fuerza laboral calificada y adaptable, de alto nivel, que incluye a científicos, profesionales, técnicos, profesores de educación básica y secundaria, y futuros dirigentes gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil.
- Generar nuevos conocimientos.
- Construir la capacidad de acceder al conocimiento global y adaptarlo al uso local.
- La productividad nacional, la cual determina en gran parte el nivel de vida y la capacidad de un país para competir en la economía mundial.
- La construcción de nación al promover una mayor cohesión social, confianza en las instituciones sociales, participación democrática y diálogo abierto, al igual que la valoración de la diversidad en términos de género, etnicidad, religión y clase social.

A manera de conclusión se afirma que la transformación y el crecimiento sostenibles en el plano económico general no son posibles sin la contribución a la creación de capacidades que un sistema educativo terciario innovador es capaz de hacer (Banco Mundial, 2003).

B. Definición de Universidad

La Universidad es entendida como una institución social que surgió objetivamente en un momento histórico determinado a partir de las condiciones, posibilidades y necesidades que la misma sociedad generó con el fin de la conservación, desarrollo y promoción de la cultura de la humanidad fundamentalmente mediante la formación de profesionales. (Álvarez Sierra, 2002, citado por Giusti y Valdés 2005, p. 89)

Giusti y Valdés (2005, p. 89) citan también a Aquino y Puentes (2004) quien afirma que la universidad concreta su encargo social o misión a través de cuatro procesos: el proceso de administración o de gestión universitaria; el proceso de enseñanza; el proceso de investigación científica; y el proceso extensionista.

Estos cuatro puntos los reconoce también Pinilla (1976) citado por Portugal y los plantea de la siguiente forma:

- Centro de pensamiento crítico que penetra la realidad social y política.
- Centro de investigación científica que busca la verdad.
- Centro de capacitación de líderes.
- Foco de extensión cultural y ayuda social, es además, y fundamentalmente, una fuerza intelectual integradora y culturalmente unificadora

La importancia de la misión de la Universidad como institución de preservación, desarrollo y defensa de la cultura y la identidad; presupuestos que adquieren crucial relevancia en la actualidad pues solo a partir del fortalecimiento de estas podemos enfrentar la agresión cultural que supone la globalización (Trelles, 2005).

▪ **La Universidad como actor internacional.**

La Universidad, desde su misión y función, contribuye al desarrollo de la herencia cultural de los pueblos. Es el espacio ideal para lograr una comprensión más profunda sobre lo que es el ser humano, su función social y su fin trascendente.

El quehacer universitario se fundamenta en la sociedad, en la solución de sus problemas, en la formación de ciudadanos del mundo y en la incesante búsqueda del conocimiento. (Moncada, 2011)

El conocimiento que, en los últimos tiempos se ha convertido en el eje a partir del cual giran todos los cambios en el campo de la información y las comunicaciones. Ha determinado también ciertas transformaciones en el ámbito político, económico y social, además del surgimiento de un mercado laboral mundial.

La capacidad de una sociedad para producir, seleccionar, adaptar, comercializar y usar el conocimiento es crucial para lograr un crecimiento económico sostenido y mejorar los estándares de vida de la población. El conocimiento es visto como un factor preponderante de desarrollo económico, el mismo que repercute en las demás aristas del desarrollo.

Tal como lo afirma José Joaquín Brunner en su artículo *Educación superior, integración económica y globalización* (1997):

Vivimos una época en la cual el conocimiento aplicado a las esferas de la producción, de la distribución y de la gestión está revolucionando las condiciones de la economía, el comercio entre los países, las bases de la democracia política, la comunicación cultural a nivel mundial y las formas de vida y consumo de la gente. Más aún: la generación de conocimientos, su diseminación y utilización, han llegado a ser un factor clave para la competitividad de las naciones, mucho más importante, en cualquier caso, que los recursos naturales, el trabajo abundante o el capital financiero.

Así la máxima representante, generadora y difusora del conocimiento ha sido, desde la época medieval, la Universidad. En las últimas décadas ésta ha ido sufriendo transformaciones respecto a su alcance e influencia, convirtiéndose hoy en día en un actor de vital importancia en la comunidad internacional.

La Universidad, en calidad de actor internacional, es capaz de establecer relaciones de cooperación, generar recursos económicos, humanos y de conocimiento y con todo esto contribuir y ser un agente protagonista en el desarrollo de la región y en la actividad generada por la comunidad académica internacional.

Tal como lo afirma Gacel-Ávila (1999, 15)

(...) las universidades deben desempeñar un papel fundamental en cuanto a la formación de cuadros profesionales capaces de adaptarse y actuar con eficacia en la nueva realidad global, abriéndose a todas las influencias y corrientes del pensamiento humanista, científico y tecnológico.

Se puede concluir que el conocimiento constituye hoy en día el nuevo motor de desarrollo y por tanto la Universidad, como primer actor generador del mismo, se convierte así en un ente primordial en el desarrollo de las regiones.

2. Internacionalización de la educación superior: conceptos generales

A. Contexto y definición.

La globalización, el avance de la tecnología y la creciente interconexión actual, son fenómenos que repercuten en áreas como la economía, política y cultura; pero giran, sobre todo, en torno al manejo de la información y del conocimiento.

Hablar de información y conocimiento es hacer referencia, principalmente, al sistema educativo y a los cambios en cuantos al papel, las funciones, la forma y los modos de operar que el contexto actual exige en él.

A estos cambios Claudio Rama, Director del Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), los reconoce como el “tercer shock” de la educación superior en América Latina. Rama hace una revisión de la evolución de la educación superior y explica que ésta ha pasado por tres etapas concretas.

En América Latina la educación superior tuvo su primer “shock” hacia comienzos del siglo XX, cuando las nuevas capas medias urbanas presionaron para una democratización de las elitistas universidades propias del siglo XIX.

Así se inicia la Primera Reforma Universitaria en América Latina que, al promover la autonomía y el cogobierno universitario, contribuyó a la expansión de la cobertura de las universidades públicas, superando los modelos de elite, y democratizando el acceso a la educación superior a vastos contingentes urbanos.

Con el paso del tiempo se empieza a notar que las universidades, tal como estaban estructuradas después de la Primera Reforma Universitaria, no respondían a los nuevos escenarios ni a las nuevas demandas sociales, políticas y económicas.

El incremento de los precios petroleros en los años 70, las dictaduras militares, la caída de los precios de las materias primas y el cierre de los mercados, imposibilitaba que el Estado siga financiando los costos de matrícula.

La respuesta central a esta situación vino por la vía del mercado que promovió la Segunda Reforma de la Educación en América Latina en los años ochenta y noventa. Esta segunda reforma se caracterizó por la expansión de la educación superior privada, una fuerte diferenciación de instituciones y la poca regulación de políticas públicas.

Este contexto permitió conformar un nuevo modelo universitario de carácter dual: una educación pública con restricciones de acceso, basadas en limitaciones del financiamiento público y en exámenes de conocimiento; y un sector privado, a su vez, con restricciones a consecuencia de los costos de las matrículas.

Mientras tanto, el panorama mundial empezaba a cambiar, un nuevo orden emergía y los procesos de globalización insertaban cambios en las estructuras políticas, sociales y económicas.

Las nuevas tecnologías permitían acortar distancias, expandir la educación, generar un sistema de educación virtual y en general la expansión de la sociedad del conocimiento.

Este nuevo escenario permitió pasar de un modelo universitario de carácter dual: público y privado, a un modelo tripartito: público, privado y transnacional. Se dio lugar así al “tercer shock” de la educación superior o, como se definirá más adelante, el proceso de internacionalización de la educación superior.

Hans de Wit, Isabel Jaramillo, Jocelyne Gacel-Ávila, y Jane Knight (2005) presentan un estudio de este “tercer Shock” en su libro *Educación Superior en América Latina. La dimensión Internacional*. Estos autores identifican varios indicadores de la globalización que van a tener un impacto directo en la educación superior e influir concretamente en la dimensión internacional de la misma.

El siguiente gráfico extraído del libro anteriormente citado detalla algunos de estos indicadores.

	Elementos de la globalización			
	Sociedad del conocimiento	Tecnologías de información y Comunicación	Liberalización del comercio	50 Buen gobierno
Impacto en:	Creciente importancia asignada a la producción y uso del conocimiento como creador de riqueza para las naciones.	Nuevos desarrollos de tecnologías y sistemas de información y comunicación	Nuevos convenios comerciales regionales e internacionales desarrollados para disminuir barreras comerciales	Creación de nuevas estructuras y sistemas de buen gobierno regional e internacional
Impacto en la educación superior	El creciente énfasis en educación continuada, aprendizaje permanente y desarrollo profesional continuo crea demanda insatisfecha de la educación superior, lo que lleva a plantear nuevos tipos de programas y calificaciones.	1. Nuevos métodos de enseñanza especialmente en líneas y satélites, empleados para la educación nacional y transnacional.	Importación y exportación de servicios y productos educativos ha crecido cuando se elimina las barreras.	El papel de los actores a nivel de educacional gubernamental y no gubernamental está cambiando
Consecuencias para la dimensión internacional de la educación superior	Se ofrecen educación y programas de capacitación más allá de las fronteras; programas de capacitación especializada para nichos del mercado y con fines de desarrollo profesional.	Los métodos innovadores de enseñanza requieren más atención para acreditación y programas proveedores y reconocimiento de clasificaciones.	Se está dando más énfasis a los programas educativos de importación y exportación comercial.	Nuevas estructuras internacionales y regionales para complementar políticas en el campo de aseguramiento de calidad.

Tabla 1: Indicadores de la globalización y su impacto en la educación superior

Estos son algunos de los factores de la globalización que tienen un impacto en la educación superior y consecuentemente influyen y determinan la dimensión internacional de la misma. Hablamos ya de internacionalización de la educación superior que, según Knight (2002) citada por Estrada y Guillermo (2004, p.10) es entendida como “el proceso de integrar la dimensión internacional a las funciones de docencia, investigación y servicio que desempeñan las instituciones de educación superior”.

Se entiende como un proceso porque implica continuidad y denota una cualidad de evolución y desarrollo. Es un proceso medular y sostenible que debe ser insertado en toda la cultura institucional tal como lo afirma Gacel-Ávila (1999, p.37):

Hoy en día, la internacionalización se refiere a un proceso de transformación institucional integral que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior, de tal manera que sean inseparables de su identidad y cultura (...) La internacionalización es una necesidad insoslayable y un fenómeno irreversible. Al internacionalizarse la universidad tiene acceso a su vocación primera, la de la universalidad.

El hecho de que la dimensión internacional debe ser parte sustancial de la universidad y no solo un proceso agregado, es un punto importante que lo resalta también Soderqvist citado por Jane Knight (2005, p.11) al definir la internacionalización de la educación superior como:

Un proceso de cambio de una institución de educación superior nacional a una internacional que incluya una dimensión internacional en todos los aspectos de su gestión holística para aumentar la calidad del aprendizaje y enseñanza y lograr las competencias deseadas.

Se entiende entonces que el proceso de internacionalización de la educación superior es una transformación que no implica solo la integración de actividades internacionales en la institución, sino una incorporación del ámbito internacional en todas las dimensiones académicas y directivas.

Implica, sobre todo, tomar conciencia de la responsabilidad y compromiso que tienen las instituciones académicas para saber responder y adaptarse ante los cambios globales, aportar a la integración de la comunidad internacional y formar personas que sepan aprovechar este nuevo mundo interdependiente y multicultural.

B. Razones para la internacionalización de la educación superior.

Si bien se ha planteado ya una definición clara y se han visto algunos de los factores del contexto actual que influyen y determinan la dimensión internacional de la educación superior, es posible plantear la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las razones para el proceso de internacionalización?

Tal como lo afirma Jane Knight (2005) sin un claro conjunto de razones fundamentales, el proceso de internacionalización será solo una respuesta de reacción al creciente número de oportunidades y conexiones internacionales. Esta autora agrupa en dos grandes categorías las razones en las que se fundamenta el proceso de internacionalización de la educación superior: a nivel nacional y a nivel institucional.

Nivel nacional:

- **Desarrollo de recursos humanos:** mayor énfasis en la economía del conocimiento, cambios demográficos, mayor movilidad de la fuerza de trabajo y mayor comercio en servicios, están haciendo que las naciones den más importancia al desarrollo y reclutamiento del capital humano a través de iniciativas de educación internacional.
- **Creación de alianzas estratégicas:** las alianzas estratégicas se pueden considerar tanto una razón fundamental como un medio o instrumento para impulsar la internacionalización. Es una razón básica que lleva a fines y beneficios económicos, académicos, políticos y socioculturales.
- **Generación de ingresos/comercio y transacciones:** nuevas franquicias, ciudades universidades extranjeras o satelitales, suministro de educación en línea y varias modalidades de educación pagada son ejemplos de un enfoque más comercial de la internacionalización de la educación superior.

- **Construcción de nación:** una ciudadanía capacitada, educada y bien informada, y la posibilidad de generar nuevos conocimientos son componentes claves de la agenda de un país para construir una nación.
- **Desarrollo social y cultural y entendimiento mutuo:** la creciente interconexión mundial implica inevitablemente choques culturales que necesitan del conocimiento y acercamiento mutuo para poder superarlas.

Nivel institucional: Las razones para responder al proceso de internacionalización a nivel institucional van muy de la mano de las razones a nivel nacional, pero en este punto se deben tomar en cuenta varios factores: la misión y visión de la institución, la población estudiantil, el perfil del profesorado, la localización geográfica, el nivel de recursos y las fuentes de financiamiento son algunos de los elementos importantes al determinar las razones citadas a continuación.

- **Desarrollo de recursos humanos:** el creciente número de conflictos nacionales, regionales, internacionales y culturales, requiere que tanto docentes como alumnos tengan un mayor nivel de comprensión y adaptación para trabajar, vivir y contribuir en un medio ambiente culturalmente distinto.
- **Investigación y producción de conocimiento:** en el contexto actual hay problemas globales y desafíos que no se pueden atender solo a nivel nacional sino que necesitan de recursos e investigación a nivel internacional.

Las razones para la internacionalización varían de acuerdo a los intereses y necesidades de un país e institución pero es importante expresarlas claramente porque constituyen los lineamientos base para la medición de resultados, para el diseño del plan de internacionalización y para la correcta aplicación del mismo.

C. Características de la internacionalización de la educación superior.

Claudio Rama en su artículo *La educación transnacional: el tercer “shock” en la educación superior en América Latina* cita las características fundamentales de este proceso:

- **Expansión de nuevos saberes y educación permanente**

La velocidad de adelanto del conocimiento vuelve obsoletos a los saberes anteriores; los altos niveles de competencia en los mercados laborales tornan a la educación permanente en un elemento imprescindible no solo para mantener los empleos en los mercados laborales, sino para aprender y gestionar los nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

- **Las nuevas tecnologías y la virtualización de la educación**

La educación virtual, más allá de ser un modelo pedagógico diferenciado, nos introduce en el escenario de la “sociedad del acceso”, en el cual el suministro de los servicios, entre ellos el de la educación, se distribuye digitalmente a través de la red. Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) permiten pasar de la educación a distancia a la educación virtual, del modelo analógico al digital, de la pedagogía de cátedras a la pedagogía de la simulación.

- **Nuevo rol del Estado y nuevas regulaciones nacionales, regionales y globales**

Después de la proliferación de universidades públicas y privadas que caracterizó la segunda reforma universitaria y conllevó a un deterioro de la calidad de la educación debido a la escasa regulación, en la tercera y actual reforma empiezan a surgir nuevos marcos legales que han significado la creación de organismos de aseguramiento de la calidad, basados en una autoevaluación interna, una de pares y una externa.

Esta nueva figura en el sistema universitario de América Latina y el Caribe comienza a cumplir el rol de policía educativa al establecer niveles mínimos de calidad, criterios de autorización de funcionamiento de las instituciones y diversas regulaciones a la libertad de competencia.

- **La Universidad de la diversidad**

No solo se trata de la diversificación institucional de los años 80 y 90, la segunda fase, sino que ahora se expresa en diferenciaciones pedagógicas, metodológicas, organizativas, institucionales, típicas de una sociedad diversa, rica, global, en la cual las modalidades de participación son cada vez más complejas.

Un hecho que marca y refuerza ésta nueva visión del sistema educativo es que la Organización Mundial del Comercio - OMC considera a la educación superior como un servicio exportable, lo que abre camino a la posible liberalización de las fronteras para los servicios de la educación superior y a la aparición de nuevos proveedores de educación con una visión estrictamente comercial que entren en competencia con instituciones nacionales. (Sebastián, 2005, p.6)

Esta idea estrictamente comercial es lo que ha generado opiniones en contra a esta declaración de la OMC por limitar la educación a un bien material y por lo tanto meramente transable. Según lo afirma Zarur Miranda esta nueva concepción trae consigo también el nuevo dilema de “negociación” o “cooperación” en las relaciones entre las instituciones educativas y entre los países.

Sin embargo, más allá de las posiciones contrarias, ésta declaración de la OMC se debe ver desde una óptica positiva, entendiéndola como una posibilidad de generar beneficios económicos, académicos y sociales. El crecimiento de la oferta educativa debe promoverse siempre que vaya a la par de la mejora en la calidad y los niveles de enseñanza.

Se entiende entonces que el conocimiento y en específico la educación superior es un factor determinante en el desarrollo global de un país. El conocimiento constituye el núcleo de la actividad productiva que no solo depende de cantidades sino del capital humano que lo determina. Dado que la universidad continúa siendo, en la mayoría de los países, el centro creador de conocimiento, está llamada a jugar un papel protagónico en esta nueva y emergente sociedad global.

3. Panorama de la internacionalización de la educación superior

A. Panorama mundial

Para tener una idea general del panorama mundial en cuanto a internacionalización de la educación superior, se cita algunos datos incluidos en el reporte *Education at a Glance 2012 - OECD* que nos dan una idea de cómo está funcionando la red académica internacional y en específico el indicador de movilidad estudiantil.

- Al 2010, más de 4,1 millones de estudiantes de educación superior se matricularon fuera de su país de ciudadanía.
- Desde el 2000 y hasta el 2010 el número de estudiantes de educación superior extranjeros matriculados en todo el mundo se ha incrementado en un 99%, con una tasa de crecimiento anual promedio de 7,1%.
- En términos absolutos, el mayor número de estudiantes extranjeros son de China , India y Corea
- Los estudiantes asiáticos representan el 52 % de los estudiantes extranjeros matriculados en todo el mundo.
- Europa es el destino preferido para los estudios en el exterior con el 41% de todos los estudiantes internacionales. América del Norte abarca el 21% mientras que las regiones de mayor crecimiento son América Latina y el Caribe, Oceanía y Asia.

La siguiente gráfica muestra el crecimiento progresivo en el número de estudiantes de educación superior inscritos fuera de su país de origen, haciendo una comparación de cifras desde 1975 al 2010.

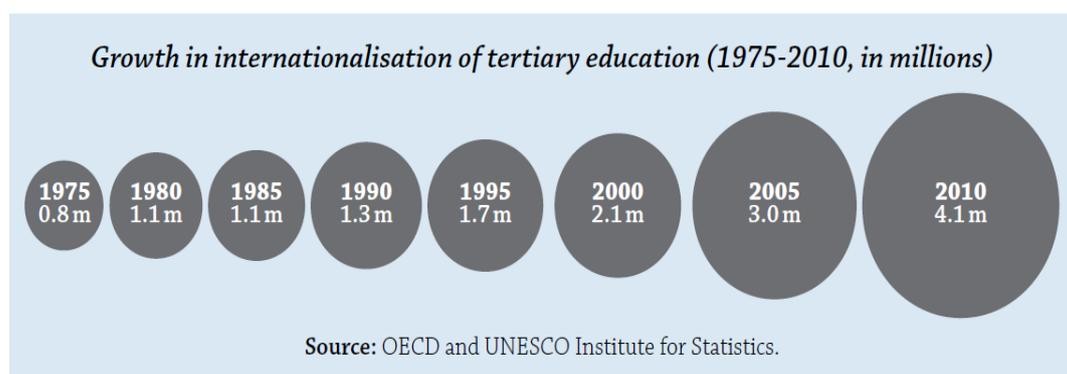


Figura 1: Estudiantes de educación superior inscritos fuera de su país de origen

La siguiente tabla elaborada en base al Compendio Mundial de la Educación 2012 – Unesco, investigación que recoge y compara estadísticas globales de educación desde el nivel primario hasta el nivel terciario, nos muestra los índices de alumnos *incoming* y *outgoing* a nivel mundial, detallados por región territorial.

Como se podrá observar en la tabla 2 hay países que tienen un balance promedio entre los alumnos que envían al exterior y los alumnos que reciben, pero en países de la región asiática y africana hay un desequilibrio entre los alumnos enviados y recibidos esto tal vez porque el país no ofrece las oportunidades educativas necesarias para hacerlo atractivo a un público extranjero lo que limita la recepción de alumnos e influye en la decisión de estudiantes locales de dejar el país. En el caso de Camerún por ejemplo envía alrededor de 20.093 alumnos quienes tienen como destino principal Francia y Alemania, pero solo recibe 1.854.

Región	Estudiantes provenientes del extranjero (<i>Incoming</i>)	Estudiantes nacionales estudiando en el extranjero (<i>Outgoing</i>)
África Subsahariana	89.462	257.099
América del Norte y Europa Occidental	2.060.749	542.654
América Latina y el Caribe	68.306	196.888
Asia Central	43.782	120.795
Asia Meridional y Occidental	17.629	343.777
Asia Oriental y del Pacífico	752.253	1.008.732
Estados Árabes	219.389	259.277
Europa Central y Oriental	321.270	387.245

Tabla 2: Alumnos *incoming* y *outgoing* a nivel mundial.

País	Incoming	Outgoing
Estados Unidos	684.714	51.565
Reino Unido	389.958	23.039
Alemania	200.862	103.110
Francia	259.935	54.407
India	200.621
China	71.673	562.889
España	56.018	22.919
Australia	10.330	271.231

Tabla 3: Estudiantes *incoming* y *outgoing*, ejemplos específicos por países

Se aclara que el tema de la movilidad estudiantil y los índices de estudiantes internacionales son solo un indicador de todo el proceso de internacionalización de la educación superior, pero es el único con más datos medibles y que nos permiten tener un panorama global de cómo está esta arista de la internacionalización académica a nivel mundial.

Para ejemplificar el panorama internacional desde una perspectiva general y no centrándonos solo en la movilidad estudiantil, se citará a continuación algunos indicadores de internacionalización de la Universidad de Oxford, una de las mejores universidades a nivel mundial.

La universidad de Oxford, según el QS World University Rankings 2013, se posiciona en el puesto número 6 con un índice general de 98.6%. En base al indicador de internacionalización docente ocupa el puesto 47 con 97.7% y respecto a la internacionalización de alumnado alcanza un 96.7% lo que la posiciona en el puesto número 42.

Universidad de Oxford ha incluido el proceso de internacionalización en varias de sus aristas universitarias. Las siguientes cifras nos dan una idea de los niveles de internacionalización en toda la cultura institucional.

- El 41% del personal académico son ciudadanos de países extranjeros que provienen de casi 100 países y territorios. Los grupos más numerosos son de los EE.UU., Alemania, Italia, China (excepto Hong Kong), Australia, Francia, Irlanda, India y Canadá.
- Más de un tercio del cuerpo estudiantil total - más de 8.100 estudiantes - son ciudadanos de países extranjeros, entre ellos un 16% de los estudiantes universitarios y el 61% de los estudiantes de posgrado.
- Oxford tiene estudiantes de más de 140 países y territorios. Los grupos más numerosos de estudiantes internacionales provienen de los EE.UU. (1.513), China y Hong Kong (801), Alemania (767), Canadá (418), India (354), Australia (276), Italia (244), Irlanda (228), Francia (221), y Singapur (206).

La investigación es otra de las aristas del proceso de internacionalización, en este campo Oxford ha alcanzado altos niveles a través de sus centros e institutos especializados. Oxford cuenta con más de una docena de centros enfocados en el estudio de determinados países y regiones.

Además, es el centro de referencia para el estudio de China en Europa y cuenta con uno de los cinco departamentos en el mundo en Estudios Japoneses.

Oxford constituye uno de los principales centros para el estudio de la globalización, a través de la Escuela de Oxford Martin, la Escuela Blavatnik de Gobierno, el Programa de Gobernanza Económica Mundial, el Departamento de Oxford de Desarrollo Internacional y los programas globales de salud.

La más grande editorial universitaria a nivel mundial es Oxford University Press, editorial que publica en 14 países y cuenta con más de 5.000 empleados en todo el mundo.

Oxford maneja además un sistema importante de *fundraising*, así la mayor parte de ingresos de la Universidad son donaciones externas y contratos de investigación. El 2011 el 22% de los ingresos provino de donaciones del Higher Education Funding Council de Inglaterra y la Agencia de la Enseñanza y el Desarrollo, el 16% de las tasas académicas, y 21% de otras fuentes, incluidas las actividades de comercio e inversiones.

B. Panorama en Latinoamérica.

En este apartado se menciona el grado de internacionalización que han alcanzado las instituciones de educación superior en América Latina, pero, sobre todo, se hará mención de cuáles son los principales retos y riesgos que implica este proceso en Latinoamérica.

La tabla siguiente muestra el panorama en el campo específico de la movilidad académica en América Latina y el Caribe, esta información extraída del Compendio Mundial de la Educación de la Unesco 2012, si bien es la información más completa en el tema educativo tiene varias carencias al no tener datos disponibles en varios de los países latinoamericanos, esto puede deberse a que las universidades no manejan dichas estadísticas o porque no se han comunicado.

América Latina y el Caribe		
País	Estudiantes provenientes del extranjero (<i>Incoming</i>)	Estudiantes nacionales estudiando en el extranjero (<i>Outgoing</i>)
Argentina	9314
Bolivia	10056
Brasil	14 738	27 148
Chile	2222	8850
Colombia	22 153
Cuba	30234	1820
México	...	25 836
Perú	...	15507
Ecuador	9813
Venezuela	1913	13234

Tabla 4: Estudiantes *incoming* y *outgoing*, ejemplos específicos por países latinoamericanos.

Como vemos en la gráfica Brasil, México y Colombia lideran la cantidad de alumnos *outgoing*, en muchos casos hay un desbalance entre los alumnos que se envían y se reciben, esto ejemplificaría una de las amenazas de la internacionalización que más adelante se desarrollará: la fuga de cerebros.

Tal como lo afirma Dulce Govea, consultora externa de la Organización de Estados Americanos OEA: [Comunicación personal, 09 de junio de 2014]

Hay países que están haciendo mucho en el tema de la internacionalización de la educación superior como Colombia por ejemplo donde las áreas de internacionalización no se refieren solo a los estudiantes sino también a los docentes, a las actividades, a una política integrada.

No se trata solo de enviar alumnos y docentes sino también de recibir, de generar convenios, hacer investigaciones no solo a un nivel local o de país si no en cooperación con otro país que puede ser de beneficio para ambos.

El principal reto es la conciencia sobre la importancia de la internacionalización de la educación, muchas instituciones en América Latina y el Caribe no reconocen el valor en traer estudiantes extranjeros a sus instituciones, no comprenden aún que cuando esto se da se genera ya una habilidad en múltiples grados, una multiculturalidad y un cambio paulatino en la cultura universitaria.

Uno de los problemas que menciona Govea es la poca conciencia de la importancia de la internacionalización de la educación superior; este aspecto lo reconoce también Gacel-Ávila, quien si bien cita los siguientes puntos desde 1999 y es claro que, en más de una década ha habido muchos cambios en el contexto y en el carácter mismo de la educación superior, la cita es válida porque son puntos que aún siguen presentes y que todavía se pueden considerar como desafíos pendientes para un proceso integral de internacionalización.

Se afirma que el problema central que todavía persiste en cuanto a la dimensión internacional de la educación superior en América Latina, es el hecho de que muchas veces se trata solo de una actitud reactiva hacia las oportunidades y el contexto internacional, pero no hay una real toma de conciencia por parte de los actores de la comunidad universitaria de las razones y beneficios del proceso de internacionalización.

Gacel-Ávila (1999) menciona además una falta de consenso y participación de la comunidad universitaria y se refiere a que la internacionalización es un proceso que debe estar inserto en toda la cultura y no constituir solo un conjunto de actividades aisladas que no formen parte de los planes institucionales de desarrollo.

Otra debilidad citada es la poca profesionalización de la gestión internacional, es decir, las personas que están al frente de los gabinetes de relaciones internacionales o de las oficinas de cooperación internacional muchas veces no responden al perfil, preparación y experiencia que se necesita para dirigir una estrategia de internacionalización.

Si bien en los últimos años han surgido muchas iniciativas de cooperación universitaria en la región de América Latina y el Caribe y como consecuencia la promoción de los convenios de movilidad académica y docente, esto supone, al mismo tiempo, un riesgo y lleva a autores como Wodon (2003) citado por Lauritz, Holn, Thorn y Brunner (2005, p. 39) a afirmar que la dimensión internacional en América Latina es un arma de doble filo.

Wodon (2003) respalda esta afirmación en el hecho de que, si bien la movilidad de individuos, participación en redes de conocimiento y los nuevos proveedores de educación, ofrecen muchas oportunidades a países en vías de desarrollo, esto al mismo tiempo puede significar el riesgo de erosionar la base de conocimientos de la región y drenar los escasos recursos. El problema se centra en que los países latinoamericanos aún no han desarrollado estrategias adecuadas para atraer estudiantes extranjeros o nacionales capacitados del exterior.

C. Panorama en Perú

Según el aporte del libro *Educación Superior en América Latina*, la dimensión internacional del sistema de educación superior en el Perú se ha desarrollado en gran parte a través de la cooperación internacional para el desarrollo.

Cooperación internacional que ha pasado de ser vista como un sistema de ayuda vertical a un sistema horizontal, entendido como un planteamiento de beneficio mutuo que se da sobre todo entre países en vías de desarrollo. Si bien la cooperación para el desarrollo ha sido uno de los factores fundamentales para el fortalecimiento de la dimensión internacional de la educación superior en el Perú, ésta aún presenta barreras que bloquean su completo desarrollo.

Luis Castillo, Leena Bernuy y Pamela Lastres, analistas peruanos que contribuyeron a la edición del libro *Educación Superior en América Latina*, detallan algunas de estas barreras:

- Ausencia de planeación estratégica a mediano y largo plazo.
- La visión errónea de cooperación internacional como un medio de obtener ayuda, enfocándose en cómo conseguir fondos en vez de cómo establecer relaciones sólidas desde el punto de vista de calidad e investigación académica.
- Visión fragmentada sin objetivos realistas y pocas capacidades para manejar cooperación internacional.

Otra de las principales barreras que ha impedido el desarrollo de la dimensión internacional de la educación superior en el país es la falta de entendimiento respecto al por qué y al cómo la internacionalización agrega valor a la enseñanza, aprendizaje, investigación y funciones universitarias. Esto de la mano con el hecho de que son pocos los profesionales con formación especializada en el área.

La internacionalización es un proceso que se está insertando en la estructura del sistema educativo nacional, por tanto, actores como la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) ha establecido un plan de acción con el objetivo de promover este proceso.

Algunas de las acciones que especifica la ANR son:

- Promover la integración de la dimensión internacional en los planes estratégicos de la universidad.
- Procurar mayor estabilidad en las estructuras y oficinas responsables de los asuntos internacionales.
- Difundir la enseñanza de idiomas en universidades especialmente las que están fuera de la capital.

- Ofrecer capacitación en todos los niveles sobre el manejo de la internacionalización.
- Promover sistemáticamente la red universitaria de integración regional

La Asamblea Nacional de Rectores ha establecido también algunos parámetros que permitirán evaluar los niveles de internacionalización de las universidades peruanas:

- Existencia de un plan para la internacionalización que cubra toda la universidad.
- Evaluación de las oficinas de Relaciones Internacionales.
- Actualización de planes de estudio que incluyan idiomas extranjeros, estudios de otras culturas y proceso mundiales.
- Desarrollo de programas internacionales para atraer alumnos.
- Establecimientos de pautas y recomendaciones con proceso claros que incluyan movilidad de estudiantes y profesores, investigación y desarrollo de programas educativos conjuntos.
- Existencia de mecanismos de evaluación del proceso de internacionalización.

La internacionalización es un fenómeno que está en pleno proceso de desarrollo en el Perú, un proceso que aún no ha sido comprendido por todos los actores involucrados, pero que está empezando a tomar relevancia y está intentando insertarse en el proceso macro que se da ya en América Latina y todo el mundo.

Para tener una idea más clara de la realidad de la internacionalización de la educación superior en el país, se cita en este punto algunos de los indicadores medibles.

Partamos dando una contextualización global de la educación universitaria en el país. Según la Dirección de Estadísticas de la Asamblea Nacional de Rectores, a febrero del 2012 hay un total de 133 universidades: 50 públicas, 82 privadas y una municipal.

De las 133 son 57 las que aún están en proceso de institucionalización, es decir, tiene una licencia provisional de funcionamiento (algunas de ellas se han mantenido en esta condición por más de 10 años). Al 2010 según el Censo Nacional Universitario existían un total de 100 universidades, vemos que en dos años se ha dado un incremento del 33%.

La siguiente gráfica extraída del II Censo Nacional Universitario-2010 muestra la distribución de la población universitaria al 2010.

Universidades	Pregrado	Posgrado
Privadas	473795	31767
Publica	309175	24591
Total	782970	56358

Tabla 5: Población universitaria en el Perú

TIPO DE UNIVERSIDAD	TOTAL	PROGRAMA DE INTERCAMBIO UNIVERSITARIO		NEP
		HAN PARTICIPADO	NO HAN PARTICIPADO	
TOTAL	614 059	26 869	587 166	24
	100,0	4,4	95,6	0,0
PÚBLICAS	260 267	8 080	252 185	2
	100,0	3,1	96,9	0,0
PRIVADAS	353 792	18 789	334 981	22
	100,0	5,3	94,7	0,0

Tabla 6: Total de alumnos de pregrado que han participado de algún programa de intercambio

TIPO DE UNIVERSIDAD	OTROS ORGANISMOS DIFERENTE A SU UNIVERSIDAD QUE BRINDAN BECA								NEP
	TOTAL	BENEFICIADO	CONCY-TEC	OBEC (EX INABEC)	EMPRESA PRIVADA	ORGANISMOS INTERNACIONALES	OTRO	NO BENEFICIADO	
TOTAL	614 059	9 351	459	496	2 976	621	4 799	604 684	24
	100,0	1,5	4,9	5,3	31,8	6,6	51,3	98,5	0,0
PÚBLICAS	260 267	1 623	106	163	597	262	495	258 642	2
	100,0	0,6	6,5	10,0	36,8	16,1	30,5	99,4	0,0
PRIVADAS	353 792	7 728	353	333	2 379	359	4 304	346 042	22
	100,0	2,2	4,6	4,3	30,8	4,6	55,7	97,8	0,0

Tabla 7: Alumnos beneficiados por algún tipo de beca

La tabla 6 nos muestra la cantidad total de alumnos que han participado en algún programa de intercambio pero, como vemos no especifica el tipo de intercambio, nacional o internacional.

La tabla 7 muestra el número de alumnos beneficiados por algún tipo de beca por organismos diferentes a sus universidades. Hay un total de 621 alumnos beneficiados con becas otorgadas por organismos internacionales, de los cuales el porcentaje más alto se concentra en las universidades privadas. Se distingue además que el actor que otorga un mayor financiamiento a la educación superior son las empresas privadas.

El CENAUN 2010 también analiza la intención de los alumnos de pregrado de migrar al exterior. La siguiente gráfica muestra este punto y especifica los motivos de los alumnos para salir del país.

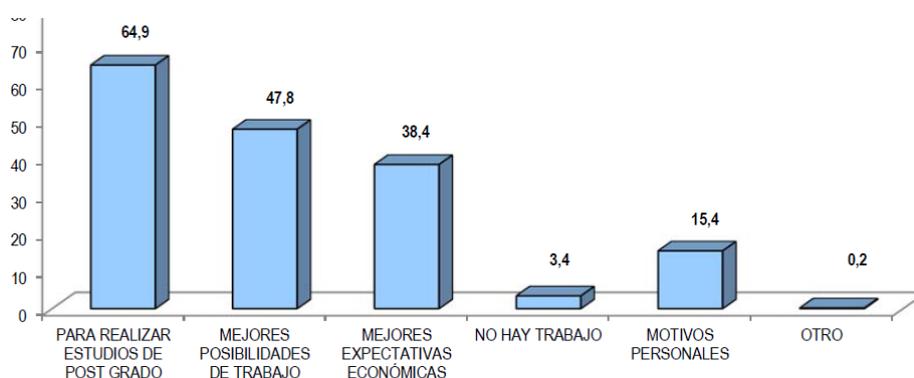


Figura 2: Porcentaje de alumnos de pregrado que piensan migrar al extranjero al terminar sus estudios.

La figura 2 nos indica que más del 60% de alumnos muestra intenciones de salir del país considerando la realización de estudios en el extranjero como una de las principales motivaciones. Esto, según nos indica la figura 3, no sucede en el caso de los alumnos de postgrado quienes en un 66% no tienen intenciones de dejar el país.

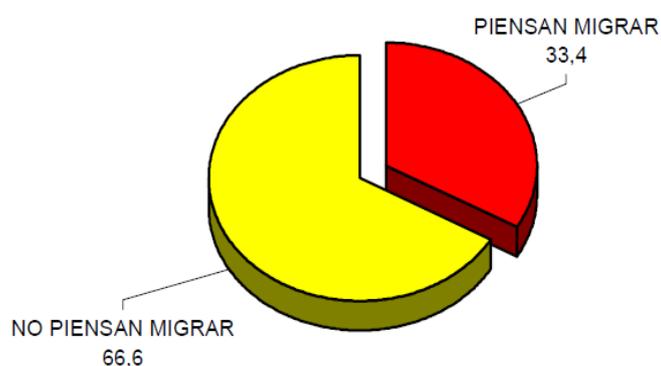


Figura 3: Porcentaje de alumnos de postgrado con perspectivas de migración

Respecto a la población docente y sus niveles de internacionalización, uno de sus indicadores son los estudios realizados en el exterior. La siguiente tabla nos muestra que, en relación al último censo nacional en 1996, hay un incremento en 5 puntos porcentuales, indica además que son los docentes de instituciones privadas los que tienen más posibilidades de seguir estudios de postgrado en el extranjero.

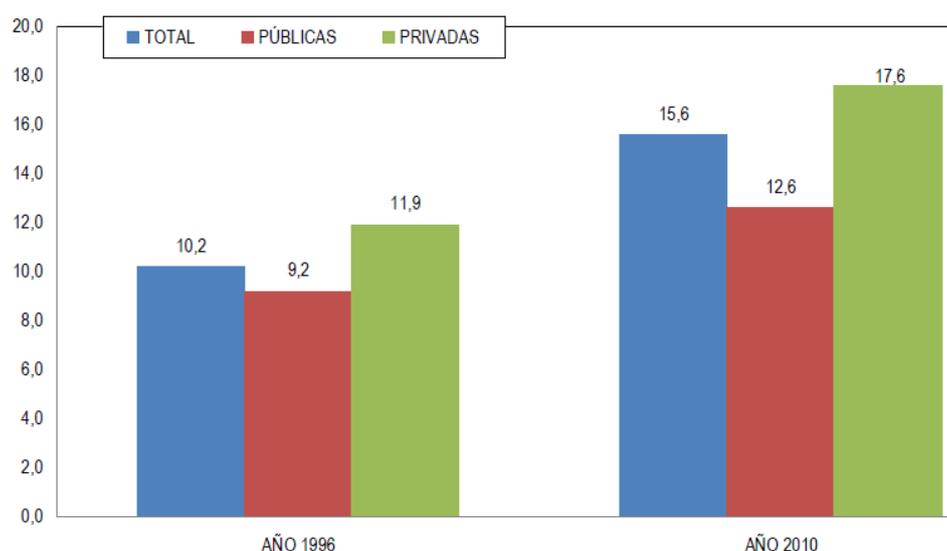


Tabla 8: Porcentaje de docentes que tienen estudios de postgrado en el extranjero

La siguiente tabla ha sido trabajada por la revista América Económica y pretende graficar el ranking actual de Universidades Peruanas al 2013. Toma en cuenta algunos factores medibles e incluso plantea un índice de internacionalización basado en indicadores como: cantidad de convenios, presencia internacional, participación en redes, etc.

RK 2013	Universidad	Número de Facultades	Número de alumnos pregrado	Número de docentes 2012	Producción científica 2013*	Percepción de la calidad docente %	Índice de internacionalización %	Índice de investigación %	Empleabilidad %	Prestigio	Final
1	PUCP	11	17531	2921	391	100	100	40.5	100	97.9	84.7
2	Universidad Peruana Cayetano Heredia	9	3536	964	965	86.7	72.1	100	80.4	76.0	84.1
3	UNMSM	20	28645	2711	604	95.6	94.9	62.6	85.3	80.5	81.6
4	Universidad de Lima	8	14109	906	18	79.7	81.1	1.9	83.2	75.2	60.4
5	Universidad del Pacifico	5	2179	256	13	80.0	56.2	1.3	78.1	100	60.3
10	Universidad de Piura	6	5232	420	35	65.2	50.3	3.6	80.2	60.1	50.3

Tabla 9: Ranking de universidades peruanas 2013

La metodología de investigación empleada por América Económica se basó en los siguientes indicadores:

- **Internacionalización** (15%): Está compuesto por la cantidad de convenios que tiene cada universidad, la presencia en rankings internacionales y el reconocimiento de otras universidades en el mundo como parte de una red internacional.
- **Percepción de calidad docente** (15%): Este indicador es medido a través de las encuestas.
- **Investigación** (25%): Este indicador contiene la cantidad de publicaciones científicas que cada universidad ha elaborado según el conteo que realiza ScimagoInstituciones Rankings a través de su ranking SIR.
- **Empleabilidad** (25%): Este indicador busca comprender por un lado, la eficiencia en la inserción al mercado laboral de los estudiantes de cada plantel, así como la calidad de sus estudiantes. Medido a través de encuestas.
- **Índice de prestigio** (20%): Este indicador mide la percepción del quehacer general de las distintas casas de estudio. Medido a través de encuestas.

Ahora, para tener una visión específica, se toman a manera de ejemplo los datos obtenidos en el indicador de movilidad estudiantil y convenios de dos de las principales universidades a nivel nacional y que son algunas de las que oficialmente detallan y comunican sus índices de internacionalización.

Cabe señalar que se procuró hacer una comparación basada en las cuatro mejores universidades del país pero no se pudo acceder a toda la información ya sea porque consideran que es información confidencial, porque no disponen de la misma, o porque no se ha guardado un archivo sobre sus actividades de internacionalización.

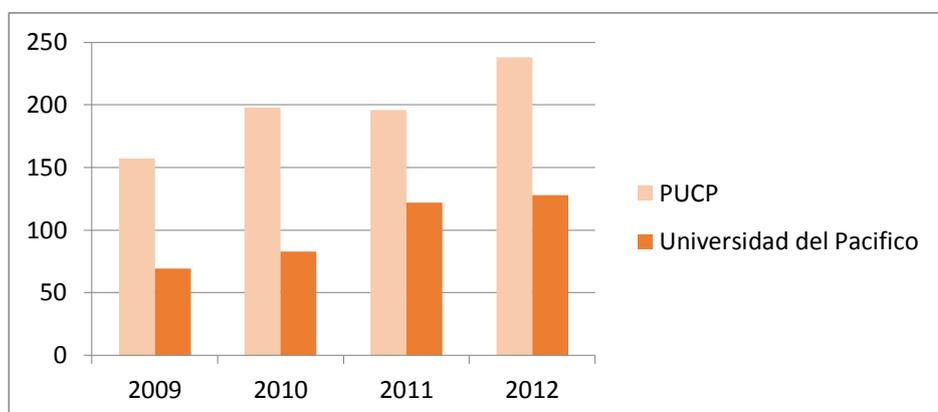


Tabla 10: Alumnos outgoing 2009-2012 - PUCP – Universidad del Pacifico

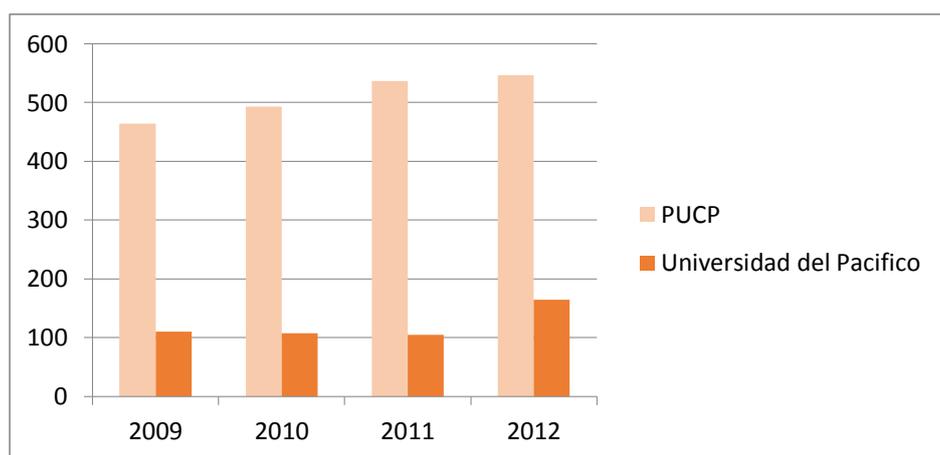
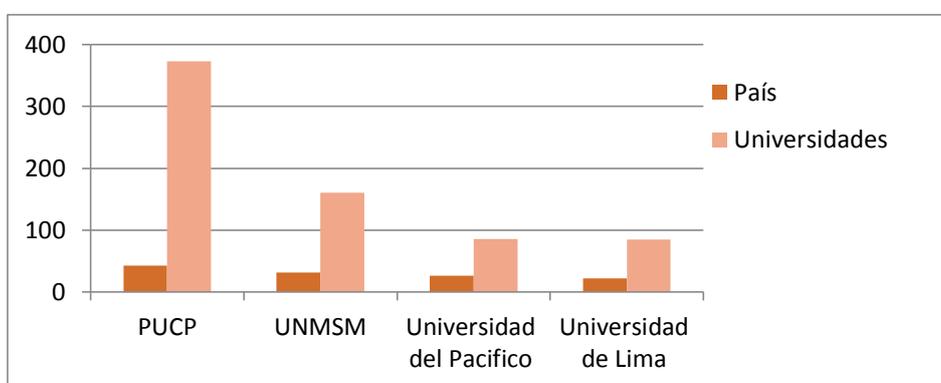


Tabla 11: Alumnos incoming 2009 -2012. PUCP-Universidad del Pacifico

Tal cual nos detalla las tablas 10 y 11, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) tiene una media de alumnos outgoing, alumnos nacionales que salen de intercambio, de 197 en los últimos cuatro años, a comparación de los 100 alumnos que presenta la Universidad del Pacifico. Respecto a los alumnos incoming, extranjeros que realizan un periodo de estudios, la PUCP tiene una media de 500 alumnos y la Universidad del Pacifico 122.

Respecto a la cooperación universitaria plasmada a través de firmas de convenios que, como se verá más adelante, es un indicador de la internacionalización, las universidades a nivel nacional manejan una media cercana en cuanto a la cantidad de convenios establecidos por país, pero el rango de diferencia crece cuando se observa la cifra en cuanto a la cantidad de universidades con las que se ha establecido estos convenios.

La siguiente figura grafica esta situación.



Universidad	Nº de países	Nº de universidades
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	43	373
Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)	32	161
Universidad del Pacífico (UP)	27	86
Universidad de Lima (UL)	22	85

Tabla 12: Convenios internacionales diferenciados por universidad y país. PUCP-UNMSM-UP-UL

Se observa que nuevamente es la PUCP la que lidera las cifras de convenios tanto por universidad como por país, esto reafirma el hecho de que a nivel nacional la PUCP haya alcanzado 100% de internacionalización, esto según el estudio de la revista América Económica (ver tabla 9)

4. Estrategia para la internacionalización de la educación superior: plan de internacionalización.

El proceso de internacionalización implica un plan de acción, la formulación de una estrategia que debe manejar objetivos claros a través de acciones y resultados medibles.

Knight citada por Gacel-Ávila (1999) entiende la planeación estratégica como un modelo cíclico que inicia en el asumir las razones de por qué es necesario implementar un plan de internacionalización. Este entendimiento no solo debe recaer en las autoridades universitarias sino en toda la comunidad académica porque es a través de ellos que este proceso será efectivo.

El entendimiento o toma de conciencia es el primer paso en todo el proceso de planeación. La siguiente figura es un modelo propuesto por Knight en el que se describen los pasos que debe seguir una institución en el proceso de internacionalización.



Figura 4: Modelo para un plan de internacionalización - Knight

Si bien el primer paso es la toma de conciencia, esta debe estar acompañada de un compromiso institucional por parte de las autoridades universitarias con el objetivo de que ejerzan una función de liderazgo.

El siguiente paso es la planeación, la estrategia que se va a llevar a cabo para la internacionalización. Este plan debe clarificar las metas y objetivos en función de los intereses y las características de la propia institución.

El plan presentará sus prioridades de manera realista, construyendo sobre sus áreas de experiencia y previendo los recursos humanos y financieros necesarios. La planeación de la internacionalización debe ser adecuada a cada institución dado que se construye a partir de una experiencia particular y única. (Gacel Ávila, 1999, p.59).

Luego le sigue un proceso operativo de ejecución del plan, el mismo que va a depender de los recursos, necesidades y objetivos de cada institución. Seguido a esto está el proceso de evaluación que implica un seguimiento sistemático dentro de la evaluación global de la institución. De igual modo se deben estimar los diferentes aspectos de su impacto e impulsar su continuo mejoramiento.

Una propuesta similar es la que plantea Luis Castillo Butters (2012) especialista peruano en procesos de internacionalización, quien si bien sintetiza la planeación estratégica en solo tres pasos, reconoce la importancia de un análisis previo del contexto exterior: competitividad, oportunidades y riesgos, y en base a eso plantea el diseño de un plan de acción.

La siguiente figura ha sido extraída de la presentación de Butters “La internacionalización de la Universidad Peruana” – Asamblea Nacional de Rectores 2012.

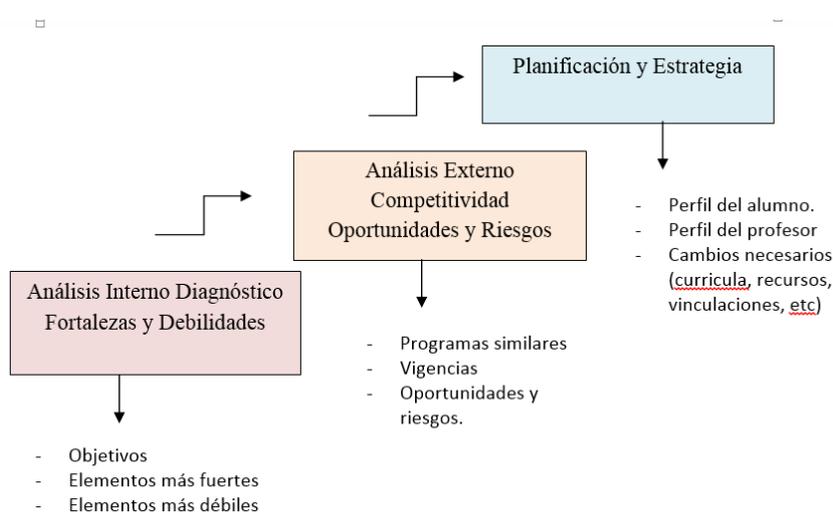


Figura 5: Modelo de Butters – Proceso de planificación de la internacionalización

Esto son algunos de los pasos incluidos en la planeación estratégica de la internacionalización. Tal como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, es importante partir desde el entendimiento de por qué la Universidad debe responder a los cambios y exigencias de un mundo cada vez más globalizado; pero se debe ser consciente también de la importancia de iniciar el proceso de internacionalización desde las bases mismas de la universidad con el fin de ir adaptando la visión y misión institucional a una perspectiva mundial, y multicultural.

Con la finalidad de ejemplificar este apartado y de acuerdo a la mención que se hizo al inicio de este capítulo, se citará a manera de ejemplo algunos de los puntos clave de la política internacional de la Universidad de Sabana. Más adelante se citan datos claves que permitirán contextualizar cada uno de los indicadores de internacionalización.

Universidad de La Sabana ha consolidado toda una política de internacionalización y trabaja con documentos guías oficiales que plasman las metas estrategias y acciones insertas en plan de internacionalización, además de informes completos que reúnen toda la actividad internacional.

Universidad de la Sabana plantea su “Taxonomía de internacionalización” y detalla cuatro áreas específicas y en cada una señala una estrategia, grupo temático y actividades.

La gráfica siguiente es un resumen del cuadro original, disponible en la web de Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad de La Sabana.

ÁREA	ESTRATEGIA	GRUPO TEMÁTICO
DOCENCIA	Internacionalización del currículo	Internacionalización del plan de estudios. Dominio de idioma Tecnologías de la información y la comunicación, Biblioteca Formación docente
	Movilidad académica	Movilidad docente Movilidad de estudiantes
INVESTIGACIÓN	Internacionalización de la investigación	Producción y divulgación Internacional de investigación. Movilidad de investigadores Gestión internacional de la investigación.
EXTENSIÓN INTERNACIONAL	Internacionalización de la extensión	Programas especiales Proyección internacional Promoción e imagen
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	Lograr que la gerencia y administración sean parte del proceso de internacionalización	Planeación, finanzas, mercadeo, administración, bienestar, desarrollo humano.

Tabla 13: Taxonomía de la internacionalización Universidad de La Sabana

La tabla 13 es un resumen de elaboración propia de toda la taxonomía de la Universidad de La Sabana; tal como se observa la universidad ha delimitado cuatro áreas concretas en las que se trabaja la internacionalización y vemos que toma en cuenta desde los docentes, hasta la parte de gerencia y administración de la universidad. Esta política responde a la definición inicial que se dio de internacionalización, entendida como un proceso inserto en toda la cultura universitaria y no enfocado solo en aristas independientes.

Universidad de La Sabana afirma que su política de internacionalización se evidencia en:

La clave ha estado en las personas: en sus profesores investigadores que permanentemente participan como ponentes en eventos internacionales, hacen publicaciones y co-investigación con pares académicos de otros países y son considerados referentes internacionales en sus respectivas áreas de conocimiento; en sus estudiantes, que cada vez más aprovechan los convenios de movilidad, se esfuerzan por perfeccionar otros idiomas y participan en las actividades internacionales realizadas en el campus; y en sus directivos, que apoyan las iniciativas internacionales de su comunidad académica, impulsan la internacionalización de los currículos, desarrollan programas internacionales tanto en casa como en el exterior y visualizan sus unidades desde una perspectiva de pertinencia internacional.

Su política internacional persigue así tres objetivos concretos:

- Potenciar la cultura internacional de los profesores y de su función de investigación.
- Fortalecer el Currículo, los servicios y la capacidad institucional para la internacionalización.
- Consolidar la estrategia institucional de cooperación internacional.

Estos son algunos de los puntos claves planteados en la política internacional de la Universidad de La Sabana, en los apartados siguientes y con el objetivo de ejemplificar se seguirá empleando la data de esta universidad en campos específicos.

En el caso nacional se mencionará la política internacional de la Pontificia Universidad Católica del Perú por ser la universidad que registra los índices más altos de internacionalización y de calidad educativa.

La Pontificia Universidad Católica del Perú en el marco de su Plan Estratégico Institucional plantea ciertas pautas para la internacionalización dentro de las que se especifica los siguientes puntos:

La internacionalización de la PUCP busca:

- La apertura de la universidad a las ideas, conocimientos, retos tecnológicos y diálogo con universidades del exterior, con el propósito de multiplicar nuestras capacidades y aumentar la eficacia de nuestros resultados.
- El desarrollo selectivo y fortalecimiento de vínculos internacionales a través de Embajadas, agencias de cooperación internacional, organismos públicos internacionales, universidades extranjeras y asociaciones de universidades.
- Alianzas estratégicas con universidades nacionales y organismos del Estado peruano tales como el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, la Asamblea Nacional de Rectores, el CONCYTEC y el PRONABEC.

En el plano internacional PUCP plantea los siguientes objetivos:

- Ampliar y consolidar una formación flexible, integral, multi e interdisciplinaria: promuevan la inclusión de una dimensión internacional en los planes de estudio de las carreras que imparten.
- Fomentar el desarrollo de los docentes de la PUCP: identificar, en coordinación con los Departamentos Académicos, las mejores alternativas para que los profesores realicen estudios de posgrado y obtengan los grados académicos de magíster o doctor en universidades extranjeras.

Enfoca además la actividad internacional en cuatro puntos concretos:

- Impulso a la doble titulación y al doble grado
- Acreditación internacional de las carreras que impartimos-
- Intercambio de docentes.
- Movilidad estudiantil

Así la PUCP reconoce la importancia de la planeación estrategia de la internacionalización y la considera como *“La apertura de la universidad a las ideas, conocimientos, retos tecnológicos y diálogo con universidades del exterior, con el propósito de multiplicar nuestras capacidades y aumentar la eficacia de nuestros resultados”*.

5. Carácter dual de la internacionalización universitaria.

Se ha mencionado ya que el proceso de internacionalización de la educación superior no se limita solo a la integración de actividades de carácter internacional, sino que implica todo un cambio y transformación que, a decir de Jesús Sebastián (2005) se puede entender desde dos perspectivas: al interior y al exterior de la universidad.

La internacionalización hacia el interior de la universidad tiene como objetivo contribuir a la mejora de la calidad y pertinencia, introduciendo la dimensión internacional en la cultura institucional y los estándares internacionales en la oferta y métodos docentes, la investigación, la extensión y en los procedimientos de gestión.

Según lo afirmado por Gacel-Ávila (1999) la internacionalización implica inculcar entre los estudiantes, el personal académico y administrativo, nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan funcionar de manera eficaz en un medio internacional.

Ésta es la primera transformación que debe tener la educación superior, incluir el aspecto internacional en todos sus niveles, apropiarse del fenómeno de internacionalización y saber integrarlo, no como una añadidura, sino como parte sustancial de la misión, visión y el compromiso con la sociedad.

La internacionalización hacia el exterior tiene como objetivo la proyección internacional de la oferta y capacidades de la universidad; se trata de ampliar su visibilidad, reconocimiento y ámbito de actuación e influencia.

Esta visión se relaciona con los planteamientos más mercantiles de la educación superior, pero también con el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las demandas insatisfechas local y nacionalmente, y las ventajas de las tecnologías de la información y la comunicación para abrir nuevos nichos de acción a nivel regional y mundial. (Sebastián, 2005).

De acuerdo a lo que afirma Gacel-Ávila, (1999) el fin último de la política de internacionalización es la institucionalización de la dimensión internacional en todos sus aspectos, desde la estructura administrativa, académica y docente, hasta los contenidos de cursos y programas. Debe haber, por lo tanto, una actitud positiva hacia la internacionalización y un interés por la diversidad cultural.

6. Campos de la internacionalización de la educación superior.

Citada ya la importancia de incluir la dimensión internacional en toda la estructura universitaria, en las áreas de acción y en la cultura de la institución, en este punto se desarrolla los principales campos en los que se debe integrar esta dimensión internacional y que servirán luego como indicadores de evaluación del proceso de internacionalización. Para desarrollar este apartado se toma en cuenta el trabajo realizado por Jesús Sebastián (2005) además del aporte de Gacel-Ávila (1999).

Con el objetivo de ejemplificar cada uno de estos campos se citan dos casos concretos: el modelo internacional desde la experiencia de la Universidad de La Sabana, mencionando algunas de las cifras que miden su internacionalización; y, a nivel nacional y solo en el indicador que corresponde a la internacionalización de alumnos se toma el modelo de la Universidad del Pacífico.

Para ejemplificar algunos campos y por las razones ya mencionadas se toma en cuenta los índices medibles de internacionalización de la Universidad de La Sabana.

A. Plana docente

La dimensión internacional del profesorado de una institución se expresa a través del grado de internacionalización de las actividades de los profesores, incluyendo sus etapas de formación y las relaciones que mantienen con sus pares en el extranjero (participación en redes académicas y científicas internacionales, en programas, proyectos y contratos de investigación internacionales, las co-publicaciones internacionales y la visibilidad e impacto internacional de la producción científica y tecnológica).

Según afirma Gacel-Ávila (1999, p. 78) para promover la internacionalización de la plana docente, se deben promover políticas institucionales en los siguientes rubros:

- Facilitar la movilidad académica por medio de programas, apoyando y dando oportunidades a los profesores de adquirir experiencias internacionales.
- Facilitar el establecimiento de redes horizontales de colaboración entre docentes.
- Estimular a los docentes para continuar estudios de posgrado en el extranjero y prever mecanismos de reinserción en sus propias instituciones.
- Valorar la experiencia internacional de los docentes al momento de su contratación.
- Mediante programas de estímulos adecuados dar la oportunidad a los académicos que deseen preparar nuevos cursos con enfoque internacional.

Los docentes son una de las fuentes centrales en las instituciones académicas y constituyen por tanto la principal referencia de los alumnos en cuanto al interés por la internacionalización. A través de ellos y de la estructura académica, los alumnos podrán motivarse por la integración de la dimensión internacional en su formación profesional.

A continuación se cita algunos de los datos más relevantes de la internacionalización docente de la Universidad de La Sabana. Cabe indicar que en el *Informe del estado de la internacionalización y de los convenios de la Universidad de La Sabana 2013* se especifica a detalle a través de gráficos toda esta información que, por motivos didácticos y de espacio, aquí se resume en los puntos más relevantes:

- 68 profesores de la Universidad realizaron 77 programas de formación y capacitación en el exterior en 2013: 44 doctorado, 2 maestrías y 31 realizaron cursos cortos. Los programas de alta titulación se adelantaron principalmente en España (54%) y Argentina (15%), y para su realización, 27 profesores recibieron apoyo del Fondo Patrimonial Especial, por valor de \$4.003.698.135 pesos. Así mismo, en el año se contrataron 24 nuevos profesores de planta, de los cuales 12 cursaron su último nivel de formación en el exterior.
- 88 profesores se les incluyó dentro de la Ruta de Formación sugerida por el Departamento de Lenguas y Culturas Extranjeras el curso Teaching Content para ofrecer sus asignaturas en inglés.
- En cuanto a la interacción académica internacional, en 2013 las unidades académicas reportaron la realización de 233 actividades académicas con 223 nuevos pares internacionales de profesores de la Universidad, en su mayoría de las facultades de Psicología (62), Derecho y Ciencias Políticas (40). Y Comunicación (29). Por su parte, las unidades reportaron haberse adherido o gestionado su pertenencia a 16 nuevas redes y asociaciones internacionales durante el 2013, además de las 160 con las que ya se tenía relación en 2012, para un total de 176 redes y asociaciones con las que la Universidad tiene algún vínculo tanto a nivel institucional como a través de sus profesores.
- En 2013 se realizaron 33 investigaciones conjuntas con universidades e instituciones en el exterior, un 73% más que en 2012, año en el que se registraron 19. Las investigaciones contaron con la participación de 36 profesores adscritos a nueve unidades académicas, tres unidades más que en 2012. EL 70% de las instituciones pares son de países no hispanohablantes (40% más que en 2012).

- Se registró la publicación de 102 escritos producto de investigación en medios académicos de carácter internacional, siendo 74 (72%) en revistas académicas. Las publicaciones reportadas por las unidades académicas fueron realizadas por 48 profesores y 14 de ellas contaron con la participación de estudiantes de pregrado y postgrado pertenecientes a semilleros de investigación.

La Universidad de La Sabana considera que la movilidad de los profesores permite incorporar la internacionalización en un contexto globalizado, donde sus estancias en el exterior se convierten en un elemento para alentar a toda la comunidad a aprovechar oportunidades de movilidad, acción que impacta en los estudiantes y colegas en la institución de origen.

En este campo la Universidad de La Sabana se plantea los siguientes retos:

- Incrementar el bilingüismo para que más profesores puedan acceder a becas ofrecidas por países angloparlantes.
- Contratar profesores quienes dentro de su etapa de formación cumplan con los requisitos establecidos por las entidades oferentes para aplicar a becas como nivel de estudio, edad y nivel de idiomas.
- Desarrollar estrategias para que los profesores cuenten con un directorio propio actualizado de pares internacionales y lo reporten a la unidad central para fortalecer el directorio institucional.

B. Alumnado

La dimensión internacional en la comunidad estudiantil se expresa a través de las actividades de movilidad e intercambio académico; la participación en actividades de carácter internacional y el nivel de internacionalización que adquieran a partir de la malla curricular.

Complementariamente, la internacionalización de la comunidad estudiantil se manifiesta a través de los estudiantes extranjeros que cursan estudios regulares de pre y postgrado en la institución.

Un aspecto importante de la internacionalización de los estudiantes es la posibilidad de ampliar sus niveles de comprensión y entendimiento respecto a lo que sucede en el mundo. Un alumno que ha tenido una experiencia internacional, una oportunidad de interactuar con culturas diferentes y aprender de ellas, tiene una visión más amplia y por tanto más crítica del contexto actual. Esto le da mayor posibilidad de competir e insertarse en un mundo global.

Algunas de las actividades que cita Gacel-Ávila en este rubro son:

- Promoción de convenios de movilidad interinstitucionales, para estancias corta, dirigidos a estudiantes locales, con la posibilidad de reconocimiento de sus estudios en su institución de origen.
- Elaboración de banco de datos de información sobre oportunidades de estudio, conferencias, trabajos, seminarios, pasantías, en el extranjero.
- Organización de programas para recibir estudiantes extranjeros.
- Promover la presencia de diversos grupos geográficos y culturales de estudiantes internacionales en la vida universitaria.
- Promover la comprensión internacional y el aprendizaje intercultural dentro de clase.

Como se ha dicho ya, la movilidad académica es uno de los puntos centrales en la internacionalización del alumnado, movilidad académica que incluye alumnos nacionales en universidades extranjeras (*outgoing*) y alumnos extranjeros en la universidad local (*incoming*). Gacel-Ávila (1999, p. 167) reconoce cuatro tipos de estudiantes extranjeros:

- Los estudiantes de intercambio forman parte de acciones derivadas de convenios interinstitucionales. Estudian por un periodo de tiempo de uno o dos semestres con reconocimiento del periodo de estudios en su universidad de origen.
- Estudiantes que asisten a los centros de estudios para extranjeros o centros de idioma y cultura.

- Estudiantes independientes que cursan una carrera completa, pagando con sus propios recursos o por medio de una beca negociada en las comisiones mixtas intergubernamentales.
- Estudiantes independientes o visitantes que vienen no necesariamente bajo la firma de un convenio y que se insertan a programas de estudios específicos.

El proceso a seguir para el envío o recepción de estudiantes internacionales dependerá de la estructura y organización de cada institución y de la reglamentación incluida en el convenio bajo el que se hace la gestión. Con el objetivo de ejemplificar este punto se cita a continuación los pasos seguidos por la Universidad del Pacífico en dos de los procesos de internacionalización académica: *incoming* y *outgoing*.

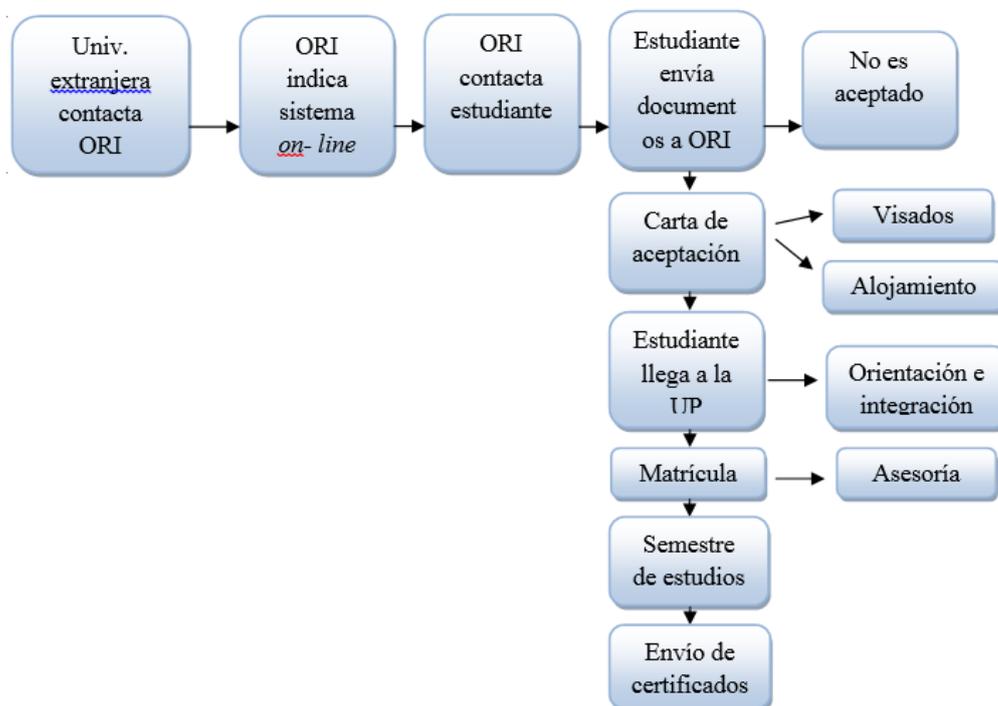


Figura 6: Proceso incoming - Universidad del Pacífico

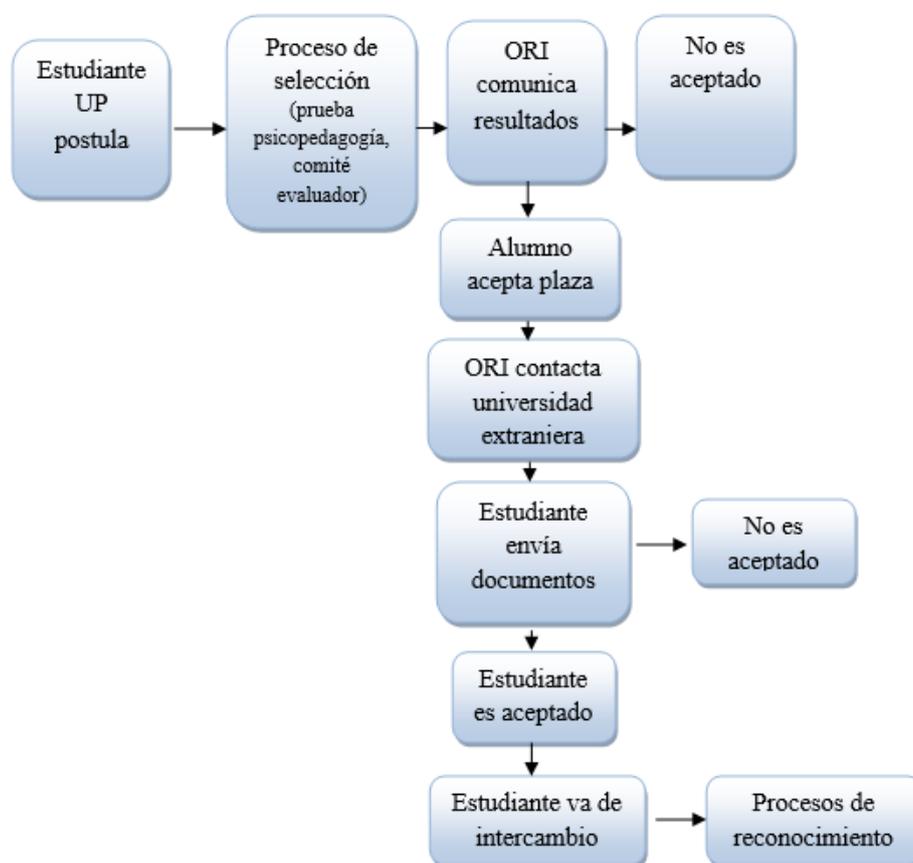


Figura 7: Proceso outgoing - Universidad del Pacifico

Respecto a la movilidad académica, uno de los puntos incluidos dentro de la internacionalización del alumnado, se cita ahora el caso de la Universidad de La Sabana:

- Alumnos *outgoing*: 305 alumnos a 27 países de los cuales el 40% es no hispanohablante (27% inglés y 13% idioma diferente al inglés) distribuidos de la siguiente forma:

Prácticas: 47

Semestre académico: 49

Doble titulación: 59

Eventos: 104

Rotaciones: 27

Cursos: 20

- Alumnos *incoming*: 213 alumnos de 31 países provenientes principalmente de:

Venezuela 38%

Estados Unidos 14%

Australia 12%

Los retos que la Universidad de La Sabana se plantea en este campo son:

- Trabajar conjuntamente entre las facultades y la Dirección de Relaciones Internacionales en la información permanente a estudiantes para que conozcan los programas de movilidad y los aprovechen.
- Estimular en los estudiantes la elección de países no hispanohablantes como destino para la actividad académica internacional.
- Estimular el aprendizaje de un tercer idioma en todos los estudiantes

C. Malla Curricular

Según afirma Gacel-Ávila (1999) el personal académico deberá incluir una perspectiva internacional en todos los cursos, en particular en los programas de educación general. Tal perspectiva sensibilizará a los estudiantes sobre problemas prácticos ligados a las diversas herencias, costumbres y creencias. Se debe considerar los siguientes puntos:

- Constituir en cada disciplina un comité de profesores de la más alta formación, con experiencia en el extranjero para liderar los cambios del currículo y supervisar su implementación.
- Promover estudios comparativos interdisciplinarios, interculturales y de desarrollo internacional.
- Internacionalización de la educación en general, a fin de familiarizar a los estudiantes con la dimensión internacional de sus estudios.

- Enseñar idiomas extranjeros complementados con el estudio de sus culturas y proceso de civilización.
- Establecer, conjuntamente con universidades extranjeras, programas de estudio de grado, usando métodos de enseñanza tradicional o por medio de las nuevas tecnologías.
- Incluir publicaciones extranjeras en la bibliografía obligatoria de los cursos.
- Organizar programas y cursos internacionales a lo largo del año lectivo.
- Aprovechar en los cursos la presencia de los estudiantes extranjeros o de los nacionales que regresan del extranjero con experiencias que pueden enriquecer a los estudiantes locales.

Gacel-Ávila asegura que es necesario integrar más que agregar la dimensión internacional en la malla curricular. Integrar significa incluir elementos internacionales en el método de enseñanza. Internacionalizar el currículo implica desarrollar en los estudiantes habilidades profesionales para trabajar y funcionar en un mundo independiente.

Respecto a la internacionalización de la malla curricular, Universidad de la Sabana toma en cuenta estos cuatro factores:

- **Asignaturas de carácter internacional:** Son asignaturas que para su desarrollo utilizan casos comparados, incluyen módulos, talleres o seminarios, sus contenidos son tratados con una perspectiva internacional, con amplia bibliografía internacional o se ofrecen en inglés.

Se dictó un total de: 436 asignaturas de carácter internacional en 21 programas académicos, además de 71 cursos dictados a su totalidad en inglés.

- Conocimiento de idiomas extranjeros: 6177 alumnos inscritos en el Centro de Idiomas distribuidos de la siguiente forma:

5285 Inglés
690 Francés
175 Portugués
27 Mandarín
- Uso de Tecnologías de Información y Comunicación: El uso de las TIC favorece la interacción de la comunidad universitaria con académicos y pares internacionales, ya sea a través de la realización de videoconferencias, diferentes medios de acceso al conocimiento generado en el exterior, la realización de cursos online o la participación en redes académicas mediadas por las TIC.
- Bibliografía internacional y uso de bases de datos: el 18% de la bibliografía total está en inglés y tuvo un total de 8221 consultas durante todo el año, se realizaron además 102 nuevas suscripciones a revistas internacionales.

D. Actividades de Extensión

La correcta organización de las actividades de extensión y el manejo adecuado y eficaz de la comunicación de las mismas, es una herramienta fundamental en la proyección internacional de la universidad. Estas actividades van a permitir evidenciar el trabajo que se realiza en el área internacional, además de ser uno de los medios para comunicarse con los diversos públicos tanto internos como externos.

Este es un punto que cita Gacel-Ávila (1999) y menciona los siguientes rubros:

- Organizar y participar en actividades culturales internacionales.
- Difusión en el ámbito internacional de las publicaciones universitarias.
- Integración de contenidos internacionales en los programas de radio, televisión y educación de la institución.

- Organización de conferencias impartidas por catedráticos y científicos extranjeros para el público amplio sobre temas de actualidad.
- Colaborar con organismos civiles en proyectos de educación con enfoque internacional.
- Puesta en función de una casa internacional para estudiantes y académicos extranjeros.

En este punto Universidad de La Sabana presenta los siguientes datos:

- 214 eventos internacionales
- Participación en 4 ferias educativas internacionales en: Brasil, Dinamarca, Canadá y Australia

E. Investigación: Centros e institutos.

La investigación es uno de los aspectos fundamentales en el proceso de internacionalización, a través de los centros de investigación o institutos de una universidad se promueve la cooperación horizontal y se le atribuye a la institución un alto nivel académico. Para la internacionalización de la investigación Gacel-Ávila propone poner en marcha las siguientes políticas institucionales:

- Incorporación de una perspectiva y dimensión internacional en los programas y centros de investigación existentes.
- Establecimiento de un sistema de reconocimiento a la labor de internacionalización de los programas de investigación, como parte de la evaluación académica de los propios investigadores.
- Recepción de investigadores extranjeros en estancias cortas, con la condición de que sus investigaciones se integren dentro del programa de trabajo de la institución receptora y resulten en publicaciones conjuntas.

- Difusión de los resultados de investigación e intercambio de conocimiento a través de redes y sistemas de comunicación internacionales, como publicaciones, banco de datos, conferencias, talleres, etc.
- Participar en redes de investigación nacional e internacional por disciplina o por especialidad.
- Establecimiento de convenios de cooperación y colaboración internacional en investigación.

En este campo Universidad de La Sabana presenta los siguientes datos:

- 21 investigaciones conjuntas con universidades internacionales, 39% de ellas no hispanohablantes.
- 33 alumnos participaron de 9 investigaciones internacionales.
- 3 proyectos de la Universidad de La Sabana tuvieron financiamiento internacional.

F. Cooperación internacional: redes universitarias.

La internacionalización de la educación superior implica un proceso de cooperación, ayuda mutua y trabajo conjunto. Como afirma Zarur Miranda, la universidad puede entenderse como una cooperación solidaria, ya que la producción y transmisión del conocimiento, la relación de profesores y alumnos, los vínculos entre colegas y grupos de investigación, es decir, toda la acción académica se lleva a cabo sobre una base asociativa.

Siguiendo con los aportes de Zarur se entiende por cooperación internacional universitaria al conjunto de actividades realizadas entre instituciones universitarias que, a través de múltiples modalidades, implica una asociación y colaboración en temas de política y gestión institucional; formación, investigación, extensión y vinculación para el mutuo fortalecimiento y la proyección institucional; la mejora de la calidad de la docencia; el aumento y la transferencia del conocimiento científico tecnológico; y la contribución a la cooperación para el desarrollo.

A partir de los años 80 y 90, este término cambia sustancialmente, y se propone más como un acto de corresponsabilidad o de “socios” que como un proceso asistencialista característico de la década de los sesenta. La cooperación internacional, como concepto, tiene la característica principal de relacionar dos o más actores interesados en intercambiar conocimientos, tecnologías y experiencias, con el ánimo de colaborar en la búsqueda de soluciones mutuamente favorables.

El binomio cooperación internacional universitaria y generación de conocimiento se ha convertido en una relación de alto impacto a través del cual se produce una mayor y efectiva interacción, se aprovechan más las capacidades existentes y se generan novedosos patrones de conectividad con base en estructuras más horizontales que permiten mayor fluidez y flexibilidad con lo que se fortalece la investigación científica y tecnológica y su dinámica internacional. (Jaramillo, 2006; p.3)

Las universidades tienen una vocación natural para organizarse en redes, eso es parte del *ethos* universitario y de la manera cómo se han comportado y han actuado a lo largo de su historia. La formación de redes universitarias en un ámbito internacional facilita manejar una agenda común, crear espacios de cooperación académica e institucional, aprovechar capacidades, potenciar fortalezas y establecer nuevas formas de integración y articulación.

Las redes universitarias son definidas como un conjunto integrado por diversas instituciones relacionadas entre sí de manera horizontal (no de dependencia ni piramidal) que persiguen un objetivo y propósito específico y común: es un entramado de mecanismos de comunicación entre instituciones relacionadas entre sí de manera permanente y multidireccional. (Jaramillo, 2006; p.5)

Una red debe responder a una serie de características que le son propias, entre los que cabe destacar la horizontalidad de la relación entre las instituciones, las tareas comunes a desarrollar a pesar de las diferencias y de la autonomía propia de las instituciones participantes, la comunicación permanente y las acciones claras definidas por todos sus participantes.

A nivel mundial son varias las iniciativas de cooperación que giran en torno a la promoción y el fortalecimiento de la educación superior. Un caso concreto es el Acuerdo Regional de Convalidación de Estudios, Títulos y Diplomas de Educación Superior en América Latina y el Caribe, promovido por UNESCO, este acuerdo fue firmado por 18 países, en el que se incluye el Perú, el 19 de julio de 1974, en la Ciudad de México.

A través de este acuerdo se busca promover la movilidad de profesores, estudiantes, investigadores y profesionales dentro de la región, favorecer la mayor y más eficaz utilización de los recursos humanos de la región con el fin de asegurar el pleno empleo y evitar la fuga de talentos. (Zarur, IESALC – UNESCO).

Europa es la región que ha alcanzado más desarrollo en cuanto a la cooperación académica internacional y al establecimiento de alianzas. Uno de los programas más grandes de movilidad y cooperación a nivel mundial y con mayor alcance no solo en Europa sino también en América Latina y el Caribe es ERASMUS.

Erasmus tiene como objetivo central el mejoramiento de la calidad de la educación superior a través del diálogo y entendimiento entre personas y culturas, valiéndose de la cooperación como herramienta para alcanzar una comunicación e intercambio entre la Unión Europea y países en vías de desarrollo.

Programa Erasmus enfoca su labor a tres públicos concretos: instituciones de educación superior que trabajan con programas de grado y postgrado; organizaciones activas en el campo de la educación superior; investigadores, estudiantes y personal universitario.

Persigue tres objetivos específicos: incrementar los niveles de la educación superior en Europa; promover a la Unión Europea como una centro de excelencia y aprendizaje alrededor del mundo; y promover el entendimiento intercultural a través de la cooperación con países en vías de desarrollo valiéndose del fortalecimiento de la educación superior.

Otro de los programas más representativos liderados por instituciones de educación superior europeas es el programa ALFA. Es un programa de cooperación entre instituciones de educación superior europeas y latinoamericanas. Los objetivos principales del programa son: intensificar el diálogo entre las comunidades académicas de los dos continentes y crear mecanismos de movilidad

y cooperación sistematizados en cuestiones de Educación Superior entre Europa y América Latina.

El programa ALFA gira en torno a las siguientes prioridades:

- Reforma y modernización de las instituciones (IES) y de los sistemas de Educación Superior en los países beneficiarios.
- Desarrollo de recursos humanos cualificados en la región latinoamericana, prestando especial atención a los grupos menos favorecidos o vulnerables y a los países más pobres de la región fomentando la participación de las entidades de estos países.
- Apoyar a las IES y a otros actores relevantes para avanzar en la creación de una zona común de educación superior en América Latina y favorecer sus conexiones con la Unión Europea.
- Promover la cooperación y el establecimiento de redes y relaciones duraderas entre las instituciones de educación superior de ambas regiones.

Otro ejemplo clave de cooperación internacional universitaria, es la Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe, ésta es una red integrada por 32 universidades públicas de 19 países.

Creada en el 2002, busca establecer un mecanismo de diálogo e intercambio, así como de cooperación y acción conjunta sobre temas y experiencias de interés común para las universidades de la Región; servir de medio de integración del conjunto de las universidades públicas de cada país; incrementar el trabajo en redes académicas para propiciar proyectos conjuntos en la Región; facilitar la movilidad de estudiantes y académicos, a través de programas de intercambio en todos los niveles educativos; contribuir al desarrollo y armonización de sistemas de evaluación y acreditación de calidad.

Existen también la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe - UDUAL que es un organismo internacional creado con el fin de promover el mejoramiento de sus universidades asociadas. Se enfoca en afirmar y fomentar las relaciones de las universidades de América Latina entre sí y de éstas con otras instituciones y organismos culturales, como la UNESCO, el Consejo Interamericano cultural de la OEA, etc.

A nivel país existen también iniciativas que buscan promover la proyección internacional de la educación superior. Si bien América Latina está recién gestando un desarrollo en el campo de la internacionalización, ya se han creado dependencias desde los gobiernos centrales para fortalecer la educación superior a través del trabajo en la proyección internacional.

En el caso de Colombia, existe la Red Colombiana para la Internacionalización de la educación superior (RCI) que comenzó a gestarse en 1994, pero fue hasta 1996 cuando se dan los primeros pasos para su conformación.

Chile cuenta con la Comisión de Cooperación Internacional del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas: red conformada por los 25 encargados de Cooperación y Relaciones Internacionales; desde su creación ha buscado ser un espacio de encuentro, debate, análisis y formación con el fin de promover y estimular la internacionalización en las universidades miembros.

En Argentina se conformó la red Responsables de las Relaciones Internacionales de las Universidades Públicas en el marco del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), Red que fue constituida en 1999 con el objetivo de conformar un foro de promoción de la internacionalización de las universidades y de promover un trabajo sinérgico entre ellas.

En el caso del Perú existe la oficina de Cooperación Internacional que representa al sector educativo ante los organismos nacionales e internacionales. Es responsable de proponer, ejecutar y coordinar los lineamientos de política y normas para la cooperación internacional, y depende del Vice Ministerio de Gestión Institucional.

Otro órgano que trabaja en la proyección internacional de la educación superior es la Asamblea Nacional de Rectores, desde su Dirección General de Relaciones Internacionales y Cooperación.

Este es un órgano que articula de manera eficiente las universidades peruanas con diversas instituciones nacionales e internacionales. Constituye el referente principal en temas de internacionalización de la educación superior y cooperación.

7. Riesgos y ventajas de la internacionalización de la educación superior.

En este punto se desarrollan las ventajas y desventajas implícitas en el proceso de internacionalización de la educación superior y al mismo tiempo se plantea una posible solución a estos riesgos inherentes. Para hacer este balance se inicia, tal cual lo hiciera Knight (2005) al citar las razones de la internacionalización, con la división en dos grandes grupos: institucional, es decir, en particular desde la universidad, y nacional, refiriéndonos al contexto en el que la institución se desenvuelve. Se toma en cuenta el aporte de autores como: Sebastián, Urbina, Peace Lenn, Zarur, Estrada y Guillermo.

En la tabla siguiente se podrá analizar, desde el contexto nacional e institucional, tres factores claves (social/cultural, económico y académico) en los que el proceso de internacionalización de la educación superior podría repercutir positiva o negativamente. Esta tabla plantea la idea general de que si bien el proceso de internacionalización es un fenómeno positivo en sí mismo, es indispensable que se plantee como una estrategia integral y global que tome en cuenta resultados a largo plazo, procesos indirectos y sus repercusiones en diversos campos.

Tabla 14: Ventajas y desventajas del proceso de internacionalización de la educación superior

FACTOR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	POSIBLE SOLUCIÓN
NACIONAL			
Económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades para el establecimiento de acuerdos de cooperación económica. ▪ Movilidad turística, comida, ventas, servicios, etc. ▪ Desarrollo de vínculos geopolíticos más estrechos, a través del fortalecimiento de la imagen y reputación de la nación en el ámbito internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento de sectores específicos y no adecuada distribución de bienes (beneficios). ▪ Al crecimiento de la economía puede surgir un crecimiento paralelo de la inseguridad ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir a todos los actores de la economía y promover sobre todo la participación de sectores artesanales, comunidades rurales, nativas, etc. ▪ Promover estrategias de seguridad ciudadana y participación juvenil.

Social / Cultural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar las oportunidades de las personas y la prosperidad de las naciones. ▪ Incrementar el conocimiento y entendimiento de otras culturas. ▪ Promoción de experiencias, actividades y eventos culturales que difundan y fortalezcan la identidad nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choque de civilizaciones y culturas, y la consecuente generación de conflictos. ▪ Pérdida de identidad cultural al sobrevalorar el enfoque internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar estudios de la cultura nacional, hacer difusión y procurar el fortalecimiento parejo de la cultura local y extranjera, creando espacios de entendimiento mutuo.
Académico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar nuevas oportunidades de aprendizaje. ▪ La aplicación de estándares de nivel internacional mejora la práctica profesional nacional y permite la movilidad de las personas, tanto en forma regional como global. ▪ Promover la investigación internacional teniendo como objeto de estudio algún tema nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de la educación como un bien transable y meramente comercial. ▪ Incremento de la oferta académica basada en intereses económicos y no en calidad educativa. ▪ Erosionar la base de conocimientos de la región. (Fuga de cerebros) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulaciones internacionales de acreditación que aseguren la calidad de la educación. ▪ Diseño de políticas de reinserción académica y laboral. Generar oportunidades laborales atractivas y gestión de proyectos locales en los que la mano de obra sea local con experiencia internacional.

INSTITUCIONAL			
Económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresos por concepto de matrícula, libros, créditos, pensiones, etc. ▪ Financiamiento internacional – fundraising- para la gestión de proyectos de desarrollo. ▪ Nuevas franquicias, ciudades universidades extranjeras o satelitales, suministro de educación en línea y varias modalidades de educación pagada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restricción del proceso de internacionalización a fines económicos o uso indebido de los mismos. ▪ Poca reinversión en estructura y capacitación al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan estratégico de inversión orientado a los objetivos centrales del plan de internacionalización.

<p align="center">Cultural / Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar el conocimiento y entendimiento de otras culturas. ▪ Fortalecimiento de la cultura institucional y realce de la imagen y proyección internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de actividades internacionales aisladas y la no inserción del proceso en todas las áreas de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de un proceso integral incluido en todos los campos de la institución.
	<p align="center">Alumnos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnos capacitados para responder a la competitividad internacional a través del desarrollo personal, profesional y ciudadano. ▪ Incrementar el entendimiento, la conciencia y crítica de un mundo global. Generación de espacios de discusión respecto a temas globales desde una perspectiva local, o asuntos locales sometidos a un debate con puntos de vista internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el punto de movilidad académica, intercambios poco accesibles a alumnos con escasos recursos económicos.

Académico	Docentes/ investigación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la calidad y enseñanza docente. ▪ Atracción de investigación y metodología académica basados en estándares internacionales. ▪ Participación activa en la investigación internacional con la finalidad de contribuir a la resolución de problemas globales y nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas académicos/investigación ofrecidos que tienden a satisfacer intereses transnacionales – globales con el riesgo de no responder a las necesidades locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover investigación y generación de proyectos basados en tópicos o problemáticas locales. ▪ Difundir a nivel internacional investigaciones sobre la cultura local.
------------------	------------------------------------	---	---	--

La proyección internacional en la educación superior es un proceso necesario y urgente que encierra en él grandes beneficios no solo en materia educativa y de conocimiento, sino también que, si se ve desde una visión más macro, incluye una oportunidad de crecimiento y progreso económico, social y cultural.

Pero al mismo tiempo, si no es un proceso integral con estrategias y metas bien definidas, constituirá solo un conjunto de acciones aisladas y una respuesta reactiva al contexto actual, y no representará un cambio y aporte sustancial a nivel institucional ni a nivel región.

CAPÍTULO IV

LOS GABINETES DE RELACIONES INTERNACIONALES COMO UNIDAD DIRECTRIZ DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ESTE PROCESO

Hasta este punto esta investigación ha desarrollado ya las principales características que determinan la actual dinámica internacional, dentro de ellas se señaló el cúmulo de interrelaciones establecidas entre actores internacionales no tradicionales y la capacidad de estos para influir en el contexto global. Esta contextualización previa permitió centrar la investigación en uno de los actores objeto de estas tesis: la Universidad como actor internacional y la paradiplomacia universitaria entendida como el proceso de internacionalización de la educación superior.

Como parte de ese proceso, en este último capítulo, se desarrolla específicamente la unidad directriz desde la que se va a direccionar la internacionalización universitaria, las principales funciones y responsabilidades que sobre esta unidad recaen y, sobre todo, la gestión de la comunicación como una figura transversal de vital importancia e inserta en todas las áreas implicadas en el proceso macro de internacionalización.

1. Gabinetes de Relaciones Internacionales como unidad directriz en el proceso de internacionalización de la educación superior.

En el tercer capítulo se citó la importancia del diseño de un plan estratégico de internacionalización, este paso requiere la implementación previa de una unidad coordinadora desde la que se va a ejecutar dicho plan de acción.

Así lo afirma el *American Council on Education* (ACE) (1993) la *Association of International Educators Administrators* (NAFSA) y el *British Columbia Center for International Education*, citado por Gacel-Ávila (1999, p.150) quienes han destacado que la forma más adecuada de administración de la actividad internacional es una gestión centralizada en una oficina o centro responsable de la coordinación del conjunto de los esfuerzos encaminados hacia ese fin.

Este centro responsable de la actividad internacional recibirá el nombre de Gabinete de Relaciones Internacionales (GRI), nominación que, dentro de las instituciones de educación superior, puede variar, pero, la definición y el enfoque que siguen será siempre el mismo.

Tal como se citaba en el segundo capítulo, a manera general, se entiende por GRI como aquella unidad organizada responsable de la política internacional de una institución, encargada de canalizar la interacción, cooperación y relaciones establecidas con instituciones u organismos de carácter internacional y que busca, al mismo tiempo, insertar una visión internacional y global en la cultura de la institución.

Si bien esta definición responde a un entendimiento genérico de los GRI, en este apartado se ve su estudio desde las instituciones universitarias y su rol específico en el proceso de internacionalización de la educación superior.

En este sentido y tal como lo afirma Gacel-Ávila (1999, p. 145) esta unidad constituye un elemento clave para el éxito de la política de internacionalización; es una estructura que proporciona liderazgo, promoción, servicio, asesoría y aliento a la comunidad universitaria en todas sus áreas internacionales.

Algunos de los beneficios de la centralización de la gestión internacional que cita Gacel-Ávila es lograr una representación única y coherente respecto de la política de internacionalización institucional, esto evitará la duplicidad de funciones y recursos, además de propiciar un espacio para crear especialistas en cooperación internacional capaces de asesorar a la comunidad universitaria en su conjunto.

A. Funciones.

El papel del GRI es crucial, principalmente funciona como un catalizador para el cambio institucional a favor de la internacionalización, debe estimular, planear, organizar, desarrollar y administrar una serie de políticas innovadoras, programas y servicios. En este sentido Gacel-Ávila (1999, p.146) menciona las líneas base sobre las que se debe regir todas las funciones que le corresponden al GRI.

- **Liderazgo:** Papel activo y catalizador en la elaboración de la política internacional.
- **Coordinación general:** El proceso de internacionalización se ve reforzado y es efectivo cuando las actividades, programas e iniciativas internacionales se coordinan de manera que se apoyen y reafirmen mutuamente.
- **Fomento:** Acercar e insertar el proceso de internacionalización en todos los públicos universitarios.
- **Apoyo:** Poner a disposición de los públicos todos los recursos informativos y administrativos con el objetivo de darle agilidad y fluidez al proceso.
- **Promoción:** Difundir dentro y fuera de la universidad la política internacional de la institución. A nivel interno implica estimular el interés de la comunidad universitaria; a nivel externo es la difusión de los lineamientos de la política internacional y representación de la institución.

Sobre las funciones específicas que corresponden al GRI Gacel-Ávila (1999, p. 158) cita las siguientes:

- **Representación institucional internacional**

El GRI es la entidad responsable de mantener relaciones con la comunidad internacional y hablar en nombre de la universidad en el exterior. El hecho de que una institución no tenga una dependencia debidamente reconocida y estructurada puede provocar confusiones en la comunidad internacional.

- **Establecimiento de relaciones de colaboración**

Este punto implica la promoción, inicio, mantenimiento y actualización de relaciones y contactos con la comunidad internacional; la promoción y coordinación del establecimiento de convenios interinstitucionales; la concreción de proyectos de colaboración; la realización de visitas a instituciones y personalidades extranjeras a nombre de la propia institución.

Es responsabilidad del GRI definir lineamientos y criterios claros; mecanismos flexibles y operativos; conocer la oferta disponible de fuentes de financiamiento para relacionarla con los requerimientos institucionales. La gestión de proyectos internacionales debe resultar en un mejoramiento de la capacidad institucional respecto de sus actividades científicas y tecnológicas.

- **Memoria institucional sobre proceso de internacionalización.**

El GRI es la entidad responsable de informar a las autoridades y a la comunidad universitaria en general el estado de la internacionalización en la institución. Es importante también conocer y documentarse respecto a las tendencias mundiales del proceso de internacionalización.

- **Selección, aprobación, seguimiento y evaluación de proyectos.**

El establecimiento de convenios de cooperación debe guiarse por elementos como: el apego al plan institucional, pertinencia del programa, viabilidad, costo-beneficio, posibilidades de financiamiento interno o externo, proyección institucional, etc. La continuidad y éxito de los proyectos, programas y convenios dependen en gran medida de su seguimiento y evaluación permanente.

Para la planeación y el establecimiento de las actividades de intercambio y cooperación internacional Gacel-Ávila propone seguir los siguientes pasos:

- Elección de la institución contraparte: cuando no existe una institución contraparte identificada pero se requiere de colaboración institucional, el GRI debe promover relaciones específicas de cooperación y seguir los siguiente pasos: seleccionar el país e institución, conocer el sistema

educativo del país en cuestión, consultar el sitio web, identificar a la persona clave con quien trabajar, hacer una visita formal a la institución.

- Evaluación de la capacidad institucional: se debe evaluar cuán pertinente es el proyecto o convenio para la institución y si esta tiene la capacidad para adquirir y cumplir los compromisos que implican. Se debe formular cuestionamientos como: ¿cómo se inserta éste convenio o proyecto en las funciones sustantivas de la institución? ¿Cuál será su aporte al proceso de desarrollo institucional? ¿Contribuye a los esfuerzos de internacionalización de la institución? ¿Qué ventajas y riesgos implica? etc.
- Formalizar la relación: es necesario un trámite documentario respaldado por la máxima autoridad universitaria. Estos documentos deben incluir aspectos como la justificación del interés en el convenio, las fortalezas de ambas instituciones; especificar recursos humanos y financieros; determinar funciones y responsabilidades; determinar riesgos y posibles soluciones. Se debe indicar que ésta negociación es liderada por el GRI pero debe estar acompañada siempre por la unidad académica, facultad, que ejecutará el acuerdo específico. Una vez listo el acuerdo se debe pasar por la revisión jurídica y de contenidos.

▪ **Incentivos y estímulos para la internacionalización**

Es conveniente planear el otorgamiento de incentivos y estímulos a la actividad internacional dentro de la comunidad universitaria, como por ejemplo reconocimientos periódicos al personal académico, administrativo y a los estudiantes que hayan destacado por su labor a favor de la internacionalización.

▪ **Servicios para académicos y estudiantes extranjeros**

Una de las tareas del GRI es la recepción de académicos, funcionarios y estudiantes extranjeros. Se debe tener en cuenta que los profesores y estudiantes internacionales forman dos comunidades diferentes, compuesta con antecedentes educacionales, culturales y económicos diversos y necesitan por lo tanto distintos tipos de atención.

La recepción de académicos extranjeros debe hacerse en coordinación con las unidades académicas receptoras, es decir las facultades. La función del GRI en este aspecto es proporcionar los lineamientos y las facilidades para que estas acciones se cumplan con calidad y éxito.

En el caso de los estudiantes el proceso es distinto porque se necesita de una adaptación y sociabilización del alumno para el aprovechamiento de su experiencia internacional. Es indispensable una asesoría cultural y académica.

Es necesario incluir información respecto a todo tipo de servicios internos y externos: funcionamiento de la universidad, actividades extracurriculares, seguros, tipos de alojamiento, asuntos migratorios, etc. Estas son algunas de las funciones específicas que menciona Gacel-Ávila y que deben guiarse siempre bajo las cinco líneas bases o funciones generales citadas anteriormente.

A manera de ejemplo en este punto cabe citar algunas funciones que cumple la Oficina de Relaciones Internacionales de dos de las principales universidades en el país.

La Universidad del Pacífico, según el Ranking de Universidades Peruanas 2013 realizado por la revista América Económica ocupa el quinto lugar a nivel nacional y ha alcanzado un índice de internacionalización de 56.2%. (Ver tabla 9) Su actividad internacional se centraliza desde la Oficina de Relaciones Internacionales - ORI creada como tal en el 2006, pero registrando actividades desde el 2001, no como área sino como dependencia del Vicerrectorado.

Según afirma Milagros Haro, jefa del área internacional de la Universidad del Pacífico, la política de internacionalización en la universidad es entendida como:

Todo un trabajo, en el que se busca que los alumnos y las autoridades tomen conciencia de que es importante para su desarrollo. El lema de la UP es “formar líderes responsables para el mundo”, entonces, ya partiendo de eso, se orienta a la globalización. Es algo que está inserto en la visión y misión misma de la universidad, sus directivos, y lo que se procura es impartirla a los alumnos.

Algunas de las principales actividades que esta oficina cumple son:

- Centralizar la coordinación de las actividades internacionales de la universidad a fin de evitar duplicidad de esfuerzo y recursos.
- Fomentar y difundir entre la comunidad universitaria las oportunidades de internacionalización.
- Formalizar las negociaciones de convenios surgidas a partir de cualquiera de las unidades académicas.
- Divulgar dentro y fuera de la UP las actividades internacionales.
- Establecer procedimientos para canalizar las iniciativas de los docentes e involucrarlos directamente en las actividades de internacionalización.
- Atención de alumnos extranjeros en la UP
- Atención de estudiantes UP en el extranjero.
- Representación de la UP en eventos internacionales
- Organización de programas, suscripción de convenios.

La Universidad del Pacífico es una de las instituciones de educación superior a nivel nacional que ha logrado consolidar una política internacional y la transmite desde los principales canales de comunicación establecidos con los diferentes públicos tanto nacionales como extranjeros.

En el caso de la Universidad de Lima según la revista América Económica se ubica en el cuarto puesto a nivel nacional y alcanza un índice de internacionalización de 81.1%. La actividad internacional se dirige desde la Dirección de Cooperación Externa como órgano asesor del Rectorado. Esta dirección está dividida en cuatro áreas que comprende: programa de intercambio estudiantil, convenios interinstitucionales, becas y oportunidades en el exterior, organización y coordinación de eventos.

Las principales funciones que cumple esta dirección son:

- Proporciona información a la comunidad universitaria acerca de los convenios internacionales y programas en los que participa la universidad.
- Administra el intercambio de sus estudiantes en los mencionados programas y convenios.
- Coordina los compromisos que genera la participación de la universidad en los distintos programas y convenios internacionales suscritos.
- Gestiona la acogida de los estudiantes, profesores y profesionales extranjeros que recibe la universidad por convenio o como visitas internacionales.
- Propone, organiza o coordina los eventos de difusión y capacitación en temas de cooperación nacional e internacional.

En ambos casos la información sobre las funciones ha sido recogida de la web de la instituciones y en el caso específico de la Universidad del Pacífico las líneas guías de su proceso de internacionalización provienen de fuentes orales.

B. Lugar en la estructura institucional.

La forma, lugar y denominación que tomará la unidad directriz en la estructura institucional depende de la situación interna y los intereses particulares de cada institución. La unidad puede depender directamente de la rectoría, vicerrectora, secretaría o dirección general, dado que su función estratégica interesa a todos los sectores de la institución.

Lo importante es que cualquiera sea el lugar adoptado en el organigrama institucional, el GRI debe establecer comunicación directa y continua con todas las áreas estratégicas, desde las autoridades centrales hasta la administración general, dado que la internacionalización es un proceso inserto en todos los sectores y actividades de la universidad.

Este punto también se ejemplifica citando el caso de la Universidad del Pacífico (UP). El organigrama de la ORI - UP es el siguiente:



Figura 8: Organigrama de la Oficina de Relaciones Internacionales – Universidad del Pacífico

En este caso hay una dependencia directa del Rectorado y dentro de él la Dirección del desarrollo, la Oficina de Relaciones Institucionales y a partir de esta se desprende la Oficina de Relaciones Internacionales. La ORI de la Universidad del Pacífico está compuesta por cuatro personas: un jefe, dos coordinadores y un asistente.

C. Personal.

Tal como afirma Gacel-Ávila (1999, p. 153) para desarrollar un plan estratégico de internacionalización y dirigir un GRI se requiere de recursos humanos altamente calificados, el profesional responsable y parte de esta unidad debe responder a cierto perfil personal y educativo.

El perfil del profesional en el área de Paradiplomacia universitaria debe ser un perfil completo que integre conocimientos en áreas diversas, pero que lleve en sí la característica sustancial de una conciencia y sensibilidad intercultural con la capacidad necesaria para entender procesos sociales y culturales específicos y tener las herramientas para adaptarse a ellos y ayudar a otros en el proceso.

Algunas de las características específicas que se pueden detallar son:

- Conocimiento de idiomas y culturas extranjeras
- Conocimiento de sistemas educativos a nivel mundial y de los procesos de internacionalización de la educación superior
- Visión para percibir potenciales de crecimiento personal e institucional
- Liderazgo significativo para poder llegar a sus públicos de influencia.
- Formación cursada en el extranjero
- Experiencia y reconocimiento en el ámbito internacional
- Facilidad de comunicación, en particular para entablar adecuadas relaciones con diplomáticos, altos funcionarios, organismos internacionales y universidades, así como con la comunidad académica de su propia institución.
- Conocimiento profundo de los programas académicos de la institución así como de sus fortalezas y debilidades
- Conciencia aguda de las diferencias culturales, sensibilidad y comprensión para adaptarse a otra cultura.

Se debe tomar en cuenta también que los profesionales que integran el GRI deben tener acceso a publicaciones en el área de Relaciones Internacionales y Cooperación internacional. Deben ser miembros y participar activamente de conferencias y eventos internacionales, es decir mantener una red de contactos con sus pares en todo el mundo.

Este *networking* es una función primordial del GRI porque incrementa la visibilidad y credibilidad de la institución, además de fortalecer su política internacional

A manera de conclusión se puede señalar que tanto el personal como la calidad de los servicios del GRI deben ser sometidos a una evaluación institucional continua y rigurosa, con el objetivo de verificar la consecución de objetivos y el cumplimiento de resultados en base al plan estratégico de internacionalización.

2. Gestión de la comunicación en los Gabinetes de Relaciones Internacionales.

La internacionalización de la educación superior implica cambios en toda la estructura, visión y misión de las universidades; se le puede atribuir incluso el calificativo de un proceso cultural porque es la toma de consciencia de un mundo global y, como proceso cultural, necesita de un elemento fundamental, un eje clave que le va a permitir constituirse como un todo integral. Ese factor fundamental en todo proceso cultural es la comunicación (Crovi, 2005)

Desde esta perspectiva y tomando en cuenta todos los cambios que implica la nueva dinámica internacional y los retos que esta plantea para la educación superior, concretamente a través del proceso de internacionalización, la función comunicadora de las universidades esta llamada a jugar un rol fundamental. (Pastor, Marín, 2005)

Al ser las universidades instituciones cuyo sentido y fin está vinculado a la formación y calificación, a la construcción y socialización del conocimiento, la comunicación, vector transversal presente en los procesos funcionales de cualquier empresa, se convierte en punto de partida imprescindible para este tipo de organización académica. (Trelles, 2005)

Así el reto que se plantea a la comunicación universitaria, como agente transversal en el proceso de internacionalización, es que las universidades deben ser reconocidas en todo el mundo como centros de excelencia por la calidad de sus graduados, por el número e impacto de sus publicaciones, por la calidad de sus logros científicos; pero también deben ser capaces de responder a las necesidades

de su entorno más inmediato como motores de desarrollo e impulsoras de bienestar. (Aguilar, 2005)

Tal como lo afirma Miraz y Siderides, colaboradores del libro *Mass Media y Universidad* (2005, p.27) la gestión de la comunicación dentro de la estructura organizativa de la institución universitaria es esencial por tres razones: por la importancia de la propia función comunicativa, porque la esencia de esa función está íntimamente ligada a la misión social de la universidad y por la trascendencia muchas veces irreparable que cualquier disfunción, contradicción o falta de coordinación puede traer consigo.

La importancia de la función comunicativa en el proceso de internacionalización, se respalda en el hecho de que, como se ha mencionado ya, éste es un proceso que debe integrar actividades y dimensiones y no ser un agregado a la estructura institucional, y la base de una buena gestión comunicativa es precisamente la coordinación e integración como un enfoque sinérgico, en la que el todo resulta mayor que la suma de las partes. (Trelles, 2005).

Villafañe (1997) citado por Trelles (2005, p. 80) también considera la sinergia como uno de los puntos clave en la gestión de la comunicación, y añade además factores como la planificación y un proceso concreto de gestión que consta de tres partes:

- Definición de la estrategia: lo que implica en primer término el conocimiento de la imagen actual mediante la realización de una auditoría. En este punto, aplicado a la dimensión internacional, es indispensable conocer primero cuáles son las percepciones de los públicos respecto a la imagen internacional de la universidad.
- Configuración de la identidad corporativa: éste es el diseño y aplicación de un programa de identidad, de intervención cultural, porque el insertar la dimensión internacional implica un cambio cultural.
- Implementación de la gestión de comunicación: a través del control sistemático de la imagen de la entidad mediante la labor de comunicación y esto expresado mediante programas concretos de comunicación interna y externa.

Este proceso de gestión comunicativa, si es aplicado correctamente, se va a reflejar en los siguiente beneficios (Trelles, 2005, p.73)

- Mejora de la comunicación interpersonal, grupal y organizacional
- Equilibrio de los flujos comunicativos
- Mayor calidad en el diseño de los mensajes
- Uso más adecuado de los canales existentes y eventualmente creación de otros medios y soportes.
- Fortalecimiento de los valores de la cultura organizacional
- Mejoramiento del clima interno.
- Atención a la retroalimentación en términos de garantizar su funcionamiento y su eficiencia.
- Identificación de conflictos y dificultades en el plano comunicacional y el diseño y realización de acciones para contribuir a su erradicación y mejora.

Antes de continuar con el desarrollo de este capítulo es importante aclarar la delimitación y complementariedad de las funciones entre la Dirección de Comunicación de una universidad y el área de comunicación como parte del GRI.

La Dirección de Comunicación es responsable de gestionar los diferentes aspectos de la política comunicativa recogidos en el plan estratégico de comunicación, es decir, debe plantear estrategias, coordinar, analizar, desarrollar, difundir, potenciar y controlar la emisión de mensajes internos y externos y habilitar técnicas rápidas, rigurosas, veraces y apropiadas para cada caso (Mirz y Sideris, 2005)

La complementariedad se entiende en que la función central de la comunicación de la política de internacionalización va a perseguir un cambio institucional orientado al alcance de una visión internacional. Pero esta responsabilidad de la comunicación orientada a responder las actuales demandas globales debe estar inserta en un plan estratégico macro de internacionalización y al mismo tiempo debe ser coherente con el plan estratégico de comunicación que se plantea la institución.

Se propone entonces no dos departamentos independientes con responsabilidades y funciones inconexas, sino la delimitación de dos áreas enfocadas a objetivos concretos pero con líneas guías generales y coherentes a la cultura de la institución. La Dirección de Comunicación debe estar en contacto directo y constante con el área de comunicación del GRI y ambas unidades deben establecer una conexión directa con las máximas autoridades de la institución, de tal forma que se le dé el lugar que a la gestión de comunicación le corresponde.

A. Comunicación dual

Se ha mencionado que una de las principales características del proceso de internacionalización de la educación superior es su carácter dual. La internacionalización hacia el interior, con el objetivo de contribuir a la mejora de la calidad y pertinencia, introduciendo la dimensión internacional en la cultura institucional; y hacia el exterior a través de la proyección internacional de la oferta y capacidades de la universidad; de la ampliación de su visibilidad, reconocimiento y ámbito de actuación e influencia.

Este carácter dual propio de la internacionalización será parte también de la gestión de la comunicación. La comunicación a nivel interno con el objetivo de insertar la dimensión internacional en la estructura, misión y visión de la cultura institucional; y la comunicación de la dimensión internacional en un plano exterior, con el objetivo de proyectar la universidad como un actor capaz de influir en la comunidad académica internacional.

▪ Comunicación interna

Uno de los principales retos de la comunicación de la internacionalización a nivel interno es que la comunidad universitaria vea y entienda este proceso como parte de la cultura institucional y que no se asuma como un proceso añadido.

La gestión de la comunicación en el GRI a nivel interno se debe enfocar en insertar la dimensión internacional en cada una de las partes de la estructura universitaria, desde las autoridades académicas, docentes, personal administrativo y alumnos, deben comprender y hacer propio el proceso de internacionalización.

Rafael Casas (1990) citado por Ramírez (1995, p.58) establece las siguientes claves para una política efectiva de comunicación interna. Se debe aclarar en este punto que el autor hace esta cita como parte de su libro Gabinetes de Comunicación, es decir son claves aplicadas a todo tipo de institución y dimensión, pero en este apartado se ha procurado darle una adaptación al proceso internacional que se está desarrollando.

- Definición de objetivos y estrategias:

Este primer paso implica: identificación de barreras y concepciones previas; reconocimiento de los sistemas de comunicación y funcionamiento interno; identificación de mecanismos de acceso y canales de comunicación; formulación de prioridades comunicativas, objetivos y estrategias a nivel interno.

Este es un primer paso que debe ir junto al diagnóstico previo que se realiza en el plan estratégico de internacionalización, un diagnóstico en el que se reconocen cuál es la idea inicial que la comunidad tiene respecto al área en la que se quiere trabajar, es decir, qué saben nuestros públicos de la dimensión internacional de la institución.

Se debe reconocer además los sistemas internos de comunicación y funcionamiento, esto tomando en cuenta que se mantendrá una relación horizontal con todas las áreas de la institución.

Otro paso importante es la identificación de canales de comunicación internos para saber cómo llegar a los diferentes públicos: docentes, personal administrativo, autoridades, alumnos. En base a esto se plantea el diseño de un plan estratégico de comunicación de la dimensión internacional formulando objetivos y actividades que van a permitir la obtención de resultados.

- Desarrollo de objetivos y estrategias.

Este punto implica la puesta en marcha de la estrategia de comunicación. Delimitados ya los públicos, canales y el mensaje que se busca transmitir se inicia con la difusión de los cambios globales que han empezado a insertarse paralelamente en la comunidad universitaria, por ejemplo, la implementación de cursos de carácter internacional, este es un punto que se trabaja de la mano con las unidades académicas; las convocatorias de becas, pasantías, eventos, ferias, programas de intercambio, oportunidades, entre otras.

En este aspecto es importante llevar cierta evaluación o control de lo que se viene haciendo, formulando preguntas como: ¿Qué está sucediendo? ¿Qué indicadores muestran que se va alcanzando resultados específicos en el área de comunicación? ¿En qué manera o nivel afecta positiva o negativamente los resultados obtenidos? Esto permitirá ir replanteando estrategias de acuerdo a los objetivos planteados. Este desarrollo de la estrategia implica actividades como:

- Edición de publicaciones y canales internos.

La difusión de lo que está sucediendo es un punto clave que va a permitir que los públicos conozcan, se interesen y busquen ser parte del proceso. La periodicidad, contenido, difusión y calidad de las publicaciones debe estar en coherencia con los objetivos planteados y con el público al que se dirige.

- Reuniones informativas y ejecutivas generales.

Periódicamente se deben realizar reuniones informativas con las principales autoridades y representantes de las unidades académicas con el fin de informar lo que se ha realizado, los resultados obtenidos, los logros y dificultades; estas sesiones permitirán analizar la trayectoria del tiempo de gestión y fijar objetivos a mediano, corto y largo plazo.

- Formación continua.

La internacionalización educativa es un campo que está en constante movimiento por tal motivo es recomendable la actualización y formación del personal responsable de la comunicación y de todos los miembros del GRI con el objetivo de conocer qué está sucediendo en la comunidad académica internacional y ser los canales de información hacia la comunidad universitaria.

- Aplicación de nuevas tecnologías

La comunicación se debe gestionar por diversos canales y emplear, sobre todo, aquellos de fácil llegada al público que promueven una retroalimentación. Esto con el objetivo de que el responsable de comunicación sepa cómo el mensaje de internacionalización está llegando a la comunidad.

- Seguimiento de resultados.

La evaluación del proceso comunicativo debe ser constante, porque en cierta forma de esta área va a depender la efectividad del proceso integral de internacionalización.

Se debe realizar un informe mensual y un análisis más profundo anualmente, auditando el desempeño general de la gestión internacional y específicamente los indicadores en el área de comunicación. Indicadores como: publicaciones, eventos, entrevistas, gestión de medios internos, convocatorias, actividades extracurriculares de carácter internacional, etc.

Estos son los puntos clave que Casas (1990) desarrolla como parte de una estrategia de comunicación interna. La internacionalización es un proceso que se inicia al interior de la institución, por tanto la consolidación de la gestión comunicativa a nivel interno es fundamental para poder transmitir una imagen solida hacia el exterior.

- **Comunicación externa**

La proyección externa de la dimensión internacional de la universidad implica varias actividades articuladas entre sí y, como se ha afirmado ya, será resultado y se verá condicionada por la real integración de la dimensión internacional a nivel interno.

La comunicación a nivel externo implica consolidar una imagen institucional en un plano internacional que sea coherente a la cultura de la institución, una imagen que se va construyendo no solo a través de las comunicaciones oficiales con los públicos externos sino que influye también todo tipo de acción sea oficial o no, el tipo de relación, trato, experiencia, percepción que esté relacionada al nombre de la universidad.

Tal como lo afirma Joan Costa citado por Irene Trelles (2005, p.26):

La imagen de una empresa no es un elemento secundario ni una moda, sino un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciado y duradero que se acumula en la memoria social. Es un supervalor que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios a los que el propio tiempo ampara. La imagen es un valor agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa a la que inyecta identidad, personalidad y significados propios exclusivos.

En este proceso de consolidación de una imagen se debe tomar en cuenta que todas las acciones van a contribuir a su configuración. Es aquí donde surge el concepto de emisores emergentes que plantea Covi, como colaborador del libro *Mass Media y Universidad* (2005)

Covi (2005, p. 57) desarrolla este concepto sobre todo para el campo virtual y afirma que un emisor emergente es aquel que:

(...) tiene la oportunidad de expresarse a partir de las condiciones y características de la sociedad de la información que lo hace de manera libre y flexible utilizando los recursos tecnológicos claves de este tipo de sociedad: redes e internet.

Según el aporte de Covi los emisores emergentes se atribuyen a sí mismos la función de informadores y están presentes en diversos tipos de medios. Los emisores emergentes lo constituyen sobre todo alumnos, visitantes, docentes e investigadores que tienen una experiencia con la universidad y la comparten con su contexto más cercano que podría ser su universidad de origen, además de tener la libertad y el poder de difundir sus percepciones a través de diversos medios.

Este es un factor a tomar en cuenta por los responsables de la comunicación, se debe ser consciente de que cualquier tipo de contenido relacionado a la institución debe estar asociado al prestigio de la misma. Por tanto, cuidar las relaciones con los alumnos, docentes, investigadores es un factor clave, además debe haber una gestión uniforme en todas las áreas de la estructura institucional que permita reflejar un trabajo coherente.

Pilar Cuena, directora del Gabinete de Comunicación de la Universidad Autónoma de Madrid y colaboradora del libro *Mass Media y Universidad* plantea dos objetivos básicos de la comunicación externa: implantar y fortalecer la cultura de la institución, asegurándose de que todos conocen sus distintas actividades y políticas; y conseguir mayor participación, reconocimiento e implicación de los públicos.

Implicación y reconocimiento que se refleja por ejemplo en el incremento de las interacciones con los socios en el extranjero (más alumnos y docentes de intercambio, más alianzas de cooperación, mayor participación en actividades de carácter internacional, etc.)

B. Herramientas de la gestión comunicativa

En base al análisis web del área internacional de diversas universidades a nivel nacional e internacional se plantean las siguientes ideas como herramientas claves para la comunicación de la dimensión internacional.

o Herramientas virtuales:

- Redes sociales: Facebook/ Twitter/ Blogs: Estas son herramientas tanto para la comunicación externa como interna, constituye la representación oficial de la universidad en redes sociales y es una herramienta que permite mantener una interacción directa, constante y sobre todo permite la retroalimentación de los públicos. Se debe trabajar en la gestión de contenidos como: oportunidades de becas, convocatorias a intercambios, ferias, congresos o eventos internacionales, etc.

Es importante señalar que la información difundida no es exclusivamente ofertas propias de la universidad, por ejemplo se pueden compartir enlaces de sitios web para aprender idiomas, de organismos internacionales que ofrecen becas en el extranjero, ofertas para pasantías con instituciones internacionales con las que no necesariamente la universidad tiene convenio. Es un medio para promover la internacionalización en diversas áreas.

En el caso del blog es una opción que puede ser gestionada por los mismos alumnos, tal vez promovida por la universidad, pero dirigida por una asociación de alumnos y que sirva para compartir experiencias, percepciones, etc.

- Portal web: el soporte web del área internacional de la universidad debe ser parte de la web institucional, la comunicación en esta sección debe estar dirigida a: alumnos nacionales, alumnos extranjeros, e incluir una sección de docentes e investigación; además de una presentación del equipo de GRI, del plan estratégico y de la trayectoria y datos concretos como indicadores de la internacionalización de la institución

La información para alumnos nacionales debe incluir un listado completo de convenios, programas especiales de intercambio, oportunidades de becas, pasantías, etc. Se debe disponer de toda la información necesaria: formularios, procedimientos, convocatorias, contactos, testimonios, galerías, ventajas, riesgos, presupuestos, etc.

La sección dirigida a alumnos extranjeros debe diseñarse como mínimo en el idioma local y en inglés. Debe incluir una presentación de la dimensión internacional de la institución, mostrar las fortalezas académicas, los ejes en los que se destaca y la trayectoria internacional que la caracteriza.

Se debe disponer de información clave como: versión digital de una guía para el alumno extranjero con orientaciones culturales y académicas; opciones de intercambio ya sea académico, pasantía, cursos de verano, cursos de idioma, investigación o programas de voluntariado. Los testimonios y galerías fotográficas y audiovisuales de alumnos extranjeros de intercambio en la universidad local es un aspecto importante que puede servir como factor motivador.

La sección orientada a investigación o docencia muchas veces no se incluye dentro del área internacional y tiene una sección diferente. Independientemente de la estructura que se elija es un punto importante de comunicar y debe recoger por ejemplo el material ya sea de carácter nacional o internacional que ha sido publicado por docentes, las investigaciones conjuntas que se realizan con diversas instituciones académicas, el testimonio de docentes con experiencias internacionales, etc.

○ **Herramientas cara a cara:**

Se denominan herramientas cara a cara porque se promueve el contacto y la comunicación directo con alumnos, docentes y autoridades, entre estas herramientas se puede señalar:

- Asociación de alumnos: Ésta es una estrategia que ha sido empleada por universidades a nivel nacional e internacional y consiste en una agrupación de alumnos locales que promueven la integración cultural, orientan a alumnos extranjeros, organizan actividades diversas, etc. El funcionamiento es similar en la mayoría de universidades con una proyección internacional y se centra en el asignar un “padrino” al alumno extranjero, este compañero que, por lo general es del mismo programa académico que el alumno de intercambio, es responsable de orientar en aspectos académicos, de funcionamiento y, sobre todo, de integrar y familiarizar al estudiante en su nuevo contexto.
- Sala internacional: Es un espacio físico asignado a la interacción e intercambio internacional, una sala donde se reúnen y comparten experiencias entre alumnos locales y extranjeros, docentes, profesores visitantes, etc. Un espacio de trabajo o recreación, que se asigna como punto de reunión y difusión de actividades internacionales.
- Vitrina/mural internacional: éste un espacio para difundir publicaciones, fotografías, noticias, datos de interés, etc. Un espacio que, si es llevado de forma dinámica y atractiva, puede constituir una buena herramienta.
- Noches culturales / Ferias internacionales: el objetivo de este tipo de actividad es presentar a toda la comunidad académica a los alumnos de intercambio y a sus respectivos países; es un espacio en el que se hacen muestras de la cultura local y de cada uno de los países que los alumnos representan. Esta actividad genera el espacio ideal para conocer respecto a

la experiencia de otros alumnos, sus vivencias en campus, sus rasgos culturales, etc.

- Charlas de convocatorias: estas charlas se suelen realizar en un periodo previo al ciclo de convocatorias de becas o intercambios, es un evento orientado exclusivamente a dar información respecto al procedimiento a seguir para postular a un intercambio, los requisitos, presupuestos, formularios y toda la información necesaria. Se incluye, a manera de motivación, alguna experiencia o conversatorio con alumnos locales que han tenido una experiencia internacional profesional o académica.

- o **Herramientas impresas**

- Boletín internacional: un boletín de periodicidad mensual o bimensual es una herramienta que permitirá plasmar los logros alcanzados en el área internacional en un determinado periodo de tiempo.

Esta publicación debe recoger las principales actividades de carácter internacional: ferias, eventos, presencia en medios internacionales, testimonios, etc.

- Manual guía del alumno de intercambio: Este manual debe estar disponible en formato físico y *on line*, además de estar escrito en el idioma local y en inglés. Debe recoger información clave respecto a la cultura receptora, datos de interés, una presentación de la dimensión internacional de la universidad y del funcionamiento general de la misma.
- Publicación oficial de la dimensión internacional: esta publicación debe recoger el trabajo internacional realizado por la institución en docencia, curricula, alumnos y debe plasmar el lugar que tiene la dimensión internacional en la institución.
- *Flyers*: se realizan cuando hay algún evento o actividad por difundir

- Informe anual de internacionalización: este es un informe que se debe realizar a finalizar el año académico y debe registrar toda la actividad internacional realizada desde el GRI o promovida por las diversas unidades académicas. Este informe suele incluirse en las memorias anuales de gestión universitaria pero dependiendo su extensión se le puede asignar un espacio independiente.

Estas son algunas de las herramientas empleadas para la comunicación de la dimensión internacional de una universidad. Son estrategias que, de ser llevadas no solo con un objetivo difusivo sino con una clara consciencia de su impacto se convierten en un ente de vital importancia en toda la planeación estratégica.

A manera de ejemplo se cita ahora el caso de la Universidad de La Sabana y algunos de sus indicadores medibles en la gestión de la comunicación de su internacionalización

El Informe del estado de internacionalización y convenios de la Universidad de La Sabana correspondiente al periodo 2011 recoge la siguiente información respecto a la gestión comunicativa.

- o Comunicación con la comunidad universitaria

Tipos de notas gestionadas:

- Convocatorias de movilidad para estudiantes
- Convocatorias de becas tanto para estudiantes como profesores
- Eventos organizados por aliados académicos en internacionalización
- Noticias sobre estudiantes y empleados que vivieron experiencias académicas internacionales
- Estudiantes internacionales en el campus
- Noticias propias de la Dirección como firma de nuevos convenios
- Participación en escenarios académicos sobre internacionalización de la educación superior
- Información general sobre internacionalización de interés de la comunidad universitaria

Total: se publicaron 45 notas informativas en Campus Impreso, 25 en Campus Boletín Virtual y 62 en redes sociales propias de la Dirección

Redes sociales:

- Facebook internacional: 800 amigos
- Twitter internacional: 500 seguidores
- Comunicación con los aliados académicos internacionales

La información institucional actualizada, además de la página web, se incluyó en piezas de comunicación que se presentaron a lo largo del año en distintos escenarios de internacionalización (tanto en el campus como fuera del país):

- Brief institucional en español e inglés. Esta pieza, que se maneja tanto impresa a color como en versión Pdf, se creó con el fin de contar con un resumen ejecutivo de los aspectos más importantes de la universidad, de cara a los intereses de la comunidad académica internacional. Actualización: semestral.
- Brief del Latin American Studies Program. Pieza de comunicación en inglés, que contiene la información más relevante de este programa institucional, dirigido a la comunidad internacional de habla no hispana. Actualización: anual.
- Video promocional del Latin American Studies Program. Se desarrolló este video en inglés de 6 minutos en el que se promociona el programa, se incluyen testimonios de estudiantes internacionales que lo han tomado y de los profesores del programa. El video se encuentra publicado en el subsitio del programa, así como en Youtube.
- Presentación institucional en español e inglés. Como introducción a todas las reuniones con aliados académicos potenciales, se cuenta con una presentación que incluye información detallada de la Universidad sobre su docencia, investigación y oportunidades para estudiantes internacionales. Actualización: semestral.

Algunos retos de la gestión comunicativa que se plantea la Universidad de La Sabana desde su Dirección de Relaciones Internacional son:

- Aprovechar las oportunidades de divulgación ofrecidas por Unisabanaradio.tv
- Generar información periódica de la Universidad para los aliados internacionales, con el fin de consolidar su imagen en términos de calidad académica e investigativa, en conjunto con la Dirección de Comunicación Institucional.
- Continuar incentivando la consulta del subsitio de Internacionalización entre los miembros de la comunidad universitaria.
- Continuar con la recopilación de testimonios de estudiantes y profesores que han vivido una experiencia académica internacional dentro de los programas de la Universidad, de manera que se comparta dicha experiencia y se incentive la participación.
- En conjunto con la Jefatura de Alumni, definir estrategias de divulgación de oportunidades de internacionalización para graduados.

El Gabinete de Relaciones Internacionales como unidad directriz desde la que se va a centralizar toda la actividad internacional de una universidad, debe constituir uno de los ejes claves en la gestión directiva de la institución

La ubicación que tenga dentro de la estructura universitaria dependerá de la importancia que se le dé al proceso de internacionalización, y se va a ver condicionada por la previa toma de conciencia del por qué es importante replantear la filosofía de la institución y adaptarla a los cambios mundiales actuales.

La función de esta unidad directriz se centra en el encaminamiento del proceso cultural que implica la implementación de un plan de internacionalización, proceso cultural porque es un cambio que debe originarse en las bases mismas de la universidad y que una vez consolidado y entendido el por qué va a permitir proyectarse hacia una comunidad internacional.

En este proceso la comunicación actúa como un factor de vital, es un agente transversal con una función mediadora y con la responsabilidad de integrar todas las actividades y estrategias hacia un solo objetivo: la construcción y proyección de una cultura internacional.

La comunicación es un fenómeno complejo que media en los restantes procesos organizacionales y es mediada por ellos, tanto en el entorno micro de una institución como en el entorno macro del sistema social con el que se interrelaciona. (Trelles, 2005)

CONCLUSIONES

PRIMERA.- La creciente interconexión, el avance de las tecnologías y redes han ido configurando un mundo en el que la información se ha convertido en un instrumento para la consolidación de sociedades del conocimiento. Sociedades del conocimiento que no se limitan al intercambio y flujo de información sino que, desde una toma de consciencia de los problemas mundiales, abarca dimensiones sociales, éticas y políticas.

Todos estos cambios, la interconexión mundial y esta nueva dinámica internacional parece que orientase al mundo hacia una uniformidad, sin embargo, se debe ser consciente de la diversidad cultural y lingüística, el conocimiento gestado en las sociedades locales, y los rasgos propios que permiten reconocernos y buscar una identidad y diferenciación en todo este proceso de cambios.

En este contexto, la Universidad, como uno de los principales entes generadores y difusores del conocimiento, tiene la responsabilidad de ser parte y protagonista de este proceso de edificación de sociedades del conocimiento y de comunidad, entendida como fin último de toda sociedad.

SEGUNDA.- El actual proceso de internacionalización ha influido directamente sobre las formas y medios de adquisición del conocimiento y sobre todo ha insertado cambios en la educación superior. Esta internacionalización de la educación terciaria y concretamente de la Universidad como su máximo representante nace como respuesta al fin mismo del hombre y de la sociedad, la universalidad.

La internacionalización de la educación superior es un proceso consolidado a nivel mundial y que si bien tiene dimensiones mucho más fuertes que otras, hay una consciencia mundial de la importancia de este proceso y se están dando ya las condiciones necesarias para la formación de una comunidad académica internacional.

En Perú la internacionalización de la educación superior es un fenómeno en crecimiento que encuentra oportunidades como la estabilidad económica del país y la confianza que esto genera en diversas fuentes cooperantes; las alianzas educativas a nivel internacional de las que Perú forma parte; los diversos órganos que trabajan con actividades de cooperación internacional y que pueden orientarse también a la cooperación académica, entre otros.

Pero presenta también ciertas barreras que hacen de éste un proceso lento; barreras como la poca profesionalización en el área; el escaso manejo de información estadística a nivel de instituciones y a nivel de estado que ayude a medir indicadores de internacionalización; y sobre todo la falta de consciencia respecto a cómo y por qué la internacionalización es un proceso indispensable en la cultura universitaria.

TERCERA.- La internacionalización de la educación superior es un proceso que implica beneficios y riesgos. El reto consiste en diseñar políticas integrales a largo plazo que se orienten hacia la obtención de esos beneficios, pero también que tomen en cuenta los riesgos que se corren al ser parte de este proceso.

Esta estrategia debe estar diseñada no hacia un fin inmediato de participación y presencia internacional, sino hacia el desarrollo conjunto y hacia la consecución del fin último de la sociedad, la construcción de una comunidad y dentro de ésta la edificación de sociedades de conocimiento.

CUARTA.- El plan de internacionalización debe ser diseñado y ejecutado por una unidad directriz, Gabinete de Relaciones Internacionales, desde el que se va a centralizar toda la actividad internacional de la institución.

La gestión de la comunicación como parte de los GRI de una universidad debe establecer conexión directa con la Dirección de Comunicación de la institución y trabajar, si bien con funciones delimitadas y objetivos específicos, bajo un mismo plan integral de comunicación que responda a la filosofía de la institución.

Así la comunicación en el proceso de internacionalización de la educación superior debe ser un eje guía y la columna transversal que permita desarrollar una política internacional integral, inserta primero en la cultura universitaria y proyectada luego hacia la comunidad académica internacional.

BIBLIOGRAFÍA

Documentos impresos.

- Arenal, C. (1984). *Introducción a las relaciones internacionales*. Madrid: Tecnos.
- Barbé, E (1995). *Relaciones internacionales*. Madrid: Tecnos.
- Gacel-Ávila, J (1999). *Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe: reflexiones y lineamientos*. Guadalajara: Organización Universitaria Interamericana.
- Lozano Bartolozzi, P (1987). *Estructura y dinámica de las relaciones internacionales: los nuevos desafíos, violencia, subdesarrollo e incomunicación entre los pueblos*. Barcelona: Mitre.
- Marín, A & Trelles, I & Zamarron, G (2005). *Mass media y Universidad*. Dialogo iberoamericano. Granada
- Mindreau Montero, M (1967) *Introducción a la teoría de las relaciones internacionales*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Papini, R (2004) *Claves de la globalización*. Madrid: Palabra.
- Pereira Castañares, J.C (2001). *Historia de las relaciones internacionales contemporáneas*. Barcelona: Ariel.

- Portugal Sánchez, L (2001). *Diplomacia Pública Peruana: Agregados de Prensa y Cultura*. Piura: Udep.
- Ramírez, T (1995). *Gabinetes de comunicación*. Barcelona. Bosch.
- Saborido, J (2005). *El mundo frente a la globalización*. Buenos Aires, Argentina: EUDEBA.
- Universidad del Pacífico (2008). *Memoria del rector*. Lima: Editorial Universidad del Pacífico.
- Universidad del Pacífico (2009). *Memoria del rector*. Lima: Editorial Universidad del Pacífico.
- Universidad del Pacífico (2010). *Memoria del rector*. Lima: Editorial Universidad del Pacífico.
- Universidad del Pacífico (2011). *Memoria del rector*. Lima: Editorial Universidad del Pacífico.
- Universidad del Pacífico (2012). *Memoria del rector*. Lima: Editorial Universidad del Pacífico.
- Universidad de Lima (2009). *Memoria del rector*. Lima: Universidad de Lima.
- Universidad de Lima (2010). *Memoria del rector*. Lima: Universidad de Lima.
- Universidad de Lima (2011). *Memoria del rector*. Lima: Universidad de Lima.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2009). *Memoria anual: estadísticas*. Lima: UNMSM.

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2010). *Memoria anual: estadísticas*. Lima: UNMSM
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2011). *Memoria anual: estadísticas*. Lima: UNMSM
- Xifra, Jordi (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.

Recursos Electrónicos.

- Almansa Martínez, A. *Relaciones públicas y gabinetes de comunicación* [En línea] Facultad de Ciencias de la Comunicación - Universidad de Málaga. Disponible en: <<https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.raco.cat%2Findex.php%2FAnalisi%2Farticle%2Fdownload%2F15175%2F179895&ei=LG3oUYenINao4APbwICACA&usg=AFQjCNEi8GdCqgmRXeojOI1WuwNK6fWH0g&sig2=gA33n3Wi8BSbQVzg4uEd8g&bvm=bv.49478099,d.dmg>> [Acceso el 2 marzo de 2013]
- Álvaro, D. (2010) *Los conceptos de “comunidad” y “sociedad” de Ferdinand Tönnies*[En línea] CONICET - Universidad de Buenos Aires - Université de Paris 8 Volumen 2010. Disponible en: <<http://www.identidadcolectiva.es/pdf/52.pdf>> [Acceso el 12 enero de 2013]
- Altbach, Philip G., Knight, Jane. (2006) *Visión panorámica de la internacionalización en la educación superior: motivaciones y realidades Perfiles Educativos* [En línea] XXVIII (Abril-Julio) Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13201202>> [Acceso el 18 de marzo de 2013]

- Amaya-Villarreal, A. (2008) *El protagonismo de las Organizaciones No Gubernamentales en las relaciones Internacionales: ejemplo de la apertura de espacios de participación a nuevos sujetos internacionales en el siglo XX* [en línea] Int. Law: Rev. Colomb. Derecho Bogotá, Colombia. Disponible en http://www.javeriana.edu.co/juridicas/pub_rev/documents/05ElprotagonismodelasOrganizaciones_000.pdf [Acceso el 18 marzo de 2013]

- América Económica. Ranking Perú 2013. Las mejores universidades. Disponible en <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-universidades-peru-2013/ranking/> [Acceso el 12 de julio del 2013]

- Arenal, C (2005). *La sociedad internacional contemporánea* - [en línea] Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/133525143/Celestino-Del-Arenal> [Acceso el 14 de marzo de 2013]

- Arenas, D - Sánchez, P – Murphy, M. *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG Comunicación, diálogo y participación* [En línea] Instituto de innovación social. Disponible en: http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/relaciones_empresariales.pdf [Acceso el 12 enero de 2013]

- Aranda, Ovando, Corder (2010) *Experiencias paradiplomáticas en la región de Tarapacá y su proyección subregional*. [En línea] Estudios Internacionales 165 - Instituto de Estudios Internacionales - Universidad de Chile. Disponible en: <http://www.revistamad.uchile.cl/index.php/REI/article/viewFile/12650/12953> [Acceso el 15 de noviembre de 2012]

- Asamblea Nacional de Rectores ANR. Disponible en <http://www.anr.edu.pe/> [Acceso el 12 de julio de 2013]

- Calduch, R (1991).- *Relaciones Internacionales*.- [En línea] Edit. Ediciones Ciencias Sociales. Madrid. Disponible en: <<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/sdrelint/lib1cap4.pdf>> [Acceso el 25 de enero de 2013]
- Castillo, A (2010) – *Relaciones Publicas* [En línea] España. Disponible en <<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Libro/Introduccion%20a%20las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20-%20libro.pdf>> [Acceso el 23 de marzo de 2014]
- Censo Nacional Universitario 2010. Disponible en <http://guillermopereyra.com/documentosenpdf/cenau2010.pdf> [Acceso el 12 de julio de 2013]
- Correa Restrepo, C. (2004) *EL NUEVO ORDEN MUNDIAL* - Semestre Económico [En línea], 7 (Enero-Junio). Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013657002>> [Acceso el 18 de marzo de 2013]
- Costamagna, P; Foglia, M. (2011) *Hacia la construcción de una agenda estratégica de internacionalización de los territorios* [En línea]. Disponible en: <<http://www.paradiplomacia.org/trabajos-academicos.php?lang=sp&seccion=10>> [Acceso el de 20 enero de 2013]
- Cusipuma Frisancho, J (2010) *Paradiplomacia: El posicionamiento de las entidades sub-nacionales en el escenario internacional* [En línea] Jornadas de Relaciones Internacionales “Poderes emergentes: ¿Hacia nuevas formas de concertación Internacional?” Área de Relaciones Internacionales – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Disponible en <<http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/1f9fe51cc2fe5b6bd4c1a3fd8e2bd109cusipuma-paradiplomacia-el-posicionamiento-de-las-entidades.pdf>> [Acceso el 20 marzo de 2013]

- De Wit, H; Jaramillo, I; Gacel-Avila, J; Knight, J. (2005) Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional. Bogota, Colombia: Mayol Ediciones. Disponible en: <http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2006/11/10/000090341_20061110132821/Rendered/PDF/343530SPANISH0101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf> [Acceso el 12 Julio, 2013]

- DIEGUEZ, A; GUARDIOLA ALBERT, M. (1998). *Título: Reflexiones sobre el concepto de Comunidad. De lo comunitario a lo local de lo local, a la mancomunidad*. Argentina. Disponible en <<http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000215.pdf>> [Acceso el 22 de julio de 2012]

- Drnas de Clément, Z. *Aspectos internacionales de la participación de los entes subnacionales en los procesos de integración* [En línea]. Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba. República Argentina. Disponible en <<http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/1251e6ce8e389ebdefa8f891bae21237artaspectosinternacionales.pdf>> [Acceso el 5 marzo de 2013]

- Education at a Glance 2012: OECD Indicators, OECD Publishing. Disponible en <<http://dx.doi.org/10.1787/eag-2012-en>> [Acceso el 23 de enero de 2013]

- Estrada Muy, M; Luna, J. (2004) *Internacionalización de la educación superior: nuevos proveedores externos en Centroamérica*. IESALC – Guatemala. Disponible ,<<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001404/140484s.pdf>> [Acceso el 10 abril 2013]

- Ferrero, M (2005) *La glocalización en acción: regionalismo y paradiplomacia en Argentina y el cono sur latinoamericano*. [En línea] Disponible en http://www.idela.org.ar/contenidos/publicaciones/Ferrero_-_La_glocalizacion_en_accion.pdf [Acceso el 22 de febrero de 2013]
- García-Guadilla, C; Andris Barblan; Chan Sánchez, J; Hans de Wit; Knight, J; Malo, S; Panizzi, W. *El difícil equilibrio: la educación superior entre bien público y comercio de servicios* [En línea] Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=5367> [Acceso el 12 de marzo de 2013]
- García Segura, C (1996). *LA ACTIVIDAD EXTERIOR DE LAS ENTIDADES POLÍTICAS SUBESTATALES* [En línea] Revista de Estudios Políticos (Nueva Época) Núm. 91. Disponible en <http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/0ad48a174cbc38cafaf11fc8a47db3blaactividadexteriordelasentidadespol%C3%ADticassubestatales.pdf> [Acceso el 27 de enero de 2013]
- Hernán Rivera, G “*Paradiplomacia y cooperación descentralizada*”. Congreso “La travesía de la libertad ante el Bicentenario” Mesa de trabajo: “Relaciones internacionales: antiguos y nuevos contextos. [En línea] Universidad de Congreso., Disponible en http://congresobicentenario.webuda.com/files/mesa04_rivera.pdf [Acceso el 14 de enero de 2013]
- Hernández Ferreiro, C. *Identidades más allá de las fronteras. Las políticas de cooperación descentralizada en el País Vasco y la Region Toscana, como instrumentos de construcción del espacio regional hacia dentro y hacia fuera*. [En línea] VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno. Disponible en [http://www.aecpa.es/uploads/files/congresos/congreso_07/area01/GT04/HERNANDEZ-FERREIRO-Carlos\(IUE\).pdf](http://www.aecpa.es/uploads/files/congresos/congreso_07/area01/GT04/HERNANDEZ-FERREIRO-Carlos(IUE).pdf) [Acceso el 20 octubre marzo de 2013]

- Hernández Martínez, S (2007) *Definición y significado de los gabinetes de protocolo de las universidades españolas como herramientas de las Relaciones Públicas institucionales*. [en línea] Sphera Pública 2007. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29720421007> [Acceso el 18 de marzo de 2013]
- Huntington, S (1993) *¿Choque de civilizaciones?* [en línea] Universidad Católica de Salta Buenos Aires. Disponible en http://www.uam.es/personal_pdi/derecho/acampos/Huntington_ChoqueCivilizaciones.pdf [Acceso el 25 de enero de 2013]
- Informe Mundial de la UNESCO Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural [En línea] Disponible en www.unesco.org/es/world-reports/cultural-diversity [Acceso el 22 marzo de 2013]
- Instituto Tecnológico de Massachuset – Internacional. Disponible en <http://web.mit.edu/facts/international.html> [Acceso el 19 marzo 2014]
- Keating, M. *Paradiplomacia y constitución de redes Regionales* [en línea] REVISTA VALENCIANA D'ESTUDIS AUTONÒMICS . Llibreria de la Generalitat (LliG). Disponible en <http://www.gov.gva.es/lrportal/web/orgconselleria-de-gobernacion/revista-valenciana-de-estudios-autonomicos> [Acceso el 5 Febrero del 2013]
- Knight, J (2011) Dudas y conflictos en torno a los programas de grado doble RU&SC. [En línea] Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, vol. 8, núm. 2, Universitat Oberta de Catalunya, España. Disponible en , www.redalyc.org/articulo.oa?id=7801879301 [Acceso el 22 marzo de 2013]

- *La metamorfosis de la educación superior (2006)* [En línea] en Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) Disponible en <<http://www.radu.org.ar/Info/2%20IESALC.pdf>> [Acceso el 20 marzo de 2013]

- Luchilo, L (2006) *Movilidad de estudiantes universitarios e internacionalización de la educación superior* [En línea] REDES - Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior Revista CTS, n° 7, vol. 3. Disponible en <<http://oeibolivia.org/files/Volumen%203%20-%20N%C3%BAmero%207/doss04.pdf>> [Acceso el 22 de marzo de 2013]

- Mancini, N. (2007) *La Paradiplomacia en América Latina, estudio comparado del fenómeno en México y Argentina.* [En línea] Asignatura: Sistemas Políticos Comparados – Maestría en Relaciones Internacionales – UBA – Disponible en <<http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/023edce28f6874b7de6c32e50ccbaab4papernicomexico-arg.pdf>> [Acceso el 24 de enero de 2013]

- Marsilio, G. *METODOLÓGICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS RELACIONES PARADIPLOMÁTICAS. QUÉ, QUIÉNES, Y CÓMO. ANÁLISIS DEL CASO ARGENTINO.* [En línea] Disponible en <http://www.academia.edu/474562/Aportes_Teorico_-_Metodologicos_para_el_Estudio_de_las_Relaciones_Paradiplomaticas._Que_Quienes_y_Como_Analisis_del_caso_Argentino_2005_> [Acceso el 22 enero de 2013]

- Miguel, J. (2001) *Universalizando la universidad* [En línea] Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, núm. 93, Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99717884013>> [Acceso el 22 marzo de 2013]

- Miranda, R (2005) - Anuario 2005 *Paradiplomacia y gobierno local: indicios de un modo diferente de hacer relaciones internacionales* [En línea]. Instituto de Relaciones Internacionales (IRI). Disponible en <<http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/0add37142e1ba1c91e390f11c300f14bparadiplomaciaygobiernolocal.indiciosdeunmododiferente.pdf>> [Acceso el 22 de diciembre de 2012]
- Moncada Cerón, J (2011) *La internacionalización de la educación superior, factor clave para fortalecer la calidad educativa y mejorar las condiciones de vida de la sociedad*. Revista Xihmai VI (12), Mexico. Disponible en <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fdiagonalnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3849424.pdf&ei=VKvoUfjZNPjb4AOZnoDIAg&usg=AFQjCNExlN2Brc6JN2-8kRdEfwZO0jTTVA&sig2=bjqF_fD_Tw43qSjojcw9w&bvm=bv.49478099,d.dmg> [Acceso el 19 de marzo de 2013]
- QS World University Rankings 2013. QS Top Universities. Disponible en <<http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2013#sorting=rank+region=213+country=+faculty=+stars=true+search=>>> [Acceso 23 de julio de 2013]
- Ovando Santana, C. *Algunos aspectos del desarrollo de la paradiplomacia en América del Sur vistos desde el caso chileno* [en línea] Trabajos y ensayos Departamento de Derecho Interacional Publico, Relaciones Internacionales e Historia del Derecho. Disponible en <<http://www.dipriihd.ehu.es/revistadoctorado/n16/Ovando16.pdf>> [Acceso el 10 abril 2013]
- *Paradiplomacia en México*. [En línea] Disponible en <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/garcia_c_hm/capitulo1.pdf> [Acceso el 18 enero de 2013]

- Peace Lenn, M. *La globalización de la educación superior: temas transnacionales de acceso, movilidad y calidad* [En línea]. Disponible en <http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionSeminario/seminario_detalle.aspx?idPublicacion=48> [Acceso el 20 marzo de 2013]
- Pontificia Universidad Católica del Perú – Internacional Disponible en <<http://intercambio.pucp.edu.pe/portal/index.php>> [Acceso el 23 de enero de 2013]
- Rama, C *La educación transnacional: el tercer “shock” en la educación superior en América Latina* [En línea] - IESALC/UNESCO. Disponible en <<http://www.radu.org.ar/Info/2%20IESALC.pdf>> [Acceso el 20 marzo de 2013]
- Rama, C (2006) “*La Tercera Reforma de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*” en Informe Sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires. Disponible en <<http://www.radu.org.ar/Info/2%20IESALC.pdf>> [Acceso el 10 diciembre de 2012]
- Ramírez, T. *Gabinetes de Comunicación: de la seducción por la imagen a la obsesión por “aparecer”* [En línea] Departamento de Periodismo I Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación Universidad del País Vasco. Disponible en <<http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer01-08-ramirez.pdf>> [Acceso el 24 enero de 2013]
- Revista peruana de Derecho Internacional Organismo de difusión de la Sociedad peruana de Derecho Internacional Tomo LVIII Enero - Abril 2008 n° 137 Lima – Perú Ediciones Misky. Disponible en <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.spdi.org.pe%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D48%26Itemid%3D69&ei=n2PoUYTCK6j4AOhy4HwBw&usg=AFQjCNE-ZX7_7MbNL6Hus-SrKbpM88hw1w&sig2=6-t_E2lfXXvIa4-ih2aY7Q&bvm=bv.49478099,d.dmg> [Acceso el 16 de enero de 2013]

- Rhi-Sausi, J. (2008) *La cooperación internacional en los procesos de descentralización y regionalización de los países latinoamericanos. la experiencia italia-region de atacama.* [En línea] Revista OIDLES - Vol 2, N° 3. Disponible en <<http://www.eumed.net/rev/oidles/03/Sausi.htm>> [Acceso el 28 de noviembre de 2012]
- Rodríguez, S (2004) *La Paradiplomacia: las relaciones internacionales del gobierno de Chiapas* [En línea] Disponible en <<http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/f952dd45b9f03e89360e6d08959f5696chiapasinternacional.pdf>> [Acceso el 18 enero de 2013]
- Sebastián, J (2005) *Cooperación e Internacionalización de las Universidades* [En línea] – **Resumen Dolores Chiappe.** Buenos Aires. Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92420514>> [Acceso el 14 abril de 2013]
- Sebastián, J (2005) *La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional* [En línea] Innovación Educativa, vol. 5, núm. 26, Instituto Politécnico Nacional México, México. Disponible en <www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421475009> [Acceso el 15 marzo de 2013]
- Sebastián, J. *La dimensión internacional en los procesos de evaluación y acreditación de la educación superior.* [En línea] Disponible en <http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles-186502_doc_academico9.pdf?binary_rand=6948> [Acceso el 20 de marzo de 2013]
- Sepúlveda Almarza, A. (2009) *DIPLOMACIA* [En línea] Editor: Luis Eugenio Cádiz Benavides. Santiago, Chile. Disponible en <http://www.minrel.gob.cl/minrel/site/artic/20081106/asocfile/20081106200449/dip_118_1.pdf> [Acceso el 21 marzo de 2013]

- Tapia Valdés, J. (2002) *Globalización, descentralización y paradiplomacia: la actividad internacional de las regiones*. [en línea] Revista de Derecho de la Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso - Chile. Disponible en <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.rdpucv.cl%2Findex.php%2Fderecho%2Farticle%2Fdownload%2F501%2F470&ei=XWvoUd23OLjd4AOF2oCQDw&usg=AFQjCNFz3y6S8Pe4dHIHow669X8Q_0vzbQ&sig2=nwGAjKWm9wXT0ixkgNQ_Yg&bvm=bv.49478099.d.dmg> [Acceso el 1 febrero 2013]
- Taupier, O (2010). *Integración desde lo micro: paradiplomacia y comunicación en el escenario latinoamericano*. [En línea] Revista académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social - Diálogos de la Comunicación, n°79. Disponible en <<http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/768f3511594db9fa7d41c80c521e5eaa79taupieromar.pdf>> [Acceso el 14 de enero de 2013]
- Trabajos de Investigación en Paradiplomacia (2012). Actores subnacionales e integración regional [En línea] Año 1, No. 3. Buenos Aires, Argentina. Disponible en <<http://issuu.com/equipoparadiplomacia/docs/tip3>> [Acceso el 18 Marzo 2013]
- Trabajos de Investigación en Paradiplomacia. (2011). *Una aproximación a las relaciones internacionales subnacionales* [en línea] Año 1, No. 1. Buenos Aires, Argentina. Disponible en <http://issuu.com/equipoparadiplomacia/docs/tip_1> [Acceso el 15 marzo del 2013]
- Universidad del Pacífico – Internacional Disponible en <<http://www.up.edu.pe/internacional/Default.aspx>>
- UNMSM – Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Disponible en <<http://cooperacion-unmsm.blogspot.com/>> [Acceso el 12 de julio de 2013]

- Universidad de Lima – Internacional. Disponible en: <<http://www.ulima.edu.pe/departamento/relaciones-internacionales>> [Acceso el 12 de julio de 2013]
- Universidad de Oxford – Internacional. Disponible en: <<http://www.ox.ac.uk/international/>> [Acceso el 12 de julio de 2013]
- Universidad de Sao Paulo – Internacional. Disponible en: <http://www5.usp.br/institucional/cooperacao-internacional/> [Acceso el 12 de julio de 2013]
- Urbina Vanegas, D. (2009) *La experiencia de movilidad en los estudiantes de psicología: impacto y transformaciones*. [En línea] Universidad Piloto de Colombia. Disponible en <http://www.contextos-revista.com.co/Revista%203/Revista3_a_04.html> [Acceso el 24 de marzo de 2013]
- Vázquez Larrea, I. *Hacia una política de conciliación cultural y social frente a la lógica Comunitarista: (una crítica al multiculturalismo)* [En línea] Centro Argentino de Estudios Internacionales - Programa Historia de las Relaciones Internacionales. Disponible en <<http://www.caei.com.ar/sites/default/files/historia07.pdf>> [Acceso el 28 enero de 2013]
- Velásquez Flores, R. *La Paradiplomacia mexicana: las relaciones exteriores de las entidades federativas*. [En línea] Disponible en <<http://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/view/18390>> [Acceso el 14 de enero de 2013]
- Zarur Miranda, X. *Integración regional e internacionalización de la educación superior en américa latina y el Caribe – Capitulo 6* [En línea] Disponible en <http://www.clacso-posgrados.net/documentos_aportes/39.pdf> [Acceso el 20 marzo de 2013]

- Zeraoui, Z (2011) *Política Internacional y Estudios Regionales Diplomacia paralela* y las relaciones internacionales de las regiones* [en línea] - La diplomacia paralela y las relaciones. Desafíos. Disponible el <<https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Frevistas.urosario.edu.co%2Findex.php%2Fdesafios%2Farticle%2Fdownload%2F1612%2F1441&ei=RGfoUb7QGuT54AOxmYHgAg&usg=AFQjCNEDkAS09QLnA5mfnpQN0dy0RVo9mA&sig2=rF417-6xcbrG1aKWeRrJkQ&bvm=bv.49478099,d.dmg>> [Acceso el 22 de enero de 2013]

Entrevistas

- Milagros Haro – Jefa de la Oficina de Relaciones Internacionales – Universidad del Pacifico. [Comunicación personal] 11 de junio del 2013 - Universidad del Pacifico, Lima.
- Claudia Valdiviezo – Relaciones Institucionales – Intercambios – Pontificia Universidad Católica del Perú. [Comunicación personal] 5 de junio del 2013 - Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Dulce Govea – Consultora externa de la Organización de los Estados Americanos OEA. [Comunicación personal] 09 de junio de 2014. Universidad de Chiclayo – Chiclayo