



FLACSO
MÉXICO

MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES
XVI PROMOCIÓN
2006 – 2008

**Internacionalización de las IES en México: un
estudio por comparación de casos en la participación
del Proyecto ALFA-Tuning**

Tesis que para obtener el grado de Maestra en Ciencias Sociales

Presenta:

Deborah Monroy Magaldi

Directora de Tesis: Dra. Giovanna Valenti Nigrini

Lector de Tesis: Dr. Francisco Miranda López

Lector de Tesis: Mtra. Gabriela Becerril Posada

México, D. F. Octubre de 2008.

Agradezco al CONACyT la beca otorgada durante todo el periodo de estudios para la realización de esta Maestría.

4. Procesos y Mecanismo de Internacionalización de la ES

Este capítulo tiene como finalidad presentar ejemplos de algunos esfuerzos que se han realizado para promover la internacionalización de la ES entre instituciones y países de Europa y América Latina. Se ha incluido a la experiencia CUMex, a pesar de ser un mecanismo exclusivamente mexicano, como un caso exitoso que da pistas interesantes sobre una alternativa para internacionalizar las IES.

En la década de los noventa la internacionalización pasa de ser una actividad marginal y una política de segundo orden a una herramienta estratégica en el proceso general de reforma de los Estados. La apuesta no consistió tanto en aumentar el número de actividades internacionales de cooperación sino en hacer que representarán un vector transversal de cambio que afecte las actividades y el comportamiento de todos los actores institucionales¹⁶⁹.

En esta nueva fase de la discusión acerca de la internacionalización, los académicos, investigadores y tomadores de decisión se tuvieron que inscribir en una reflexión más amplia respecto de la perspectiva de la integración macro regional. Se terminó entendiendo a la internacionalización como un proceso polifacético de interrelaciones y transformaciones en ámbitos más cooperativos y a la vez más competitivos¹⁷⁰. Así, los especialistas plantearon que la política pública ahora tendría objetivos a la vez profesionalizantes y éticos. En términos institucionales se entendió que la internacionalización se vería reflejada en acciones articuladas en torno a la movilidad académica, la promoción de proyectos de investigación conjuntos, la producción de perfiles *ad hoc* para integrar a los individuos en mercados de trabajo abiertos, participación en redes y programas internacionales, entre otros¹⁷¹.

Como consecuencia de esta amplia discusión sobre la internacionalización de la ES hubo una extensa producción de documentos que daban cuenta acerca del estado de la discusión y las acciones prioritarias en la materia. Tanto en organismos internacionales como macro regionales, así como los gobiernos nacionales definieron el proceso de internacionalización y las acciones requeridas ante la coyuntura de la globalización y de la integración. A pesar de presentar diferencias los principales

¹⁶⁹ Didou, S. (2000) Sociedad del conocimiento e internacionalización de las IES en México. ANUIES. México. Pp. 34

¹⁷⁰ Op. Cit. Pp. 34

¹⁷¹ UNESCO, Declaración de Melbourne (Australia). Abril de 1998.

organismos internacionales y macro regionales e inclusive entre los propios internacionales se desprenden algunas líneas coincidentes. La Unión Europea, El centro de Formación para la Integración Regional de Montevideo (CEFIR) y la UNESCO abogaron todos por un nuevo modelo de cooperación internacional, basado en la solidaridad y en el cual todos los socios eran iguales en derechos. Sus objetivos manifiestos eran asegurar una mejor disseminación y transferencia del conocimiento, favorecer las economías de escala, difundir los valores de tolerancia y buena vecindad, respetando idiosincrasias e historia y participar en la reversión de las desigualdades entre las contrapartes, arraigando localmente los recursos humanos calificados.¹⁷²

Más allá de los objetivos generales, organismos macro regionales como CEFIR y el Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRIESALC) de la UNESCO en el contexto del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Unión Europea han elaborado documentos en donde se debate la importancia de la Educación Superior como facilitador de la integración regional y sobre las acciones, tanto de cooperación académica como de reforma curricular requeridas en el marco de esta adaptación acelerada¹⁷³.

Llama la atención como es que a pesar de que los organismos internacionales han pujado por una cooperación más horizontal los especialistas en América Latina han puesto más énfasis que sus pares europeos en la necesidad de completar los modelos tradicionales de cooperación Norte-Sur por esquemas de cooperación Sur-Sur.

Debido a este nuevo impulso en la internacionalización fueron lanzados por los bloques macro-regionales varios programas que tienen como finalidad impulsar la cooperación en las áreas consideradas de mayor interés. Por ejemplo, La UNESCO durante su 26º reunión en 1991 adoptó los programas UNITWIN¹⁷⁴ y de cátedras

¹⁷² Didou, S. (2000) Op. Cit. 35

¹⁷³ Ibídem

¹⁷⁴ El Programa UNITWIN y de cátedras UNESCO es un plan de acción y una dinámica en favor de la solidaridad universitaria a escala mundial que la UNESCO puso en marcha en 1991 y cuyo objetivo es fortalecer la cooperación entre las universidades y, en especial, apoyar la enseñanza superior en los países en desarrollo.

El Programa se orienta a establecer y consolidar una cooperación vigorosa y duradera entre las instituciones científicas de enseñanza superior de todo el mundo. Se considera de especial importancia

UNESCO¹⁷⁵ para fortalecer la cooperación académica con especial hincapié en el apoyo a los centros de educación superior de los países en desarrollo y de Europa Central y Oriental¹⁷⁶. Otros organismos macro-regionales diseñaron programas como América Latina Formación Académica (ALFA) de La Unión Europea hacia América Latina o la UNAMAZ entre las universidades de la región amazónica. En 1994 el Centro para la investigación en Educación y la Innovación, (CERI por sus siglas en inglés) lanzó un programa de evaluación de estrategias institucionales para la Internacionalización, en donde se evalúan diversas dimensiones institucionales. A partir de ese estudio caracterizaron las tendencias de internacionalización en diversas regiones y países¹⁷⁷. En 1997, La Asociación Internacional de Universidades (IAU, por sus siglas en inglés) integró una comisión que evaluaría las políticas de internacionalización y cooperación en países miembro (Finlandia, EUA, Gran Bretaña, Austria, África del Sur, Tailandia, Brasil) con lo que se produjo un documento que planteaba que la internacionalización era imprescindible en el mundo independiente¹⁷⁸

4.1 Proceso de Bolonia

La construcción del Espacio Europeo de Educación Superior (“European Higher Education Area” o “Bologna Process”), se firma el 19 de junio de 1999 y es adoptada por 29 países con el objeto de armonizar la ES en Europa. Esta declaración pone en marcha el proceso que se propone crear un sistema de grados académicos fácilmente comprensibles y comparables, fomentar la movilidad de los estudiantes, docentes e investigadores, garantizar la calidad de la enseñanza y tener en cuenta la dimensión europea de la enseñanza superior. El proceso se espera que se complete en 2010.

Los objetivos estratégicos de la creación del EEES (Espacio Europeo de

que la ayuda prestada se canalice a través de la cooperación interregional y (sub) regional.

¹⁷⁵ México cuenta actualmente con siete Cátedras UNESCO, inscritas en el Programa UNI-TWIN

¹⁷⁶ UNESCO, Panorama Estadístico de la Enseñanza Superior en el Mundo. 1980-1995. Documento de Trabajo, París. Conferencia Mundial sobre la ES. 5-9 Octubre de 1998, pp. 61.

¹⁷⁷ Holzner, R. y Greenwood, D. Institutional strategies for internationalization: a report on the institutional policy context for international higher education in the USA, Washington, D. C. CERI/OCDE, October 1994, pp. 63

¹⁷⁸ International Association of Universities/UNESCO (IUA), UNESCO, October 1998, en <http://www.unesco.org/iua/tfistatment.html>

Educación Superior), según se enuncian en la Declaración de Bolonia, se centran en: construir un sistema fácilmente comprensible y comparable de titulaciones que permitan fomentar el acceso al mercado laboral e incrementar la competitividad del sistema universitario europeo para que se convierta en un destino atractivo para los estudiantes y profesores de otras regiones del mundo; establecer un sistema basado fundamentalmente en dos ciclos principales (Grado/Postgrado); adoptar un sistema de créditos compatibles que promueva la movilidad de estudiantes y profesores; impulsar la cooperación europea para garantizar la calidad de la Educación Superior a través del desarrollo de redes, proyectos conjuntos, agencias u organismos específicos de soporte, entre otros, para definir criterios y metodologías comparables.

Los elementos principales que configuran el nuevo escenario del EEES son: establecimiento generalizado del llamado crédito europeo (ECTS en siglas de acuerdo con la denominación oficial: *European Credit Transfer System*), currículos estructurados en dos niveles (Grado/Postgrado, este último subdividido en Master y Doctorado), acreditación para asegurar la calidad y transparencia mediante el suplemento europeo al título. Todo ello subordinado al objetivo más general de promover la movilidad, el reconocimiento mutuo de los estudios entre instituciones y países y la propia competitividad. La adaptación al EEES o Proceso de Bolonia ha ido vinculada en el nuevo diseño y estructura de las titulaciones universitarias, al discurso de las “competencias”. De modo acrítico, se ha adoptado, en un primer momento, como modelo base de diseño curricular en la reforma de las titulaciones, el Proyecto *Tuning Educational Structures in Europe*¹⁷⁹, que sitúa las competencias en el centro de la delimitación de los denominados “perfiles profesionales”; así como en el llamado nuevo paradigma educativo de “educación centrada en el aprendizaje del estudiante”. Las competencias se convierten en los logros del aprendizaje, en lugar de la adquisición de conocimientos, afectando a los objetivos, al papel del profesor, a las actividades de enseñanza y a la propia evaluación.

Este proyecto, gracias a la importancia que tiene dentro del nuevo modelo de educación que se está gestando, ha pasado a ser paneuropeo, constituyéndose también

¹⁷⁹ González, J., y Wagenaar, R. (2003). *Tuning educational structures in Europe*. Informe final fase uno. Bilbao: Universidad de Deusto

por el proceso que busca a adecuar en América Latina y el Caribe a este movimiento. Es precisamente de este programa que surge en proyecto Alfa *Tuning América Latina*, apoyado por la Comisión Europea y en el que participan 19 países iberoamericanos y que pretende contribuir al desarrollo de titulaciones fácilmente comparables y comprensibles de una forma articulada en toda América Latina, buscando puntos de referencia comunes y centrándose en las competencias y destrezas. En este sentido, el proyecto tiene, al igual que el europeo, cuatro grandes líneas: definición de las competencias, enfoques de enseñanza y aprendizaje, créditos académicos, y calidad de los programas¹⁸⁰.

Este trabajo se centra en la dimensión curricular, más que en ninguna otra, por tanto es pertinente resaltar que en el proceso de Bolonia la clave de la reforma de la Educación Superior no está primariamente en acomodar los planes de estudio a la nueva estructura, sino en un cambio de orientación o mentalidad.

Tanto el crédito europeo como el enfoque de competencias cambian el paradigma a la hora de plantear los objetivos: de un enfoque centrado en la enseñanza que hace el profesorado se pasa a uno centrado en el aprendizaje de los estudiantes “*The shift from teaching to learning*”¹⁸¹. El paradigma actualmente dominante pone el énfasis en la adquisición y transmisión de conocimiento, centrándose en la enseñanza del profesor y, por eso, la unidad de medida es el trabajo del profesor. En general, la metodología habitual anterior se basa sobre la presencialidad. Hay un papel de dependencia del alumno y pasividad en el proceso de enseñanza, que se pretende mudar hacia una mayor iniciativa, autonomía acompañada y supervisada, actitud más emprendedora y una mayor dosis de responsabilidad de su propio aprendizaje.

El nuevo modelo (más cercano al nórdico o anglosajón) prioriza el “aprender a aprender”, donde el conocimiento incluido en las distintas materias de la titulación tiene por objetivo establecer los fundamentos básicos, las competencias o habilidades y las actitudes necesarias para el ejercicio profesional. El proceso, contrariamente al

¹⁸⁰ Beneitone, Pablo; Esquetini, César; González, Julia et al. (eds.). Informe Final del Proyecto Tuning América Latina: Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto. 2007. Disponible en la página web del Proyecto Tuning dedicada a América Latina <http://tuning.unideusto.org/tuningal/> acceso en: 25 jun. 2007.

¹⁸¹ Didou, S. Op. Cit. Pp. 245

vigente, se centra en el estudiante que aprende y, por eso, la unidad de medida es el trabajo del estudiante, eso es el crédito europeo. Los planes de estudio, pues, a la larga derivan en planes de trabajo de los estudiantes.

Este proceso que se da en la ES europea tiene un significado especial para la educación superior en América Latina ya que no sólo existen estrechos lazos históricos y culturales entre Europa y América Latina, sino que además sus universidades comparten el legado universitario con las de Europa continental. La educación superior latinoamericana es, en general y en el nivel de licenciatura, heredera de la europea: la visión, misión y las funciones de la educación superior; la estructura de nuestros programas de estudio; la organización y costumbres de nuestras instituciones de educación superior, y la actitud y visión del papel de éstas en la sociedad y en el mundo son de origen europeo.

Salvador Malo argumenta que la globalización europea es vista como una fuerza algo menos atemorizante que la de Estados Unidos, más comprensible y humanitaria que la de los asiáticos, y más acorde con nuestras idiosincrasias y costumbres que la de los australianos. Finalmente, el Proceso Bolonia es visto como una tendencia en proceso de consolidación y no como un modelo acabado que deba ser copiado o que haya llegado para imponerse.¹⁸²

Esta herencia común y estos lazos que unen a ambos continentes, así como las ya tradicionales relaciones entre ambas regiones, fue lo que llevó a los jefes de Estado y de Gobierno de la Unión Europea y de América Latina y el Caribe a declarar su interés en trabajar conjuntamente para crear, en analogía con el proceso europeo, lo que en mayo de 2002 la Declaración Política de la Reunión Cumbre¹⁸³ denominó el “espacio común de enseñanza superior ALC-UE”

4.2 Espacio ALC- UE

El Espacio Común ALC-UE de Educación Superior es una iniciativa de los países de la Unión Europea, de América Latina y del Caribe para la constitución de

¹⁸² Malo, S. (2005) El proceso de Bolonia y la ES en América Latina en Foreign Affairs en español. Abril-Junio 2005. El artículo se puede consultar en:
<http://www.fsa.ulaval.ca/rdip/cal/lectures/Proceso%20Bolonia.htm>

¹⁸³ OEI, Cumbre UE y América Latina. Madrid 17 de mayo de 2002 <http://www.oei.es/ueal2002.htm>.

un entorno de interacción y cooperación bilateral y multilateral de sus sistemas de educación superior. Su origen se encuentra en la Conferencia de la Cúpula de Río de Janeiro, realizada en junio de 1999, en la cual los Jefes de Estado y Gobierno expresaron su voluntad política de intensificar las relaciones entre esos países e identificaron la educación superior como una de las prioridades de acción.

Específicamente los objetivos del espacio ALC- UE son: Promover acciones que estimulen y faciliten el intercambio y la circulación de estudiantes, docentes, investigadores, personal técnico y de gestión de los sistemas de educación superior. Divulgar informaciones; promover debates, principalmente aquellos relativos a la educación superior y que puedan contribuir a la mejora de la calidad de educación superior en los países de la Unión Europea, de América Latina y del Caribe.

El perfil de los intereses, así como los debates, discusiones, referencias bibliográficas y eventos del Espacio ALCUE-EdSup, tienen como referencia las siguientes Áreas Temáticas

- Evaluación y Acreditación
- Comparabilidad y Equivalencia de Sistemas de Enseñanza y de Títulos
- Créditos, Currículos y Ciclos de Estudios
- Formación abierta y continua
- Educación a Distancia
- Financiación y Subvención
- Formación, Cualificación Profesional y Empleo
- Marco Regulatorio de la Educación Superior
- Movilidad, Intercambio y Reconocimiento de Estudios
- Políticas de la Educación Superior
- Pos-Graduación y Investigación
- Sociedad del Conocimiento y de la Información
- Cátedras ALCUE

Las Cátedras ALCUE constituyen una red de programas temáticos, en forma de cursos, ciclos de seminarios, charlas, conferencias u otras formas de interacción presencial o a distancia, para discusión o estudio de temas relativos a problemática regional o inter-regional de la Unión Europea, de América Latina o del Caribe. Esos programas son ofrecidos para la participación de docentes, investigadores, estudiantes y especialistas de los países del Espacio ALCUE de Educación Superior.

En cada país existen uno o varios centros, vinculados estrechamente a la enseñanza superior, sobre estudios europeos, de América latina y el Caribe, que se ostentarán como centros ALC-UE por haber alcanzado el perfil de investigación y calidad requeridos por el espacio común ALC-UE. Un ejemplo de esto es la propuesta hecha a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede México FLACSO para que funcione como institución organizadora y coordinadora de una serie de actividades tendientes a lograr los objetivos y metas propuestos por el espacio común de enseñanza superior Unión Europea, América latina y el Caribe. De esta forma y en ese marco, México asumió el compromiso de impulsar la creación de Cátedras ALC-UE, siendo el primer resultado de esta honrosa tarea el diseño, creación e impulso de la primera Cátedra ALCUE Sociedad del Conocimiento¹⁸⁴.

4.3 Proyecto 6 X 4

El Proyecto 6x4¹⁸⁵ se crea a partir de la necesidad de estrechar la cooperación y facilitar la movilidad entre los sistemas de educación superior en América Latina a fin de promover la transformación de estos últimos, y responde al propósito principal de la Declaración de la Conferencia Ministerial de los países de la Unión Europea, de América Latina y el Caribe sobre la Enseñanza Superior (París, noviembre de 2000), que es la construcción del espacio común de educación superior ALC-UE.

Los aspectos clave del proyecto fueron el desarrollo de un acercamiento a la evaluación y reconocimiento de los resultados del aprendizaje, expresados en términos de competencias, y el fortalecimiento de la pertinencia y de los vínculos de la educación superior y la investigación con la sociedad en el marco de la colaboración entre países y regiones. Se puso especial atención en el desarrollo de mecanismos para facilitar el reconocimiento de las calificaciones y competencias de las personas, tanto para continuar con sus estudios y su vida laboral como para

¹⁸⁴ Cátedra ALC-UE FLACSO: <http://www.flacso.edu.mx/posgrados/old/pdfs/alcue.pdf>

¹⁸⁵ 6x4 se refiere a seis profesiones en cuatro ejes de análisis. El proyecto se construyó sobre la base de los logros y redes creadas a través de ALFA y de otros programas de la Unión Europea, como la European Research Area, Tuning y TEEP; y de las experiencias de ALC como MERCOSUR, CSUCA y RIACES, entre otras. La intención es colaborar con programas ya existentes y con nuevas iniciativas dirigidas al fortalecimiento de una comunidad de educación superior en ALC y al desarrollo del espacio de educación superior ALC-UE.

incrementar la movilidad académica.

Se conformaron seis grupos de trabajo, alrededor de seis profesiones-carrera, que llevaron a cabo un análisis comparativo desde cuatro enfoques principales: competencias, créditos académicos, evaluación y formación para la innovación e investigación, con la finalidad de elaborar un marco de análisis e instrumentos comunes y una serie de recomendaciones que contribuyan a un mayor acercamiento regional e interregional.

Las seis profesiones que se escogieron fueron: Administración, Ingeniería Electrónica o similar, Medicina, Historia, Química y Matemáticas con la finalidad de observar, a través del análisis, los retos que enfrentan respecto a la comparabilidad y reconocimiento de los estudios en diferentes países de la región.

La heterogeneidad del conjunto busca mostrar las particularidades que se presentan de acuerdo al tipo de profesión-carrera y los aspectos comunes que son transversales a todas ellas.

Los ejes de análisis representan la visión integral de los elementos que se consideran necesarios para establecer condiciones operativas que favorezcan la movilidad académica y profesional, y la cooperación internacional.

Los cuatro ejes de análisis escogidos para el Proyecto son:

- Créditos Académicos
- Evaluación y acreditación
- Competencias Profesionales
- Formación para la Investigación y la Innovación

Para el grupo de trabajo de Administración de Empresas en México las universidades que participaron fueron: Instituto Politécnico Nacional, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Universidad Anáhuac, Universidad Autónoma de Nayarit, Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad Cristóbal Colón, Universidad de Guadalajara, Universidad del Mayab, Universidad Iberoamericana - Ciudad de México, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Universidad Valle del Bravo, Universidad Veracruzana. Destaca que ni el ITESM ni la Universidad de Guanajuato se encuentren inscritas a pesar de que si lo están en esta misma carrera en el proyecto *ALFA- Tuning* el cual tiene un corte muy similar al proyecto 6 X 4.

Para el grupo de Historia tampoco están ni el ITESM ni la Universidad de Guanajuato. Para el grupo de Ingeniería si se encuentra el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey pero la Universidad de Guanajuato no. Para el grupo de matemáticas ninguna de las universidades aparece y para el grupo de medicina si aparece el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey más no la Universidad de Guanajuato.

A pesar de los intereses manifiestos de los jefes de Estado y de Gobierno de la ALC-UE, la posibilidad de trasladar a nuestro continente lo que en Europa se hace es aún muy difícil. Existen marcadas asimetrías entre las dos regiones, las circunstancias en que se dan los procesos de cambio de la educación superior son muy diferentes. En Europa, estamos hablando de un acuerdo político que dio pie a un acuerdo en materia educativa, para América Latina los acuerdos son de corte institucional lo que dificulta la comunicación, el entendimiento y mantener las mismas reglas. Como señala Hans de Wit, en Europa, el Proceso Bolonia se ha generado tras una larga y exitosa experiencia de esquemas, procesos, mecanismos y organizaciones supranacionales en educación superior.

Pero, además, la dinámica de cambio, la diversificación institucional, los programas y las acciones de las instituciones de educación superior en los ámbitos nacionales están todos enmarcados dentro de esquemas y programas más amplios de carácter político, económico, legal y social: el Consejo Europeo y la Unión Europea son ejemplos de los marcos supranacionales acordados por las naciones de ese continente. En estas circunstancias, no resulta extraño que exista un sentido de unidad, dirección, organización y calidad que da gran fuerza al proceso de cambio en la educación superior, al tiempo que se cuida que el proceso no violente la diversidad educativa de la región.

Por desgracia, si no se hace un esfuerzo para aprovechar los beneficios que puede tener el Proceso Bolonia en la educación superior latinoamericana, Europa y América Latina seguirán caminos diferentes en materia de educación superior, dejarán de compartir la visión de objetivos y de estructura para ella, habrá una menor comparabilidad entre sus títulos y grados, y diferirán en los objetivos de formación de sus universidades y en las competencias de sus graduados. De manera similar a lo que

sucedió entre México y Estados Unidos con la firma del TLCAN, Europa habrá desperdiciado la oportunidad de utilizar ese proceso para desarrollar el espacio ALC-UE en educación superior, y América Latina la oportunidad brindada para modernizar su educación superior, elevar la calidad y mantener los lazos culturales con las naciones de la Unión Europea.

4.4 ALFA Tuning¹⁸⁶

¿Qué es *Tuning*? Tuning, como el anglicismo lo indica, es poner en sintonía algo, es tratar de que concuerden las cosas, que vayan unas con otras. Es sintonizar, estar en el mismo nivel, entendernos. Si ALFA es el acrónimo para América Latina formación académica entonces el proyecto *ALFA-Tuning* busca poner en sintonía a la formación académica de América Latina.

El interés inicial por crear espacios de ES superior comunes expresado a través del Acuerdo de Bolonia ha traspasado las fronteras de aquel continente, hoy en día muchas regiones tienen este mismo interés por facilitar el tránsito de sus estudiantes y docentes así como de hacer sistemas compatibles de mediciones de aprendizaje y enseñanza. El proyecto *ALFA-Tuning* para América Latina recoge este interés y busca contribuir al desarrollo de titulaciones fácilmente comparables y comprensibles en una forma articulada en diferentes sistemas. El proyecto se propone alcanzar un amplio consenso a escala regional sobre la forma de entender los títulos desde el punto de vista de las actividades que los poseedores de dichos títulos estarían en capacidad de desempeñar. Entre sus objetivos específicos se encuentra: Impulsar, a escala latinoamericana, un importante nivel de convergencia de la educación superior en doce áreas temáticas: Administración de Empresas, Educación, Física, Historia, Química, Enfermería, Derecho, Ingeniería Civil, Arquitectura, Medicina, Geología y Matemáticas, mediante las definiciones aceptadas en común de resultados profesionales y de aprendizaje. Promover el desarrollo de perfiles profesionales en términos de competencias incluyendo destrezas, conocimientos y contenido en las ocho áreas temáticas que incluye el proyecto. Desarrollar e intercambiar información relativa al desarrollo de los currículos en las áreas seleccionadas y crear una

¹⁸⁶ Acrónimo de América Latina-formación Académica: tuning.unideusto.org/tuningal/index.php

estructura curricular modelo expresada por puntos de referencia para cada área, promoviendo el reconocimiento y la integración latinoamericana de titulaciones.

Los Centros Nacionales Tuning se construyeron en cada uno de los países latinoamericanos participantes (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela) con el objeto de brindar participación a las universidades que no puedan estar directamente involucradas en el proyecto. Están conformados por los organismos responsables de educación superior, agencias de calidad, acreditación, conferencias de rectores, asociaciones profesionales, de estudiantes, universidades, etc. Cada país definió el lugar físico donde se ha conformado el Centro Nacional Tuning, justificando la selección con criterios de alcance e inclusión desde dicho espacio para con el sistema educativo nacional en su conjunto. Estos Centros tienen por misión articular el proyecto con el entorno y alimentar a los miembros con las respuestas del sistema en relación a los debates que se están produciendo al interior del proyecto.

En total, las universidades mexicanas que participaron en el proyecto fueron: el ITESM para administración, La Universidad de Guanajuato para el grupo de administración y para el de Enfermería, Universidad Autónoma de Aguascalientes para el grupo de Arquitectura, Universidad de Colima para el grupo de Derecho, Universidad de Guadalajara para el grupo de Derecho, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo para el grupo de Educación, Universidad de Nuevo León para el grupo de Enfermería, Universidad de Sonora para el grupo de Física, La Benemérita Autónoma de Puebla para el grupo de Historia, Universidad de Yucatán para el grupo de Historia, IPN para el grupo de Ingeniería civil, UAM para el grupo de Matemáticas, Universidad de Colima para el grupo de Matemáticas, Universidad de Baja California para el grupo de Ingeniería Civil, Universidad Autónoma del Estado de México para el grupo de Química y la Universidad Autónoma de Querétaro para el grupo de Química y el responsable del Centro Nacional Tuning es Eugenio Cetina Vadillo, Director General de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública.

Cada Universidad eligió el área en la que deseaba participar e imparten cursos

en sus instituciones de estas materias. Establecieron grupos de investigación en las mismas para poder facilitar la creación de redes académicas de intercambio con las otras universidades que hayan escogido el o los mismos temas. En un principio México tuvo un rango bajo de participación en este proyecto, sin embargo, en las seis convocatorias, ALFA aprobó 298 proyectos presentados por 188 universidades mexicanas, lo que equivale al 38% del total de proyectos aprobados, mostrándose en los últimos años como la contraparte latinoamericana de mayor importancia.

Como se especificó en el apartado metodológico (cfr. En página 7) de este estudio, la presente tesis analiza la adscripción al programa ALFA-Tuning por parte de dos Universidades mexicanas; la Universidad de Guanajuato y el ITESM en la carrera de Administración de Empresas. Particularmente interesa conocer por qué la Universidades citadas decidieron inscribirse a es proyecto en particular, si lo observan como un mecanismo favorable para la internacionalización de sus instituciones o no y por qué, así como estudiar una de las cuatro grandes líneas de trabajo que tiene este proyecto; la de Competencias, genéricas y específicas para la carrera de Administración de Empresas, en términos del impacto que estas tienen en el re-diseño curricular con base al modelo de competencias para cada Universidad.

En los documentos oficiales del proyecto se estipula que; uno de los principales objetivos del *ALFA Tuning* es: desarrollar perfiles profesionales en términos de competencias genéricas y relativas a cada área de estudios incluyendo destrezas, conocimientos y contenido en las cuatro áreas temáticas que incluye el proyecto.¹⁸⁷ *El ALFA Tuning* considera el componente curricular como elemento estratégico de internacionalización por lo que la valoración de competencias, su construcción y comparabilidad y competitividad son muy importantes. En este sentido la UE entiende que los créditos son indispensables para poder llevar adelante el proceso de internacionalización. La importancia de estandarización de créditos radica en que se considera una condición *sine qua non*, las posibilidades reales de movilidad académica sean posibles.

Entre los componentes de la internacionalización de la ES que desde la UE se han venido reforzando están:

¹⁸⁷ ALFA-Tuning; <http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php>

- Un plan de estudios basado en competencias, que permite integrar en el currículum estándares internacionales fácilmente reconocidos fuera del ámbito nacional
- Utilización de créditos académicos que permiten la comparabilidad de las asignaturas/módulos de las titulaciones
- Programas de doble titulación, programas/asignaturas/módulos dictados en otro idioma
- Reconocimiento de las titulaciones a nivel internacional que depende de al menos dos factores: a) el internacional: existencia de un marco/acuerdo común sobre cuáles serían los parámetros necesarios, reconocidos por instancias sectoriales y/o nacionales, que posibiliten el reconocimiento de la titulación en otro lugar y cultura diferente a la de origen del título y b) el institucional: el currículum debe cumplir con los requisitos necesarios para que sea de calidad y contenga los estándares mínimos internacionales que permitan su comparabilidad y compatibilidad.

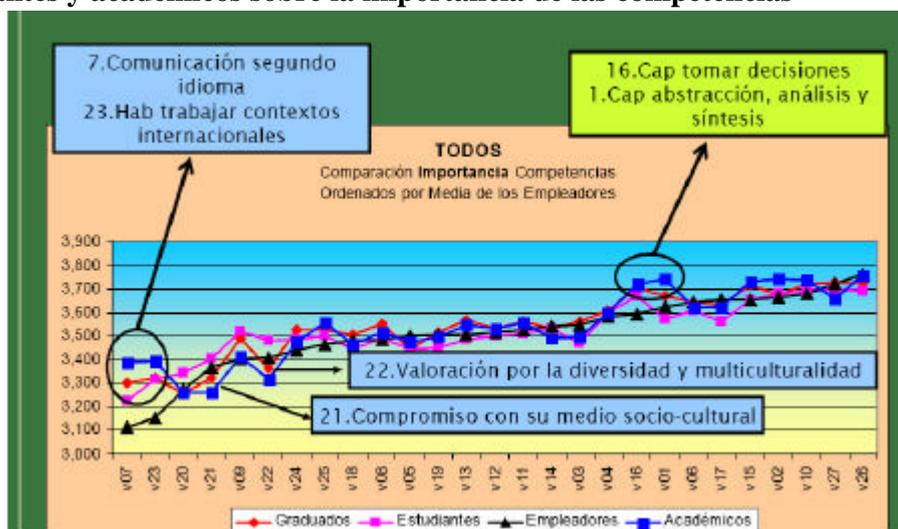
En la Primera Reunión General del Proyecto *ALFA-Tuning*, llevada a cabo en 2005, se acordó que los grupos de trabajo en consenso elaboraran la lista de competencias genéricas que se consultarían a académicos, estudiantes, graduados y empleadores de América Latina. Se recibieron 22 609 cuestionarios, distribuidos de la siguiente manera: 7 220 graduados, 1 669 empleadores, 4 558 académicos y 9 162 estudiantes.¹⁸⁸

Para la Segunda Reunión General del Proyecto realizada también en 2005, se presentó el informe del análisis de los resultados de la consulta de competencias genéricas. En esa misma reunión los grupos de trabajo discutieron acerca de las competencias específicas y lograron definir la lista de competencias específicas. Se consultaron a académicos, estudiantes, graduados y/o empleadores de cada área temática. En la Tercera Reunión General del Proyecto que se realizó en 2006, se

¹⁸⁸ Beneitone, P. (2008) CXIX Consejo nacional de rectores. Foro sobre internacionalización de la ES. Universidad del Cauca, en: <http://www.ascun.org.co/eventos/forointernacionalizacion/pablobeneitone.pdf>

analizaron los resultados de las consultas llevadas a cabo. Algunos de los resultados obtenidos en las encuestas se presentan a continuación:

Gráfica 4.2 Comparación de la percepción de graduado, empleadores, estudiantes y académicos sobre la importancia de las competencias



FUENTE: Beneitone, P. CXIX Consejo nacional de rectores. Foro sobre internacionalización de la ES. Universidad del Cauca, 2008. En: <http://www.ascun.org.co/eventos/forointernacionalizacion/pablobeneitone.pdf>

La gráfica anterior muestra la diferencia en la percepción de graduados, estudiantes, empleadores y académicos en cuanto a la importancia que les dan a las competencias. La línea roja representa a los graduados, la rosa a los estudiantes, la negra a los empleadores y la azul a los académicos. Se puede observar que la percepción de los cuatro grupos es bastante similar.

Tabla 4.1 Ranking de las competencias

var	Etiqueta	Academicos	Estudiantes	Empleadores	Graduados
2	Cap. de aplicar los conocimientos en la	2	1	1	1
1	Cap. de abstracción, análisis y síntesis	1	2	2	2
4	Conocimientos sobre el área de estudio y	3	3	3	4
26	Compromiso ético	6	7	4	7
15	Cap. para identificar, plantear y resolv	5	4	5	3
17	Cap. de trabajo en equipo	11	15	6	9
9	Cap. de investigación	4	6	7	6
10	Cap. de aprender y actualizarse permanen	7	5	8	5
3	Cap. para organizar y planificar el tiem	17	17	9	14
5	Responsabilidad social y compromiso ciud	9	11	10	17
27	Compromiso con la calidad	16	18	11	11
16	Cap. para tomar decisiones	13	8	12	8
6	Cap. de comunicación oral y escrita	8	9	13	13
14	Cap. creativa	10	13	14	16
8	Hab. en el uso de las tecnologías de la	14	12	15	10
25	Cap. para formular y gestionar proyectos	18	16	16	12
19	Cap. de motivar y conducir hacia metas c	23	22	17	21
12	Cap. crítica y autocrítica	12	14	18	19
11	Hab. para buscar, procesar y analizar in	15	19	19	18
18	Hab. interpersonales	24	25	20	22
13	Cap. para actuar en nuevas situaciones	21	20	21	20
7	Cap. de comunicación en un segundo idiom	20	10	22	15
22	Valoración y respeto por la diversidad y	22	21	23	26
24	Hab. para trabajar en forma autónoma	25	26	24	24
21	Compromiso con su medio socio-cultural	19	24	25	25
20	Compromiso con la preservación del medio	26	27	26	27
23	Hab. para trabajar en contextos internac	27	23	27	23

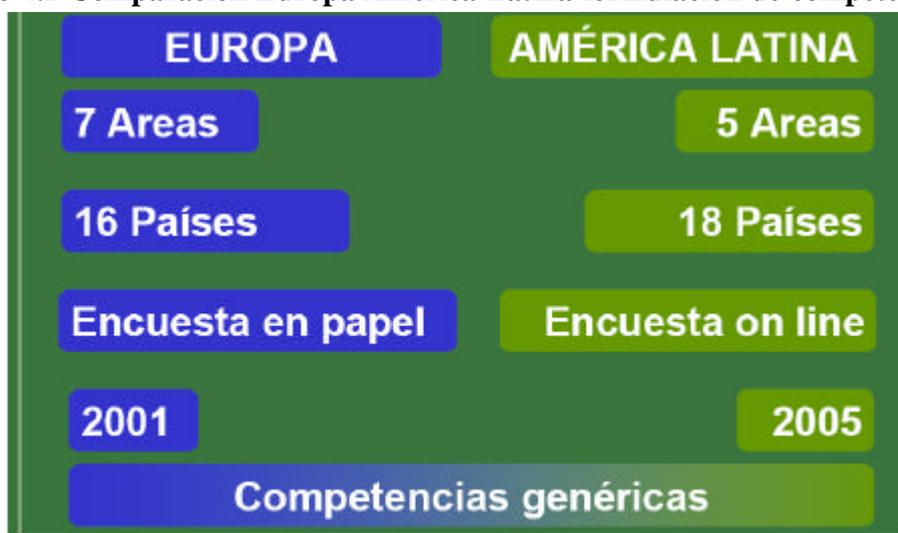
FUENTE: Benitone, P. CXIX Consejo nacional de rectores. Foro sobre internacionalización de la ES. Universidad del Cauca, 2008. En: <http://www.ascun.org.co/eventos/forointernacionalizacion/pablobenitone.pdf>

En la tabla anterior se muestra como los diferentes grupos entrevistados jerarquizaron las competencias. Resalta que, la última competencia en la lista de valoración fue la habilidad para trabajar en contextos internacionales cuando el movimiento de la internacionalización ha venido ganando espacio en América Latina desde los años noventa.

En Bruselas, en Junio de 2006, se realizó la primera reunión conjunta de *Tuning* América Latina con *Tuning* Europa, donde se compararon las listas de competencias alcanzadas por los distintos grupos de trabajo, identificando similitudes y diferencias entre ambas reflexiones.

Como se muestra en el siguiente cuadro es bastante similar la experiencia europea y la latinoamericana

Cuadro 4.1 Comparación Europa América Latina formulación de competencias



FUENTE: Beneitone, P. CXIX Consejo nacional de rectores. Foro sobre internacionalización de la ES. Universidad del Cauca, 2008. En: <http://www.ascun.org.co/eventos/forointernacionalizacion/pablobeneitone.pdf>

Cuadro 4.2 Comparación Europa y América Latina formulación de competencias



FUENTE: Beneitone, P. CXIX Consejo nacional de rectores. Foro sobre internacionalización de la ES. Universidad del Cauca, 2008. En: <http://www.ascun.org.co/eventos/forointernacionalizacion/pablobeneitone.pdf>

Finalmente, de este proceso para Europa se seleccionaron 30 competencias genéricas y para América Latina solamente 27

Cuadro 4.3 convergencias y diferencias entre América Latina y Europa



FUENTE: Benitone, P. CXIX Consejo nacional de rectores. Foro sobre internacionalización de la ES. Universidad del Cauca, 2008. En: <http://www.ascun.org.co/eventos/forointernacionalizacion/pablobenitone.pdf>

Existen 22 competencias de las 27 de América Latina y las 30 de Europa, iguales o muy similares que se seleccionaron tanto para Europa como para América Latina.

De las 27 competencias genéricas seleccionadas en América Latina destacan; capacidad de aplicar conocimientos en la práctica, capacidad de aprender y actualizarse permanentemente, capacidad de investigación, valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad, habilidad para trabajar en contextos internacionales, habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, responsabilidad social y compromiso ciudadano, capacidad de comunicación en un segundo idioma, compromiso ético, compromiso con la preservación del medio ambiente y compromiso con su medio socio-cultural.

Los siguientes cuadros muestran la comparación entre las seis competencias más importantes para graduados, empleadores y académicos y las seis competencias menos importantes para los mismos grupos

Cuadro 4.4 Las 6 competencias más importantes para los graduados en América Latina y en Europa

EUROPA	AMÉRICA LATINA
Graduados: Las 6 más importantes	
1 Cap. for analysis and synthesis	1 Compromiso con la calidad
2 Problem solving	2 Compromiso ético
3 Capacity to learn	3 Cap. aprender y actualizarse
4 Ab. to work autonomously	4 Cap. ident. y resolver problemas
5 Information management skills	5 Cap. tomar decisiones
6 Cap. for applying knowledge in practice	6 Cap. aplicar conocimientos en la práctica

FUENTE: Benitone, P. CXIX Consejo nacional de rectores. Foro sobre internacionalización de la ES. Universidad del Cauca, 2008. En: <http://www.ascun.org.co/eventos/forointernacionalizacion/pablobenitone.pdf>

Cuadro 4.4 Las 6 competencias menos importantes para los graduados en América Latina y en Europa

EUROPA	AMÉRICA LATINA
Graduados: Las 6 menos importantes	
25 Research skills	22★ Resp. social y compromiso ciudadano
26 Ab. to work in international context	23 Valor. diversidad y multiculturalidad
27 Leadership	24 Hab. trabajar contexto internacional
28 Ethical commitment	25★ Compromiso medio sociocultural
29 App. of diversity and multiculturality	26 Cap. conocimiento segundo idioma
30★ Und. of cultures and customs of other countries	27★ Compromiso preservación medio ambiente

FUENTE: Benitone, P. CXIX Consejo nacional de rectores. Foro sobre internacionalización de la ES. Universidad del Cauca, 2008. En: <http://www.ascun.org.co/eventos/forointernacionalizacion/pablobenitone.pdf>

Cuadro 4.6 Las 6 competencias más importantes para empleadores en América Latina y en Europa

EUROPA	AMÉRICA LATINA
Empleadores: Las 6 más importantes	
1 Capacity to learn	1 Compromiso ético
2 Cap. for appl. knowledge in practice	2 Compromiso con la calidad
3 Cap. for analysis and synthesis	3 Cap. aprender y actualizarse
4 Problem solving	4 Cap. apl. conocimientos en la práctica
5 Concern for quality	5 Cap. ident. y resolver problemas
6 Teamwork	6 Cap. trabajo en equipo

FUENTE: Beneitone, P. CXIX Consejo nacional de rectores. Foro sobre internacionalización de la ES. Universidad del Cauca, 2008. En: <http://www.ascun.org.co/eventos/forointernacionalizacion/pablobeneitone.pdf>

Cuadro 4.7 Las 6 competencias menos importantes para empleadores en América Latina y en Europa

EUROPA	AMÉRICA LATINA
Empleadores: Las 6 menos importantes	
25 Leadership	22 Valor. diversidad y multiculturalidad
26 Knowledge of a second language	23 Capacidad de investigación
27 Ab. to work in international context	24 ★ Compromiso medio sociocultural
28 App. of diversity and multiculturality	25 ★ Compromiso preservación medio ambiente
29 Research skills	26 Hab. trabajar contexto internacional
30 ★ Und. of cultures and customs of other countries	27 Cap. conocimiento segundo idioma

FUENTE: Beneitone, P. CXIX Consejo nacional de rectores. Foro sobre internacionalización de la ES. Universidad del Cauca, 2008. En: <http://www.ascun.org.co/eventos/forointernacionalizacion/pablobeneitone.pdf>

Cuadro 4.8 Las 6 competencias más importantes para académicos en América Latina y en Europa

EUROPA	AMÉRICA LATINA
Académicos: Las 6 más importantes	
1 Basic general knowledge	1 Compromiso ético
2 Cap. for analysis and synthesis	2 Cap. aprender y actualizarse
3 Capacity to learn	3 Cap. abstracción, análisis y síntesis
4 Creativity	4 Cap. apl. conocimientos en la práctica
5 Cap. for appl. knowledge in practice	5 Conoc. sobre área de estudio y profesión
6 Critical and self critical abilities	6 Cap. comunicación oral y escrita

FUENTE: Beneitone, P. CXIX Consejo nacional de rectores. Foro sobre internacionalización de la ES. Universidad del Cauca, 2008. En: <http://www.ascun.org.co/eventos/forointernacionalizacion/pablobeneitone.pdf>

Cuadro 4.9 Las 6 competencias menos importantes para académicos en América Latina y en Europa

EUROPA		AMÉRICA LATINA	
Académicos: Las 6 menos importantes			
11	Decision-making	11	Habilidades interpersonales
12	Ethical commitment	12	Cap. actuar en nuevas situaciones
13	Interpersonal skills	13	Hab. uso tecnologías información y comunicación
14	Knowledge of a second language	14	Val. y resp. por la diversidad y multiculturalidad
15	Elementary computing skills	15	Cap. trabajo en equipo
16	App. of diversity and multiculturality	16	Cap. conocimiento segundo idioma

FUENTE: Benitone, P. CXIX Consejo nacional de rectores. Foro sobre internacionalización de la ES. Universidad del Cauca, 2008. En: <http://www.ascun.org.co/eventos/forointernacionalizacion/pablobenitone.pdf>

La reunión de cierre del Proyecto se realizó en la Ciudad de México en el mes de Febrero 2007, y se hizo un balance sobre los resultados del proyecto, así como su impacto en las instituciones participantes.

Para el área de Administración de Empresas las competencias específicas que se definieron son:

- Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
- Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
- Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
- Administrar un sistema logístico integral.
- Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
- Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.
- Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.
- Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
- Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
- Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones
- Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa
- Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
- Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
- Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.
- Mejorar e innovar los procesos administrativos.

- Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
- Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
- Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.
- Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.
- Formular planes de marketing

Los resultados de las encuestas para las competencias específicas en el área de Administración de Empresas muestran que:

Para los académicos, las tres competencias más importantes son: interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales, administrar y desarrollar el talento humano en la organización y desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo. Las tres menos importantes son identificar las interrelaciones funcionales de la organización, administrar un sistema logístico integral y evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.

Para los empleadores, las tres competencias más importantes para los administradores son: desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo, administrar y desarrollar el talento humano en la organización y ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización. Las tres menos importantes son; formular y optimizar sistemas de información para la gestión, evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial y administrar un sistema logístico integral.

Para los estudiantes, las tres más importantes son: administrar y desarrollar el talento humano en la organización, interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales y detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.

Para los graduados la tres más importantes resultaron ser; interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales, tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa y ejercer el liderazgo para el logro-consecución de metas en la organización. Y, las tres menos importantes; identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social, evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial y administrar un sistema logístico integral.

En el global, las tres competencias que aparecieron como las más importantes fueron interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales, administrar y desarrollar el talento humano en la organización y detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos. Y las tres menos importantes resultaron ser; identificar las interrelaciones funcionales de la organización, evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial y administrar un sistema logístico integral.

Para hacer la selección definitiva se toma en cuenta el análisis de la oferta y la demanda de administradores, casos específicos, el ámbito de aplicación, la duración de la carrera, la estructura curricular y la manera en la que se podía flexibilizar curricularmente.

4.5 Experiencia CUMex

El Consorcio de Universidades Mexicanas, CUMex, es la agrupación de las universidades de más alta calidad en México y se han reunido para constituir un espacio común para la educación superior de buena calidad en el país. Se incluye la experiencia CUMex aquí, como muestra de una vía alterna a los programas individuales de internacionalización, tipo ITESM o los promovidos por proyectos como el *ALFA-Tuning*.

CUMex esta conformada por 17 universidades mexicanas, las cuales agrupan los índices más altos de egreso y tasa de empleo, superiores al 77% de sus egresados. Cuentan con las tasas más altas del país en cuanto a retención y eficiencia terminal generacional. Poseen una planta académica constituida por 6,918 profesores de tiempo completo, de los cuales el 75.68% tiene estudios de posgrado y de ellos el 23.6% con doctorado y 780 cuerpos académicos y 2,150 líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento.

La misión del CUMex es construir una sólida Alianza de Calidad por la Educación Superior. Ente sus objetivos se incluyen; contribuir de manera eficaz en la construcción de un espacio común de la educación superior en el país y ser el referente de la buena calidad de los programas educativos del nivel superior que se ofrecen en México y en el mundo.

De esta manera, CUMex crea una red efectiva de colaboración, en la que se propicia el análisis de compatibilidad y comparabilidad de programas educativos, siguiendo la metodología de Tuning utilizada en la Unión Europea. Además, se busca la convergencia de la educación superior en áreas de interés mutuo mediante el desarrollo de perfiles profesionales, crea redes intercontinentales de colaboración e intercambio académico entre cuerpos académicos que sirvan como ejemplos exitosos de cooperación técnica, científica y tecnológica y establece sistemas de reconocimiento de créditos, para impulsar la movilidad de estudiantes.

El Consorcio de Universidades Mexicanas, está conformado por las siguientes instituciones de educación superior:

- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
- Universidad Autónoma de Aguascalientes
- Universidad Autónoma de Baja California
- Universidad Autónoma de Coahuila
- Universidad de Guadalajara
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- Universidad Autónoma del Estado de México
- Universidad Autónoma de Nuevo León
- Universidad Autónoma de San Luís Potosí
- Universidad Autónoma de Yucatán
- Universidad de Colima
- Universidad de Occidente Sinaloa
- Universidad de Quintana Roo
- Universidad de Sonora
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
- Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec

Estas instituciones se distinguen por atender a más del 93.43% de la matrícula total de técnico superior universitario, profesional asociado y licenciatura en programas de buena calidad, reconocidos mediante los esquemas y procesos del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación en México.

CUMex ha seleccionado ocho áreas del conocimiento para trabajar en la compatibilidad y la comparabilidad estos. Las ocho áreas son:

- | | |
|---|--|
|  Arquitectura |  Psicología |
|  Biología |  Medicina Veterinaria y Zootecnia |
|  Contabilidad y Administración |  Medicina |
|  Ingeniería Civil |  Química |

De estas ocho áreas, el CUMex desarrollo perfiles profesionales deseables y creó redes intercontinentales de colaboración e intercambio académico entre cuerpos académicos mexicanos y extranjeros para lo cual estableció un sistema de reconocimiento de créditos, de tal modo que se pudiera impulsar la movilidad de estudiantes entre los socios de CUMex y entre el CUMex y otras universidades.

Como se puede ver, la experiencia CUMex ha sido el resultado del interés de un grupo de universidades de alta calidad por crear un espacio de educación común en donde se puedan transferir créditos y haya libre intercambio de estudiantes, docentes y conocimiento. CUMex retoma el modelo Tuning solamente como referencia de metodológica para la comparabilidad y compatibilidad de los créditos. Cinco de las ocho áreas que retoma CUMex también se encuentran en el proyecto *ALFA-Tuning*, esto es fácil de entender si observamos que son las carreras que, como algunos de los actores entrevistados para esta tesis comentaron respecto administración, siempre compartirán una base común, hay carrera que se prestan para ser homologadas en créditos en diferentes universidades, hay conocimientos básicos que ningún médico, químico, ingeniero civil o administrador puede no poseer.

La experiencia CUMex comprueba que cualquier IES que lo desee podrá hacer suya a la internacionalización sin necesidad de acuerdos con otros continentes o regiones, basta con tener un firme interés por elevar la calidad de la educación, generar una educación pertinente para el nuevo contexto y hacer competitivos a los estudiantes y a la institución.

La ola de iniciativas, esfuerzos, propuestas y proyectos concretos que se han realizado alrededor de la internacionalización de la ES no han sido pocos ni menores. En estas líneas, el proyecto *ALFA-Tuning* es uno de los trabajos que más ha hecho reflexionar a académicos, teóricos y gestores de la educación en los últimos tiempos ya que, propone toda una metodología de enseñanza que a pesar de que ya había pistas de ella, por años se han realizado diagnósticos de qué tipo de profesional se necesitan en distintas áreas lo cual ha dado una idea del tipo de enseñanza que se necesita, no necesariamente se había sistematizado, documentado y difundido. *ALFA-Tuning* trata precisamente de mostrar la relación entre los sistemas

educativos, los resultados de aprendizaje y el trabajo del estudiante y ofrece una metodología para hacerlo.

Ya sea en Europa o en América Latina la propuesta de ALFA-Tuning toca puntos fundamentales en la relación que mantiene la ES y el mundo del trabajo lo que lo hace un proyecto de gran envergadura para las sociedades en general y para las que están en proceso de desarrollo en particular. Basta con mirar las tablas comparativas mostradas en páginas anteriores respecto de la valoración de las competencias entre una región y otra, esos resultados dan una buena idea de lo que sociedades más incrustadas en la era del conocimiento espera de sus trabajadores a diferencia de sociedades más industriales apegadas al trabajo.

Si bien en México el proceso de apropiación del proyecto por parte de las autoridades educativas y de las IES ha sido lento y espinoso, es una excelente propuesta para que las IES mexicanas recobren espacios internacionales, competitividad y ofrezcan al mundo laboral egresados de alta calidad.

5. El proceso de Internacionalización en los estudios de caso: La Universidad de Guanajuato y el ITESM

Una de las tantas barreras que existen en nuestro país para fortalecer la internacionalización de las IES, es el poco conocimiento y consenso en torno a la definición de la internacionalización. Este es un fenómeno que se repite a nivel internacional y que ha provocado una amplia producción de documentos que tratan de definirla.

En México, además de ser un movimiento relativamente nuevo, no existen muchos estudios que hayan dado cuenta del proceso de internacionalización de la ES que se ha vivido, lo que genera aún más apatía e ignorancia sobre este movimiento. A pesar de esta desinformación sobre el tema, es de esperarse que los diversos actores y tomadores de decisión del SES en México compartan algunos entendidos comunes sobre la definición de la internacionalización, esto, debido especialmente a que el SES, requiere articularse y complementarse para poder alcanzar objetivos comunes con las IES, asociaciones de ES, organismos regulatorios y el propio gobierno, lo que por desgracia, no sucede.

Las diferencias en la concepción de la internacionalización que tienen los actores del SES en México entrevistados en el trabajo de campo, se ven reflejadas en distintas visiones, por ejemplo; algunos actores proclaman una idea de la internacionalización que se restringe únicamente al ámbito de la movilidad de docentes y alumnos, y de titulaciones conjuntas, dejando este concepto trunco o incompleto.

Un movimiento que favorece el intercambio de estudiantes y profesores, planes y titulaciones conjuntas.

Dr. Luis Fernando Cabrera Mir- Director de la Carrera de Administración de Empresas, ITESM-CCM.

Tal y como se refirió en el apartado teórico de esta investigación, la internacionalización va mucho más allá que la sola movilidad de estudiantes y docentes, este movimiento responde a la necesidad imperiosa de adaptarse a los cambios ocasionados desde la globalización en el mercado laboral y en la necesidad de formar redes de conocimiento y transferencia de tecnología como principal insumo productivo y, enmarca una amplia diversidad de acciones, concepciones y fines

seguidos por la IES según sea su caso particular.

Otras concepciones acerca de la internacionalización, se centran en la idea del impacto que puede tener en un alumno el que cambie su lugar de residencia a otro país y a otra cultura. Este tipo de definición asume, que el ir de intercambio conllevará un amplio y profundo proceso de transformación del estudiante.

Este es un concepto manejado en los últimos diez o quince años sin embargo aún carece de consenso...Para mi es una posibilidad de transculturizar un currículo, a un profesional y a una persona. Muchas veces es más fuerte el impacto que tiene en la parte personal que en cualquier otra área.

Dr. María del Pilar Arango, Directora de la Facultad de Contabilidad y Administración de la Universidad de Guanajuato

Nuevamente se observa un sesgo importante en la definición de la internacionalización que solo abarca la idea de movilidad estudiantil y el impacto de ésta sobre el alumno.

En lo que respecta a los actores que ostentan la representación de alguna dependencia que ocupa una posición jerárquica dentro del SES, se observa una tendencia predominante a establecer una línea de acción dentro de sus opiniones, más que a ofrecer una concepción de la internacionalización. Por ejemplo, el Director General de Educación Superior Universitaria de la Subsecretaría de Educación Superior de La SEP comenta la urgencia que existe dentro del SES y de las propias IES por abrirse a la internacionalización e incorporar mecanismos que la favorezcan

La internacionalización de la ES es algo inevitable, dadas las condiciones que ha propiciado la globalización en términos de integración de mercados, de tránsito de personas, de borrosidad de fronteras; la internacionalización de la educación aparece como un fenómeno que tarde o temprano llegara a todas las universidades, a todos los sistemas educativos. ¡Es necesario internacionalizar!

Dr. Eugenio Cetina V. Director General de ES universitaria de la Subsecretaría de ES de la SEP

Por su parte, el Mtro. Juan Carlos Rivera, Director General de Cooperación de la ANUIES propugna por una actitud proactiva más que reactiva por parte de las IES y entidades involucradas, ante el tema de la internacionalización.

Para mi no es un ámbito que se encuentre tan desarrollado, me parece que los intentos de internacionalización han tenido más que ver con una actitud reactiva que con una estratégica, se ha caminado sobre lo ya trazado. A mi parecer debemos montarnos en la lógica estratégica y dejar de verlo como entes que administran entes.

Por lo general la cooperación internacional se confunde con la asistencia internacional o ayuda, debemos cambiar esa visión.

Mtro. Juan Carlos Rivera, Director General de Cooperación de la ANUIES

El Mtro. Eduardo Ávalos, Presidente del Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y la Administración, CACECA explica que las condiciones normativas y de reglamentos del SES en México aún no son proclives para que se pueda internacionalizar y que gracias a esta situación nos hemos quedado un tanto rezagados del movimiento.

El problema es que existe un retraso de nuestro sistema educativo respecto del mundo global. El modelo educativo que tenemos realmente no ha despuntado en término de indicadores internacionales.

Un ejemplo claro es el TLCAN, México no hizo las modificaciones necesarias de fondo para tener una normatividad flexible para con sus socios comerciales. En México no tenemos convenios abiertos firmados de reconocimiento de créditos, beneficios, etc.

Yo considero que el movimiento nos ha marginado, no por el movimiento en sí sino por las condiciones de México.

Mtro. Eduardo Ávalos- Presidente del Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y la Administración, CACECA

Como ya se había adelantado, poco en común tienen las definiciones sobre la internacionalización que los diferentes actores del SES expresan y aunque sería deseable que los actores compartieran al menos puntos en común al respecto, sobre todo en términos estratégicos, este fenómeno no sorprende del todo, ya que, como se describe en el capítulo tres, el debate en torno a la definición de la internacionalización de la ES aún se encuentra en proceso y sin grandes consensos, ni siquiera en términos académicos. Lo que sí se detecta es que, en la mayoría de las opiniones e independientemente de la posición que ocupe el actor dentro de la SES, encontramos términos como globalización, borrosidad de fronteras e integración y movilidad, lo que indica que, a pesar de no existir consenso sólido sobre qué es la internacionalización de la ES, sí existen elementos, que la mayoría de los actores considera, asociados a esta, lo que pueda dar buenas pistas para llegar a una definición común en algún tiempo futuro.

Entender de determinada manera la internacionalización no solo implica ser proclive o no a esta corriente, también alude a un modelo particular de operacionalización de acciones concretas sobre la internacionalización. Así, los

actores dentro del SES, con base en los objetivos institucionales que cada uno proclame y la forma en la que entienda la internacionalización, actuarán de determinada manera para promover y/o propiciar o no la internacionalización de su propia institución o de todo el sistema educativo.

Tal es el caso del ITESM, quien tiene como misión internacionalizar su institución y a sus egresados, por lo que le da gran prioridad a este movimiento y encamina en esa dirección sus esfuerzos. Esta IES visualiza la internacionalización desde una perspectiva muy amplia que incluye, intercambios de alumnos y docentes, programas conjuntos, dobles titulaciones, formación de redes e intercambio de información y tecnología entre otros, lo que impacta directamente en la aplicación de un modelo pedagógico e institucional acorde a su misión y una gran promoción de convenios, acuerdos y redes con otras instituciones.

Para el ITESM la internacionalización es una de nuestras misiones. Una de las prioridades del área de estudio de la vicerrectoría es formar alumnos competitivos internacionalmente. Entendemos a la internacionalización no sólo como movilidad también fomentamos lazos, convenios, intercambios de información, conocimientos, planes de estudio conjuntos, programas, etc. a nivel institucional, todo esto forma la internacionalización. Cómo es notorio, a nuestra institución éste es un tema que le interesa desde hace ya alrededor de diez años.

Nosotros contamos con convenios con alrededor de 300 universidades y movemos alumnos en el orden de los 15,000 por año a nivel sistema, contando los que mandamos y los que recibimos de todo el mundo y hacia todo el mundo.

Debido, entre otras cosas, a las acreditaciones que manejamos, los programas de estudio terminan siendo muy similares a las de nuestros pares que también se acreditan, esto facilita los intercambios.

Ing. Bárbara Valle- Directora de Desarrollo Curricular y Educativo, Encargada de llevar el proyecto ALFA-Tuning, ITESM

El que sean pocas las IES en México que contemplen a la internacionalización dentro de su misión o visión o que mantengan un esfuerzo consistente por incursionar en este movimiento resulta sorprendente, ya que prácticamente todas las universidades expresan que se obtendrían claros beneficios de internacionalizarse. Por ejemplo, el propio ITESM explica que uno de los grandes beneficios de entrar en la dinámica de la internacionalización es la oportunidad de colocar a la institución a la vanguardia educativa, a la vez que le da prestigio, y reconocimiento. Otro elemento de gran valor que esta universidad destaca de entrar en este movimiento, es el mejor posicionamiento de los alumnos dentro del mercado laboral gracias a nivel

competitivo que esto les da.

...ponernos a la vanguardia y aprovechar las ventajas para los alumnos y las instituciones que esto genera con su consecuente derrama al sistema de educación superior. A las instituciones de ES les da prestigio, reconocimiento, posicionamiento y a los individuos la posibilidad de insertarse de mejor manera en el mundo laboral. Principalmente generarles una visión amplia del mundo y las necesidades de este y hacerlos competitivos internacionalmente.

Valle en entrevista

La universidad de Guanajuato por su parte, considera que uno de los mayores beneficios que se obtiene de internacionalizar una institución es la parte de sus alumnos experimenten y convivan con otras culturas, es decir, de llevar su experiencia personal a otros países, culturas y costumbres y, que a la vez, experimenten las experiencias de otras culturas, lo cual es una aprendizaje que no se podría adquirir a través de la educación formal.

Respecto a los beneficios considero que son muchos, como te mencione, la parte de la transculturización a nivel personal del individuo que viaja a otro país me parece la más destacable. Yo creo que la razón por la que se valora tanto que un alumno vaya de intercambio es justamente por esto, la educación formal al fin y al cabo la puede obtener a través de un libro en su propio país, lo que verdaderamente se reconoce es la experiencia de conocer otras culturas, de abrirse a la diferencia, de ser más tolerante, etc.

Arango en entrevista

A pesar de las diferencias en cuanto a misión, visión, objetivos, recursos y trayectorias del ITESM y la universidad de Guanajuato, ambas instituciones, consideran benéfico entrar al movimiento de internacionalización, ambas creen que es una buena oportunidad para México, sus instituciones y sus alumnos, pero también, ambas consideran que falta mucho por hacer.

En México, no solo las IES opinan que la internacionalización de la ES es favorable para nuestras instituciones y nuestro sistema, las autoridades en materia educativa comparten esta impresión, lo que hace aún más sorprendente que nuestro SES no este fuertemente internacionalizado. A este respecto el Director General de ES universitaria de la Subsecretaría de ES de la SEP opina que las IES en México necesariamente se deben internacionalizar a no ser que quieran quedar cada vez más rezagadas

No me parece que sea una alternativa, los países, si quieren avanzar deben entrar en

la dinámica de la internacionalización de la educación, ese sería el beneficio y el riesgo de no estar dentro de este movimiento es quedar más y más rezagados.

Cetina en entrevista

Por su parte, el Director General de Cooperación de la ANUIES opina que la internacionalización da a las IES, la oportunidad de conocer otros sistemas educativos y modelos pedagógicos y compararlos con el propio, así como de enriquecer la experiencia de los mexicanos durante su periodo de estudios a través de los intercambios.

La posibilidad de conocer otros modelos y alimentarnos de ellos, mandar a nuestros estudiantes al extranjero y que regresen enriquecidos de experiencias internacionales

Rivera en entrevista

Ha quedado claro el interés que muestran diversos actores del SES e inclusive la promoción por la internacionalización de la ES que hacen. Ante este escenario cabría preguntarse si existe dentro de la política educativa en materia de ES el mismo entusiasmo por incorporar este movimiento a nuestros SES.

5.1 Políticas públicas

El advenimiento de los procesos de integración tanto comercial como política, así como, la ampliación de la demanda de la educación en el nivel superior trajeron consigo una fuerte discusión acerca de qué es y cómo se puede implementar favorablemente la internacionalización en el sector educativo. Estas tendencias, que se adoptaron desde los principales organismos internacionales y regionales, han venido presionando constantemente las políticas educativas nacionales del mismo modo que a las instituciones de ES en aras de responder a modelos específicos de cooperación académica.

La Política educativa y el programa sectorial de educación en México son los dos ejes rectores que guían a la educación, ellos representan el Plan Nacional de Educación que se inserta dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PND). El Plan Nacional de Educación 2007-2012 identifica tres objetivos principales: a) ampliación de la cobertura con equidad, b) educación superior con calidad, integración, coordinación y c) gestión del sistema de educación superior. Además, desde el sexenio pasado, se ha incorporado una dimensión internacional a este Plan Nacional

de Educación que, reconoce la cooperación internacional como vital para el desarrollo continuo de la ES. Una de las motivaciones principales para incorporar esta dimensión internacional al PNE fue la certeza de que la cooperación internacional tiende a elevar la calidad de la educación.

Así, el Programa Sectorial de Educación Superior 2007-2012 establece explícitamente el interés por internacionalizar las IES mexicanas:

*Objetivo 1.2 Propiciar que las instituciones mexicanas de educación superior incorporen la dimensión internacional en sus programas y actividades para coadyuvar, por esta vía, a mejorar la calidad de la educación que ofrecen, consolidar su competitividad académica y sus capacidades docentes, de investigación e innovación.*¹⁸⁹

Y, como estrategias de este objetivo, se proponen: a) alentar la celebración de acuerdos de colaboración entre las instituciones de educación superior mexicanas e instituciones (o consorcios de instituciones) extranjeras de prestigio, b) que se permita el reconocimiento de créditos y la equivalencia integral de estudios y títulos, así como el impulso a programas coordinados de intercambio y movilidad de estudiantes, investigadores y profesores, c) que se apoye los proyectos y las acciones que favorezcan la cooperación, el intercambio académico y la conformación de redes de cuerpos académicos con instituciones (o con consorcios de instituciones) extranjeras de educación superior de reconocido prestigio, d) así como participar activamente en los procesos de construcción del espacio común de la educación superior, tanto de América Latina y el Caribe, como de otras regiones en el mundo, tipo ALC-UE, *ALFA-Tuning*, etcétera.

También se plasma la importancia de desarrollar competencias que permitan a los profesionales mejorar el estatus internacional de México y ser competitivos con profesionales de otros países frente a los retos creados por la globalización, los acuerdos comerciales como el TLCAN y la participación de México en la OCDE. El objetivo 9.3 que habla de actualizar los programas de estudio, sus contenidos, materiales y métodos para elevar su pertinencia y relevancia en el desarrollo integral de los estudiantes, propone como herramienta; implementar mecanismos que

¹⁸⁹ Programa Sectorial de Educación Superior 2007-2012:
cgut.sep.gob.mx/Temas%20destacados/Programa%20Sectorial%20de%20Educación%202007-2012.DOC

favorezcan un verdadero desarrollo curricular, mediante el cual las escuelas, docentes y directivos jueguen un papel más activo y aprovechen de manera eficiente y eficaz los recursos didácticos disponibles¹⁹⁰ Como se observa, se separan los objetivos y se diseñan estrategias específicas para cada uno, lo que resulta más pertinente para la educación.

Pero se entiende que una política necesita más que ser enunciativa para causar un impacto contundente en la realidad y ante la clara evidencia de que la política educativa en materia de educación superior promueve y orienta a las IES y a todo el SES a internacionalizarse queda la duda de por qué, solamente un puñado de instituciones, con características muy específicas, mantienen un cierto nivel de internacionalización.

Por un lado, tanto los dos estudios de caso como las autoridades en la materia, revelan que consideran favorable que la política pública en materia de educación superior haya hecho cambios con miras a fomentar la internacionalización de la educación superior. Por otro, estos mismos actores consideran que aún son pocas las iniciativas de internacionalización que se convierten en políticas y que no existe orientación ni articulación entre las autoridades y las universidades.

Considero benéfico que la política pública en materia de ES vire hacia la internacionalización...el problema es que no veo muchas políticas, la SES se conforma con decir que tiene un plan sectorial que incluye cuestiones de internacionalización pero realmente cada universidad estamos por nuestro lado, no hay articulación en ningún sentido. No dan guías ni pautas.

Arango en entrevista

Un problema que recurrentemente expresan los actores es la falta de operacionalización de lo que se pone en papel, la visión más extendida entre los actores considera que generalmente las políticas no se aterrizan a la realidad del SES, lo que las deja en un plano meta político que jamás llegará a impactar a las IES

Por supuesto que lo considero benéfico el punto es que eso es solo el principio. Es un buen avance que desde las políticas públicas se fomente la internacionalización de la ES, ahora habrá que ver qué mecanismo se instauran para bajar esas políticas y para hacerlas efectivas porque como te dije antes, hay poco consenso y muchas barreras ideológicas y económicas.

Valle en entrevista

¹⁹⁰ *Ibidem*

Lo más sorprendente en este caso, es que las propias autoridades estén conscientes de los obstáculos a eliminar para que estos esfuerzos lleguen a concretarse. Estos mismos actores que guían, orientan, promueven y diseñan las políticas “Pro internacionalización” entienden que hay que publicitar los mecanismos que se elaboren, que hay que extender la oferta internacional a otros ámbitos que no sean los del intercambio, que se les de una mejor orientación a las universidades, etcétera.

...Si me parece benéfico, entre los cambios que fomentan esto se encuentran los capítulos del PND y el plan sectorial de la SES de la SEP que promueven la internacionalización de la ES. Desgraciadamente estas iniciativas son limitadas al intercambio estudiantil, las propias instituciones están esperando que la SEP de una guía pero si no la encuentran no pasa nada. En la DGRI de la SEP con García de Alba hay una buena cantidad de becas que se van desatendidas al año. También falta publicitar los mecanismos de internacionalización y las facilidades que el gobierno da

Rivera en entrevista

Definitivamente nos encontramos ante un escenario de falta de articulación entre entidades ya que, como revelan las entrevistas; existe el interés, las políticas y los mecanismo, por internacionalizar el SES. Inclusive las IES plantean que, los cambios en la política pública con miras a arropar la internacionalización solo son verdaderamente útiles si se llevan a la práctica, de otra manera la política educativa podría seguir igual que hace diez o veinte años, ya que en realidad se mantienen los viejos usos y costumbres. Otra tensión importante que ha surgido entre autoridades e instituciones es hasta dónde la SES debe guiar o tutorar a la institución y hasta dónde la institución debe tomar, por sus propios medios, el camino hacia la internacionalización.

...Si, siempre y cuando se operacionalice y se le de seguimiento. La SES a veces nos invita a algún proyecto pero después de eso ya no volvemos a saber nada, si la Universidad estuviera interesada tendría que gestionar todo sola y muchas veces no se tienen los recursos, ni el tiempo ni el conocimiento

Arango en entrevista

En última instancia, este es un problema del SES en su conjunto. Por un lado, las IES perciben muy poco apoyo y liderazgo por parte de las autoridades en materia educativa, a pesar de que reconocen algunos cambios y mejorías consideran que aún

hay mucho por hacer para poder lograr que se internacionalicen las IES, por otro, las autoridades enfrentan serias dificultades por las barreras ideológicas que presentan las universidades o las negociaciones con uno o varios sindicatos.

Desde mi punto de vista la SES ha tenido buenas oportunidades para mejorar la situación de la internacionalización, tanto a nivel nacional como internacional sin embargo las ha desaprovechado. Existen algunos esfuerzos como los que hace la ANUIES o los programas que buscan fomentar este tema sin embargo yo aún los veo escasos. Por su parte, las Universidades públicas no colaboran mucho con el tema, existen muchas barreras ideológicas, políticas y económicas que simplemente no dejan avanzar tanto las acciones concretas como las negociaciones
Valle en entrevista

La postura de la subsecretaría es contundente al decir que se han realizado esfuerzos importantes en términos de internacionalización, como la creación del programa PROMEP, las becas de intercambios o los rediseños curriculares

Se han logrado muchos avances, se creó el programa PROMEP para la preparación individual de los profesores, dándoles becas para ir a estudiar un posgrado. Este es un programa casi único, en ningún país hay un apoyo tan grande. Se está trabajando en rediseños curriculares y mucho apoyo a intercambios y programas conjuntos
Cetina en entrevista

El problema es que, como casi siempre, estos esfuerzos van a sectores o fines muy específicos y en la mayoría de las ocasiones no se ven materializados

Se han hecho muchos acuerdos y se ha promovido la movilidad, el problema de los acuerdos es que la mayoría de las veces se quedan en el papel y solo van a la parte de la movilidad y aunque esto es positivo ¿en dónde están los otros elementos de la internacionalización?
Rivera en entrevista

Con base a las respuestas recogidas en las entrevistas, se puede decir que a pesar de que la política nacional y sectorial educativa tenga su mirada puesta en la internacionalización de la IES y explícitamente la promuevan, a nivel de la práctica ni la Universidad de Guanajuato ni el ITESM perciben que efectivamente las políticas públicas contribuyan a que sus instituciones se internacionalicen. Por desgracia los esfuerzos que nos comenta el Dr. Cetina que se han realizado desde la subsecretaría, al parecer tampoco tienen mayor impacto en las instituciones analizadas. Por tanto se podría decir la política pública en materia de internacionalización de la educación en México en realidad no está sirviendo como un factor que impulse, en términos reales, a las universidades a lograr su internacionalización.

Es importante resaltar que dentro del propio Programa Sectorial se encuentran diversos objetivos alienados a lo que los organismos internacionales como la UNESCO o la OCDE recomiendan. Por ejemplo el Objetivo 3 propone:

- Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.
- Fortalecer la vinculación con los distintos sectores productivos de la región que permita una retroalimentación en torno a los conocimientos y competencias que demanda el mercado laboral.
- Una educación relevante y pertinente que promueva el desarrollo sustentable, la productividad y el empleo. Fortalecer la pertinencia de los programas de educación superior.

Por lo que se constata que las acciones de organismos internacionales definen los derroteros de acción para la internacionalización de la educación en las políticas educativas.

En relación con las políticas educativas y su papel de factor promovedor de la internacionalización, responderé a la pregunta de investigación: ¿en qué parte de estas políticas “pro internacionalización” tiene cabida el proyecto *ALFA- Tuning*? Explícitamente el objetivo 4.9 del Plan Sectorial de ES, señala que se debe de:

Promover que los estudiantes de las instituciones de educación superior desarrollen capacidades y competencias que contribuyan a facilitar su desempeño en los diferentes ámbitos de sus vidas.

Fomentar el desarrollo de competencias genéricas de los estudiantes en todas las instituciones y programas de educación superior.

Alentar que estas instituciones desarrollen en los estudiantes capacidades para la vida, actitudes favorables para "aprender a aprender" y habilidades para desempeñarse de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.

y

Contribuir a fortalecer la capacidad de investigación de esas instituciones en áreas estratégicas del conocimiento y fomentar la cooperación y el intercambio académico.

De lo anterior se concluye en primer lugar que, la política educativa y sectorial de México en materia de ES promueve la internacionalización de la ES y

segundo, que México incluye las recomendaciones de política de organismos internacionales y busca mantenerse a la vanguardia educativa. A pesar de estos esfuerzos, no se ha logrado llevar a la práctica lo puesto en papel como lo muestran los resultados de las entrevistas realizadas, lo que en última instancia cuestiona el verdadero interés por el SES de internacionalizarse.

5.2 Articulación de los diferentes actores dentro el Sistema de Educación Superior

Ya se ha hecho mención del importante problema de desarticulación entre las diversas entidades de ES en México, para llevar a cabo proyectos de internacionalización que redunden de manera contundente tanto en las IES como en todo el SES.

Siendo la subsecretaría de educación superior el órgano máximo dentro de la ES en el país y ya que la política educativa que esta institución promueve tiene la mira puesta en la internacionalización, se podría esperar que mantuviera una intensa promoción de la internacionalización entre las IES, así como una fuerte comunicación con otras entidades educativas de promoción para consolidar acuerdos, proyectos y mecanismos que impactarán en la mayor internacionalización del SES en su conjunto. Al menos, la relación con tres entidades institucionales resultaría de alto impacto para estos fines, la cercanía y articulación de los objetivos con el CONACYT, la ANUIES y COPAES

La subsecretaría reconoce que las instituciones con las que mantiene mayor relación son; el CONACYT y las distintas secretarías de gobierno

*Con la institución con la que más trabaja la Subsecretaría de ES es el CONACYT pero prácticamente con todas las secretarías tiene algún tipo de acuerdo o convenio
Cetina en entrevista*

A pesar de que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES es una ONG que representa a la mayoría de las instituciones de ES y muchas de las más prestigiosas instituciones privadas de México y es una entidad que tiene gran impacto sobre el diseño y puesta en marcha de la política de educación nacional, prácticamente no existe comunicación, mucho menos articulación de objetivos entre estas dos instancias.

Realmente con la ANUIES no trabajamos algún proyecto en específico, es la misma metodología que en las otras secretarías, por proyectos conjuntos
Cetina en entrevista

Este es definitivamente un factor que impacta de manera negativa a las acciones que cada institución por su lado realice, muy probablemente se dupliquen esfuerzos y se gasten el doble de los recursos que si se compaginaran los objetivos y las estrategias para lograr esos objetivos.

Este problema de desarticulación entre entidades educativas se reproduce a nivel IES - órgano institucional. Ejemplo de esto, es el papel que la ANUIES ha desempeñado en fomentar la internacionalización de la educación superior entre las IES que están afiliadas a ella. Al menos, las dos universidades aquí analizadas, reportan que la ANUIES no ha realizado acciones en conjunto con ellas para incrementar o mejorar la internacionalización de las instituciones, tampoco han recibido apoyos, guías o información de cómo avanzar en el tema.

Solamente somos parte de la Asociación pero no tenemos ningún convenio aparte o trabajamos nada con ellos...Se podrían realizar todas las acciones que se pensarán porque ninguna se está haciendo. Esto es parte de lo que le comentaba anteriormente, ni la ANUIES ni la SES ni el CONACYT ni ninguna institución de la que se espera una guía la están dando...
Arango en entrevista

Las propias universidades expresan el potencial que este tipo de organismo tienen para fomentar y liderar la internacionalización de las IES.

Simplemente formamos parte de la Asociación pero no trabajamos nada en concreto con ellos...desgraciadamente y a pesar de que la ANUIES podría ser el espacio que reuniera y concentrara propuestas y las llevara a cabo cada Universidad mira para dónde quiere mirar y existe muy poco consenso. A mi parecer aún hay poca voluntad e interés
Valle en entrevista

No cabe duda que los esfuerzos en pro de la internacionalización están sobre la mesa, sin embargo la falta de organización y articulación entre las organizaciones y las IES y entre las diferentes entidades que promueven la internacionalización está generando la impresión de que no se hace nada, cuando en realidad si se hace pero se desaprovecha.

5.3 Inhibidores/ facilitadores

En la mayoría de las ocasiones, tanto los sistemas educativos como las IES son proclives a la internacionalización, sin embargo enfrentan verdaderos problemas a la hora de operacionalizar esta internacionalización. Algunos de los factores que influyen como inhibidores o facilitadores de la internacionalización según la revisión teórica hecha en el capítulo tres, son la misión y la visión de la institución, los recursos destinados a este objetivo y el posicionamiento de la universidad entre otros.

a) Misión y Visión institucional

De acuerdo a los estudios de caso analizados en esta investigación, se encontró que la visión ITESM está claramente encaminada a fines de internacionalización institucional y posicionar a la institución, mientras que la misión promueve la formación de personas competitivas internacionalmente en su campo profesional

*Es misión del Tecnológico de Monterrey formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitiva internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales.*¹⁹¹.

Esto opera como un facilitador para que los proyectos o mecanismos de internacionalización que se quieran implementar en la institución por un lado estén alineados con los objetivos de la universidad y por el otro, encuentren cabida dentro de la propia institución.

En contra parte, la universidad de Guanajuato se apega a una misión conservadora, propia de las instituciones públicas que buscan; *construir, preservar y compartir el conocimiento con el fin de contribuir a la formación integral del ser humano, la preservación de su entorno y la construcción de una sociedad democrata, justa y libre*. Su visión enmarca ser una institución *ejemplar en el contexto del sistema nacional educativo de estos niveles, constituyéndose como modelo de pertinencia, calidad, cobertura y equidad*. En ningún sentido estas definiciones

¹⁹¹ Para conocer el documento completo de la Visión, la Misión, las Estrategias y los Principios del Tecnológico de Monterrey, ingrese a: www.itesm.mx/2015/

contienen la idea de una institución internacional, lo que definitivamente puede ser un factor que inhiba o al menos dificulte, la implementación de mecanismos que busquen internacionalizar la institución

Como se observa son totalmente distintas la visión y misión de una y otra universidad. Plenamente llevadas por su lógica propia, el ITESM demuestra su interés por posicionarse como una de las mejores instituciones a nivel Latinoamérica así como, posicionar a sus egresados dentro del campo profesional, en cambio la Universidad de Guanajuato se apega a la tradición y asume su papel de institución pública la cual ha de educar, servir e investigar. En ningún lugar de su misión o visión están presentes las ideas de internacionalización o competencias lo que entorpece las acciones que busquen se internacionalice o llegue a un nivel mayor de internacionalización la institución

b) Recursos financieros

Pocas universidades mexicanas pueden decir con exactitud cuánto dinero asignan para estrategias de internacionalización. En la mayoría de los casos, los recursos se dispersan en los presupuestos de los diferentes departamentos que la universidad tenga. Como no hay evaluación del impacto de estas actividades sobre la calidad institucional, nadie calcula la cantidad total gastada¹⁹² Algunas universidades ni siquiera tienen una asignación de recursos financieros periódica para apoyar actividades de internacionalización, aún cuando afirman que la internacionalización es una prioridad para su institución.

A pesar de los esfuerzos que han realizado los gobiernos en términos de financiamiento para las universidades aún es muy poco el dinero que se destina específicamente para cuestiones de internacionalización. En muchas ocasiones las universidades, para proyectos de internacionalización, tiene que confiar en recursos externos, suministrados por entidades nacionales e internacionales que tienen fondos para la cooperación internacional¹⁹³ de tal suerte que este financiamiento y por ende los proyectos son volátiles. Se tiende a elaborar estrategias de internacionalización

¹⁹² De Wit, H. (2005) Educación superior en América Latina, la dimensión internacional. Banco Mundial. Colombia. Pp. 273.

¹⁹³ Ibidem

como respuesta a los organismos y no como adaptación de políticas nacionales de educación.

El ITESM destina regularmente, una buena parte de su presupuesto anual a proyectos de internacionalización, sin embargo al ser una institución privada los datos de los montos específicos de dinero destinado a este tipo de actividades son confidenciales.

La Universidad de Guanajuato no posee datos sobre cuánto se gasta específicamente en proyectos de internacionalización ni tampoco tienen una aportación regular de recursos para estos fines por lo que los proyectos de internacionalización que se realizan se presentan de manera aislada y tienen más que ver con el interés de algún programa o académico en específico. Es responsabilidad de los gobiernos locales y federales dar recursos financieros a las universidades públicas, las cantidades de los montos asignados dependen del tamaño de la institución, del número de alumnos que estén inscritos, del número de profesores, etcétera, lo que en muchas ocasiones dificulta que una institución pequeña o, al menos, no muy grande reciba los recursos necesarios para emprender un proyecto tan ambicioso como es la internacionalización.

Es responsabilidad de los congresos estatales dotarlas (a las universidades públicas) de los recursos necesarios para su buen funcionamiento, sin embargo el gobierno federal consciente de la importancia que tienen contribuye significativamente con recursos para su operación y desarrollo. La cantidad de recursos con la que participa cada gobierno estatal varía, la federación aporta el 70% de los recursos ordinarios para universidades autónomas y el 100% de los recursos para las universidades federales
Cetina en entrevista

El financiamiento es evidentemente un factor crítico, que puede jugar como facilitador o inhibidor de la internacionalización institucional. En los estudios de caso aquí analizados; la mayor diferencia se presenta en cuanto a que, el ITESM es una Universidad privada que obtiene recursos de diferentes medios como; donaciones, Sorteo Tec, etcétera y distribuye su presupuesto como mejor les parece, en cambio, la Universidad de Guanajuato queda supeditada al presupuesto estatal y federal que le sea asignado con claros compromisos de en dónde debe inyectar esos recursos. En apartados anteriores ya se mostró como el propio personal de la universidad de Guanajuato considera que es importante y debiera ser prioritario el impulso a la

internacionalización de esta institución sin embargo, uno de los factores más importantes para esto no se hace, la asignación de recursos específicos para estos fines.

Al parecer la naturaleza de cada institución convierte a este factor como inhibidor o promotor de la internacionalización. En el caso del ITESM los recursos otorgados a proyectos de internacionalización es un factor que promueve que la institución se internacionalice cada vez más y de mejor forma. En cambio, la escasa asignación o ausencia de recursos para este tipo de proyectos en la Universidad de Guanajuato se convierten en un factor inhibidor para que la institución se internacionalice

La propia percepción que las universidades de los problemas que encuentra para internacionalizarse da pistas interesantes para saber dónde hay que actuar. La universidad de Guanajuato explica que la homologación de créditos en particular ha sido una labor difícil gracias a la estricta normatividad de la institución.

Hemos buscado la doble titulación con universidades extranjeras pero es muy difícil la homologación de créditos. La normatividad tan estricta a la que nos atenemos dentro del sistema mexicano en general y dentro de la normatividad de cada Universidad en particular nos dificulta la labor.
Arango en entrevista

La Dra. Arango plantea las claves para entender cuáles son los factores que están inhibiendo la internacionalización en su institución; la homologación de créditos o un currículo basado en competencias y la poca flexibilidad de las estructuras organizacionales (académicas, administrativas, legales, etcétera).

Normatividad, recursos y tradición, los tres factores que se están presentando como inhibidores para la universidad de Guanajuato y en dónde ésta, debe de trabajar, para poder proyectarse como una universidad en vías de internacionalizarse.

c) Acciones concretas para internaciona lizarse

Al hablar de los factores que pueden contribuir o desalentar a que una institución de internacionalice, es indispensable conocer las acciones concretas emprendidas por las propias universidades para estos fines.

La universidad de Guanajuato en este sentido, le da gran difusión y promoción al desarrollo académico de los estudiantes en el extranjero, de la misma manera que

se promueve que las actividades culturales que se lleven a cabo dentro de la institución, tengan difusión a nivel internacional. Se realizan ferias educativas y procuran la generación de redes.

... tenemos dos líneas que promovemos ampliamente, la primera es el desarrollo académico de los estudiantes en el exterior, es decir los intercambios y la segunda es la movilidad de la orquesta y del ballet, ya han ido varias veces a Alemania, Francia y China, así que seguimos impulsándolos

Hacemos dos ferias al año, invitamos universidades para que muestren sus ofertas educativas, ponemos estantes y nos promocionamos.

También hemos generado algunas redes con universidades, en algunos casos porque un investigador va a otro país y hace la red o por alumnos o cuestiones más informales que un convenio en sí y nos ha resultado de hecho mejor, por lo general esas redes son las que más alumnos nos ayudan a movilizar
Arango en entrevista

Es decir, la mayoría de los esfuerzos de esta universidad por internacionalizarse se concentran en promover la movilidad de los estudiantes y las actividades culturales. En contra parte, el ITESM, lleva más de una década promoviendo diversos aspectos de la internacionalización dentro y fuera de su institución, desde intercambios académicos y docentes, hasta programas y titulaciones conjuntas.

Estamos fomentando un programa que se llama carrera internacional, lo que hacemos es obligar al alumno a salir a estudiar al extranjero aunque sea un semestre para que se pueda graduar.

También estamos buscando la excelencia académica de nuestros alumnos a través de mejoramiento a los planes de estudio. Firmamos convenios de excelencia con Universidades como Standford para que los estudiantes logren niveles competitivos internacionalmente.

Otra cosa importante que estamos haciendo es que, como sabes que no todos los estudiantes pueden pagar un semestre o un año en el extranjero, estamos haciendo convenios para que se vayan solo un verano a cursar dos materias y no pierdan la oportunidad de vivir la experiencia de la internacionalización.

Valle en entrevista

En años recientes se han dado a la tarea de promocionar la creación de oficinas de internacionalización en las IES, esto con el ánimo de tener homólogos con los que negociar, firmar convenios, realizar intercambios de información, tecnología y alumnos, etcétera.

Pues promovemos muchos, desde hace mucho tiempo, somos una institución de verdad preocupada por que esto avance. Te puedo mencionar que a últimas fechas

estamos muy interesados en que toda universidad cree una oficina especializada en la sección de internacionalización con el objeto de homologar puestos y responsabilidades. Es muy difícil trabajar con gente que no es tu homólogo y que ni sabe mucho del tema ni es realmente su responsabilidad ni para lo que está contratado o contratada. Otra cosa que estamos promoviendo fuertemente en estos momentos es la calidad como ya te mencionaba. La calidad de los programas, de los convenios, y de los estudiantes que egresamos.
Valle en entrevista

La Universidad de Guanajuato presenta esfuerzos mucho más laxos por internacionalizarse, basados principalmente en la movilidad de sus alumnos, mientras que el ITESM tiene una actitud mucho más proactiva e intenta abarcar todos los ámbitos de la internacionalización. Esta comparación resulta poco fructífera, si no consideramos que el ITESM lleva más de diez años interesado en este movimiento y que la cantidad de recursos de los que dispone es mucho mayor que la universidad de Guanajuato. Sin embargo si se puede plantear que con la dotación de recursos, las redes y acuerdos que ya ha establecido la universidad de Guanajuato podría llevar a un nivel más alto su internacionalización si le diera seguimiento a lo que ya se tiene, este, debiera ser tema de futuras investigaciones que ayudaran a esta institución, a canalizar y operacionalizar de manera mas fructífera la parte de internacionalización que ya ha desarrollado y que le puede dar empuje en otras áreas.

Para conocer un panorama más completo de los factores inhibidores y facilitadores de la internacionalización en las IES estudiadas, además de analizar los factores externos e internos que las impactan y de los propios mecanismos que ellas utilizan para lograr este objetivo también, es necesario conocer qué aspectos de la internacionalización reconocen ellas que no promueven y que potencialmente se pueden convertir en factores o elementos que dificulten la internacionalización en otras áreas o depriman el desempeño que se logre.

La universidad de Guanajuato reconoce que tiene una gran cantidad de convenios firmados con otras universidades que no lleva a la práctica, es decir, se reproduce en cierta medida lo mismo que ocurre con las políticas públicas que emana la subsecretaría de ES y que no se llegan a operacionalizar.

Aún tenemos el problema de tener firmados 200 convenios con instituciones extranjeras y que la gran mayoría se queden en acuerdos marcos, que no tienen difusión ni institucionalización.

El ITESM por su parte, no considera que exista ningún ámbito de la internacionalización que no promuevan.

Un elemento que puede facilitar la labor de las instituciones al momento de intentar implementar nuevos mecanismo de internacionalización o estandarización curricular son mecanismos previos que hayan dejado una experiencia en este sentido dentro de la institución.

En este sentido, la universidad de Guanajuato, dentro de la carrera de administración de empresas, no tienen ningún acuerdo o convenio con otra universidad para intercambios o estandarización de currículo. Cuando se dan intercambios de alumnos de esta carrera en específico se revalidan las materias llamadas optativas u opcionales, facilitando la movilidad. Por otra parte, la universidad reconoce, que esta carrera en particular es proclive de ser homologada gracias a que los planes de estudio de administración de empresas, en prácticamente todas las universidades contienen un tronco común idéntico.

En la carrera de administración no tenemos propiamente convenios ni acuerdos de estandarización de CV, la movilidad de estudiantes la realizamos a través de un convenio, y las materias que toman los estudiantes que van o lo que vienen por lo general son las optativas en sus planes o algunas que coincidan. Como te decía, esta carrera es proclive a estimular la movilidad porque no necesitamos grandes acuerdos o estandarización, todo administrador va a llevar contabilidad 1 o matemáticas esté en donde esté, así que casi todos los planes tienen esas materias. Y también como te dije ha resultado mejor este tipo de compromisos que no son tan rígidos y no requieren tantas modificaciones institucionales.

Arango en entrevista

Por su parte, el ITESM gracias de las diversas acreditaciones que mantiene con otras IES ha logrado simplificar sus procesos de estandarización curricular ya que, las propias acreditaciones demandan bases comunes para llevarse a cabo. Sin embargo el punto más destacado en este sentido es que la experiencia previa del ITESM en cuanto a estandarización curricular data de finales de la década pasada, tiempo en el que ha podido acumular una gran cantidad de experiencia que hoy le sirve para consolidarse como institución altamente internacionalizada.

Tenemos acreditaciones para y por instituciones como SACS y FIMPES. También tenemos acreditaciones por programa o área, es decir ingeniería, negocios, humanidades, etc. y tenemos por carrera como para periodismo. Estas acreditaciones nos estandarizan con otras instituciones, por supuesto.

*Específicamente, en términos del modelo con base a competencias, el plan de estudios 97 del TEC ya lo promueve, de hecho es el principal objetivo de este plan, por lo que el acuerdo desde ese entonces es generar currícula en base a este modelo, pero imagínate, es desde hace más de diez años. Por eso ahora lo que más nos preocupa no es qué modelo instaurar o que tendencia seguir, sino cómo medir los objetivos de nuestra misión
Valle en entrevista*

En aras de internacionalizar una institución es importante ir acumulando experiencias que den a la universidad una guía de las acciones que le conviene realizar para alcanzar este objetivo. De la misma manera que el ITESM, a lo largo de los últimos quince años ha realizado un método de prueba y error de los mecanismos que a esta institución mejor le favorecen para internacionalizarse, la universidad de Guanajuato podría ir incorporando mecanismo que lleven a internacionalizar esta institución hasta ver cual es son los más convenientes para ella ya que, como comenta la Dra. Arango, cuando los alumnos van o vienen de intercambio, las materias que toman son las optativas porque son fáciles de revalidar y como ya se vio, la carrera de administración es proclive a ser homologada por los conocimientos que requiere, sin embargo, no se puede entrar de lleno a hablar de titulaciones dobles o programas conjuntos sin un currículo con base a competencias, lo que genera que el nivel de internacionalización de la universidad de Guanajuato se mantenga en un perfil bajo.

5.4 Participación en el *ALFA-Tuning*

Hasta el momento, hemos visto como la mayoría de las IES en México así como entidades educativas mantienen un fuerte apoyo hacia la internacionalización del SES. Sin contar con mucho consenso al respecto de lo qué es la internacionalización pero sí, con pistas claras de elementos que la conforman se expresa una actitud fuertemente proclive a internacionalizar, desde el nivel gubernamental, a través de la política pública hasta el nivel institucional, a través de la implementación de mecanismo.

El *ALFA-Tuning* es en este sentido, es un mecanismo que mantiene una apuesta fuerte por *la estandarización de las currícula* en América Latina y por el libre tránsito de estudiantes, docentes, información, tecnología y modelos pedagógicos entre otros, a lo largo y ancho de la región. Por desgracia, el camino del *ALFA-*

Tuning como mecanismo de internacionalización de la IES en México se ha visto marcado por una serie de tropiezos. Desde la inscripción de las instituciones hasta la fase de implementación del proyecto en las universidades no ha sido este, un proceso sencillo.

En lo referente a los casos de estudio seleccionados, se encontró que, en la universidad de Guanajuato existe una falta de información importante entre su personal respecto del por qué se inscribió la institución a este proyecto. Por ejemplo, la Directora de la Facultad de Contabilidad y Administración, carrera en la que se inscribió esta universidad al ALFA-Tuning, desconoce los motivos por los que su institución decidió participar, explica que, al personal de la universidad “solo se le informó” que participarían en este proyecto.

*Nosotros no tuvimos un proceso de discusión o debate de si entrar o no y porqué solo se nos informó que entrábamos
(Arango en entrevista)*

Si revisamos el proceso que prevé el propio *ALFA-Tuning* de ingreso de las universidades al proyecto, encontramos en los documentos oficiales que serán los Centros *Tuning* de cada país, los encargados de seleccionar e invitar a las IES que consideren más proclives a este proyecto. En el caso mexicano el Centro *Tuning* se ubicó en la subsecretaría de ES y estuvo a cargo del Dr. Eugenio Cetina.

*Para participar en el proyecto ALFA Tuning, la SEP ha seleccionado a una universidad federal, la UAM y cinco universidades estatales: La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Universidad de Guadalajara, Universidad de Guanajuato, Universidad de Sonora y la Universidad de Yucatán*¹⁹⁴

Se entiende entonces, que directamente el Centro *Tuning* haya hecho una invitación expresa al rector de la universidad de Guanajuato para participar en este proyecto, lo que aún queda en el aire es, entender por qué no hubo una derrama de información o un proceso de discusión dentro de la universidad o al menos con los actores más relevantes para este proceso, como lo sería la directora de la Facultad de Contabilidad y Administración para estos fines.

En el caso de nosotros (La universidad de Guanajuato) fue una invitación expresa de la SES al rector. En la reunión de Bilbao se iniciaron las pláticas, no se nos explicó

¹⁹⁴ Documentos para México ALFA-Tuning:
http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/mexico_doc.pdf

por que a nosotros nos invitaron y a otras universidades no, ni el criterio para elegir las.

El ITESM, vivió un proceso totalmente distinto de ingreso al *ALFA-Tuning*, esta universidad decidió que le interesaba participar en este proyecto, se contacto con las autoridades del *ALFA-Tuning* en México y se inscribió

Existe una razón única por la que el TEC decidió participar en el ALFA y es para conocer un programa más de movilidad, competencias, etc. También quisimos comparar al TEC con otras universidades, las inscritas en el programa.

El proceso de decisión fue como te comento muy sencillo, dado que nuestro plan, misión y visión desde el 97 traen la idea de las competencias y la internacionalización simplemente fue enterarnos de un mecanismo más y querer conocerlo

Valle en entrevista

Pero si, el ingreso al *ALFA-Tuning* era por invitación del Centro *Tuning*, ¿cómo el ITESM se pudo inscribir? Al parecer, existieron dos momentos en el proceso de ingreso de universidades al proyecto, el primero se llevo a cabo con la dinámica de selección de instituciones por parte del Centro *Tuning*, en el segundo, las universidades por su propio interés se pudieron inscribir.

Existe un cierto grado de desinformación entre las IES con respecto del ingreso la ALFA, lo que puede generar confusión y poco interés en el proyecto. No existen una exposición clara de motivos del porque la subsecretaría escogió a ciertas universidades y a otras no, por ejemplo, sorprende no encontrar en esta selección a todas las universidades que conforman el CUMex. Tampoco es claro porque existieron dos momentos de ingreso de universidades. La diferencia mas importante entre los casos de estudio tiene que ver con el que el *ALFA-Tuning* aparece dentro de la universidad de Guanajuato la invitación de una institución con la más alta jerarquías dentro del SES y para el ITESM, el móvil, es un interés propio y particular. Esta diferencia no puede ser menor, el ITESM sabe exactamente a dónde va y que quiere obtener de este proyecto, mientras para la universidad de Guanajuato es una sorpresa adoptar este mecanismo y hasta que ya están inscritos se comienza el proceso de asimilación y entendimiento de qué es y cómo lo va a utilizar la universidad.

El programa *ALFA-Tuning* como mecanismo de internacionalización de las IES, coloca gran énfasis en la flexibilización y estandarización local y regional de los currículos. La revisión teórica al respecto de la estandarización curricular que se realizó en apartados anteriores, demuestra de manera contundente que sin este mecanismo es prácticamente imposible internacionalizar una institución, el argumento toma principal significado cuando entendemos que si un modelo curricular común o de base, la movilidad no se puede dar o se da en condiciones muy precarias. Tal y como se demostró en líneas anteriores con el caso de los intercambios de la universidad de Guanajuato, los cuales, al no estar basados en un currículo con base en competencias se quedan limitados a realizarse únicamente mediante las materias optativas.

Existe cierto consenso internacional respecto de que un currículo con base a este modelo por competencias tiende a elevar la calidad de los planes de estudio y la competitividad de los alumnos. El argumento más sólido en este sentido, explica que, a través de un currículo con estas características, en primer lugar se posibilita el intercambio del alumno en diversas universidades entre distintos países, lo que, como ya vimos enriquece en gran medida, la experiencia al alumno, en segundo; es mucho más probable que el plan de estudios sea pertinente a las necesidades sociales actuales ya que este tipo de currículos está basado en modelos pedagógicos que fundamentan su enseñanza, en estrategias de resolución de problemas reales por parte de los alumnos.

Al respecto, la universidad de Guanajuato comparte este sentir, sin embargo reitera su preocupación porque a pesar de que estos modelos pueden ser muy buenos y fructíferos tanto para el alumno como para la institución, en México no se han realizado los compromisos necesarios ni se ha dado la asesoría y recursos que puedan dar pie a que las IES implementen este tipo de mecanismo

Si creo que podría elevar la calidad y la competitividad tanto de los planes como de los programas, el problema es que no tenemos ni guía ni compromiso con estos temas.

Arango en entrevista

Por su parte, aunque el ITESM coincide en los beneficios de tener un currículo basado en el modelo de competencias y agrega que este modelo permite la comparación continua entre sistema e instituciones lo que genera un esfuerzo de

mejora constante, no contempla realmente alguna dificultad que se le pudiera presentar a las IES.

ITESM

Definitivamente sí. Siempre que uno se pueda comparar con otros ayuda a mejorar. Si se buscan estándares internacionales o regionales eso fomenta el esfuerzo continuo de mejora. Respecto a elevar la competitividad de los egresados pues es la idea detrás ¿no?, por eso se busca generar en el estudiante calidad y competencia a niveles regionales o mundiales.

Valle en entrevista

Se constata una vez más como el ITESM está totalmente inmerso en esta dinámica, lo que genera que hable de estos temas con gran naturalidad sin reparos, la Universidad de Guanajuato, por otra parte, se percibe un tanto desorientada, con interés por internacionalizarse cada vez más, pero con pocas herramientas y conocimientos para introducirse en esta dinámica.

Si el *ALFA-Tuning* es un mecanismo que promueve la internacionalización de la ES, principalmente a través de la estandarización de currícula y movilidad, entonces, es esta una excelente oportunidad, sobre todo para la universidad de Guanajuato, para lograr avances significativos en la materia.

Teóricamente, se podría observar a este mecanismo como puente, que de un fuerte impulso a la institución en temas de internacionalización y que, a partir de los cambios que el ALFA promueva que se hagan en las instituciones se comience a tener una guía y una metodología que de pie y facilite continuar en el camino por la internacionalización de la institución. Sin embargo, en la práctica encontramos que ninguna de las dos universidades ha realizado cambios en sus instituciones a partir de la inscripción en el *ALFA-Tuning*. La universidad de Guanajuato refiere que por ella misma, no se pueden llevar a cabo estos cambios ya que, no poseen las herramientas, los mecanismos o los conocimientos propicios para esto. En lo que respecta a las autoridades en materia de educación superior explica que ha habido poco compromiso por parte de ellas para con el proyecto.

A raíz del ingreso al ALFA – Tuning no se cambio nada, realmente no hemos visto ningún compromiso institucional por parte de ninguna Universidad ni por parte de la SES ni de la ANUIES.

Arango en entrevista

El ITESM, tampoco ha realizado ningún cambio desde su inscripción al

programa, en parte, porque no considera que haya nada que cambiar en su institución y en otra, porque percibe que el proyecto se ha quedado muy desatendido.

Si las universidades, por distintos motivos, no han realizado ningún cambio o ajuste institucional, a partir del ALFA, entonces se puede deducir que la implementación del proyecto está totalmente paralizada. En efecto, la universidad de Guanajuato comenta, que al menos en su institución no se continuó con la implementación de las competencias (genéricas y específicas) que ya se habían diseñado en las reuniones y que ni las autoridades mexicanas ni las europeas le han dado seguimiento al proyecto.

No hemos hecho nada al respecto del ALFA, te lo digo con toda honestidad. Desde que fuimos a las reuniones con la última en el D. F. no hemos implementado nada, mucho porque las pláticas se quedaron trunca, avanzamos en las competencias genéricas y específicas pero de la implementación ya no se habló. Ni los europeos ni las autoridades mexicanas ya le dieron seguimiento. Los documentos que los europeos presentan son muy ambiciosos pero no aterrizan nada. Al menos en la Universidad de Guanajuato no se ha hecho nada
Arango en entrevista

El ITESM tampoco ha realizado ningún proceso de implementación, pero en este caso, alude a que la universidad ya tenía montado un modelo pedagógico sobre competencias desde la década pasada y no ha dificultades con la implementación del propio proyecto.

Ninguno, no se ha implementando nada en el TEC, a nivel sistema o campi porque ya teníamos el modelo montado desde hace 10 años. Así que no nos ha supuesto ningún cambio o modificación.
Valle en entrevista

Es sorprendente que en ambos casos, y sobre todo considerando que estos son diametralmente opuestos, las respuestas sean iguales, ninguna ha hecho cambios ni ha implementando el proyecto, a pesar de que los motivos difieren abismalmente, no deja de impresionar que, la inversión de recursos y tiempo por parte de las autoridades europeas, mexicanas y las IES se está quedando abandonada. Las universidades anteriormente ya han expresado su opinión respecto del papel que la Subsecretaría ES ha desempeñado como promotor de la internacionalización en general, pero en términos de la promoción ALFA-Tuning y Centro Nacional Tuning el problema se agrava. Las instituciones a nivel de la internacionalización al menos

observan que se han hecho esfuerzos, no los necesarios ni los mejores, pero al menos consideran que la subsecretaría tiene ganas e iniciativa. En lo referente al ALFA, consideran que los representantes de esta institución no han logrado tomar por las riendas el proyecto y colocarlo en la agenda universitaria, no perciben seriedad ante el proyecto ni compromiso

Eugenio Cetina (Director General de Educación Superior Universitaria de la Subsecretaría de Educación Superior de La SEP y responsable del Centro Nacional Tuning) ha perdido una gran oportunidad al no tomar al ALFA en serio y darle seguimiento.

Tampoco identifican claramente el rumbo del proyecto ni lo que se busca con este

El problema es que nadie lo ha tomado en serio. Yo creo que mientras no haya una acción decidida por parte de La SES no va a pasar nada, la apatía seguirá. Me parece que la información se ha distorsionado, ya cada quien habla de un Tuning distinto. En las reuniones ya no dio tiempo de trabajar lo del sistema de créditos por ejemplo en el CV de la carrera de Administración aquí en la Universidad no está reflejada esa parte y mucho tiene que ver porque no tenemos claridad hacia dónde va el ALFA, no concluimos nada, discutimos y discutimos sobre las competencias genéricas y específicas, pero en eso se quedó, ¿quién las implemento?, ¿quién hablo con otras Universidades para homologar sus créditos o para avanzar en la movilidad de estudiantes? Nadie, nadie tiene tiempo, recursos o ganas. De por sí hay apatía y resistencia a temas como este si además las autoridades no se comprometen menos va a avanzar este tema.

Arango en entrevista

Por su parte, la subsecretaría argumenta que ha dado buen impulso al ALFA-Tuning a través de pláticas a universidades y asignando un enorme presupuesto a este.

Trabajamos trayendo especialistas a dar pláticas, a promoverlo entre las universidades, etc. La SES ha invertido mucho en la internacionalización de la ES en términos generales, solamente el proyecto ALFA-Tuning tiene un presupuesto alrededor de 5mdd.

Cetina en entrevista

No cabe duda, que es un esfuerzo de todos los actores que estamos involucrados en la ES el promover, alentar y realizar acciones concretas que mejor nuestro SES, que lleven a nuestras IES a la escena internacional como universidades reconocidas, de prestigio y competitivas a nivel internacional. Esperemos que esta importante iniciativa no se vaya a quedar desatendida ya que, ante todo, es una buena

oportunidad tanto para el SES en su conjunto como para las IES particularmente de internacionalizarse.

Con la información recabada en el trabajo de campo pude constatar que la universidad de Guanajuato mantiene una actitud pasiva ante el fenómeno de la internacionalización. Su participación en el *Alfa-Tuning* fue un mandato, una obligación, más que resultado de una acción predeterminada. En cambio la actitud del ITESM es totalmente proactiva a participar en cualquiera de los programas que promuevan el intercambio estudiantil. Su estrategia institucional desde el año 1997 está alineada totalmente a generar canales para impulsar la internacionalización. Es perceptible que el ITESM es una institución educativa muy competitiva y esto conduce a que se visualice a la internacionalización como un elemento para conseguir una ventaja competitiva en el mercado. Faltan esfuerzos importantes de articulación entre entidades educativas tanto como, al interior de las IES para eliminar barreras institucionales y facilitar el proceso de internacionalización, como es el caso de la universidad de Guanajuato con la ideología tan conservadora que tiene su planta docente y las estructuras institucionales poco flexibles y que no dejan mucho espacio para nuevos modelos y programas educativos

Otro reto que tenemos es el de modernizar a la planta docente, aquí el problema es que los profesores de este tipo de carreras en particular son muy ortodoxos respecto de la materia y cuesta mucho trabajo romper esa barrera para que aprendan un nuevo idioma o cambien el contenido de su materia o al menos la manera en la que dan la clase.

En general me parece que uno de los grandes problemas que enfrentamos las universidades es precisamente el de romper las estructuras tradicionales tanto de pensamiento como de estructuras formales.

Arango en entrevista

Hay que recordar que, como los propios actores lo comentan, la internacionalización a través de un modelo curricular y pedagógico por competencias es una buena oportunidad de elevar la calidad institucional y la competitividad de los alumnos. De otra manera se corre el riesgo de dejar rezagados en el mercado laboral a los alumnos, como por desgracia les está ocurriendo a los alumnos de la universidad de Guanajuato en el nuevo corredor industrial Silao-Celaya, en donde solo están contratando a extranjeros para los puestos directivos de las empresas que ahí se localizan.

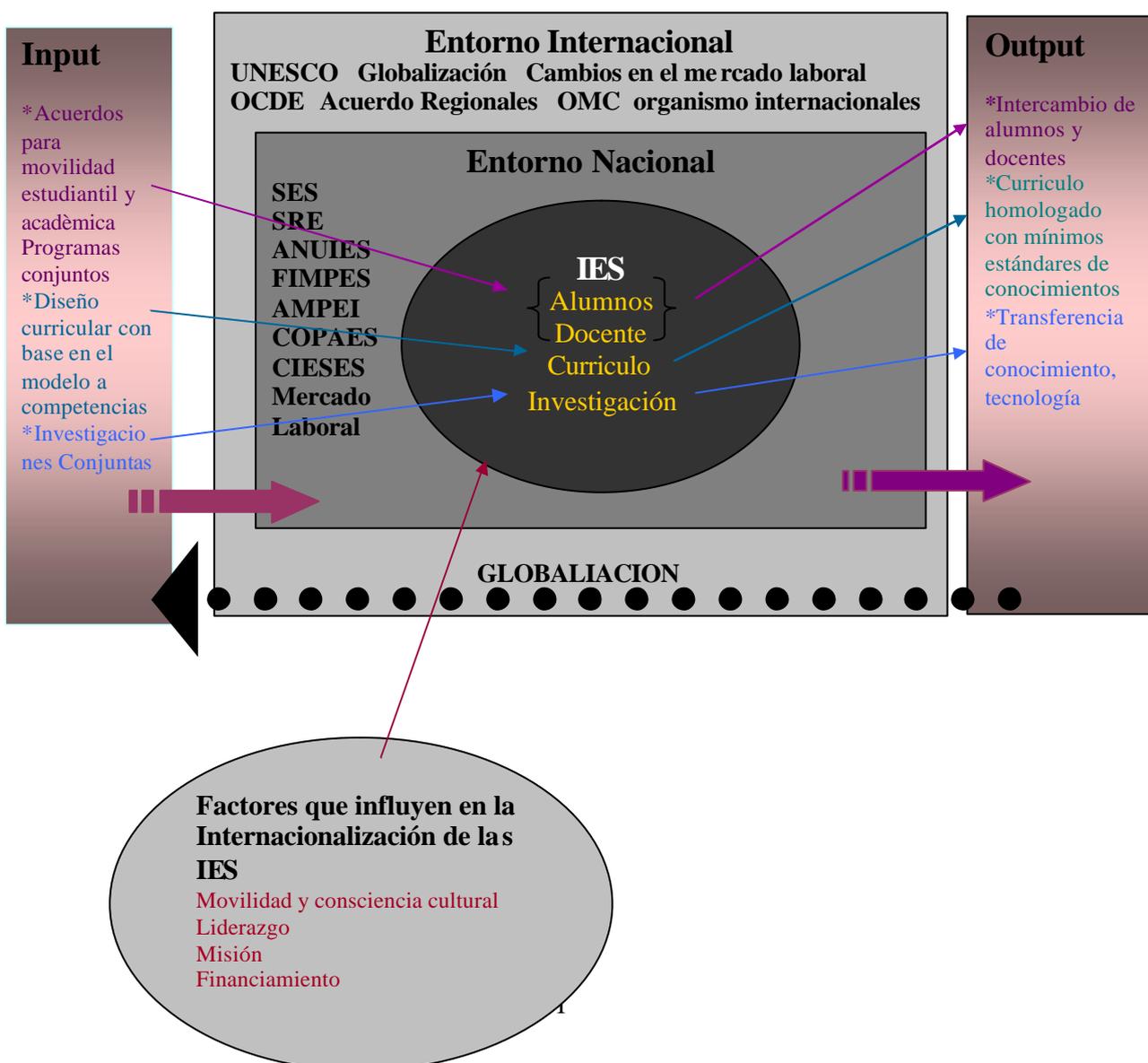
La carrera de Administración en la Universidad de Guanajuato, por su propio perfil exige al alumno salir al extranjero, igual que pasa con Comercio, sin embargo uno de los mayores retos que en la actualidad se nos presentan es que, a últimas fechas se ha construido un corredor industrial con capital extranjero en la zona de Silao-Celaya, ahí estamos tratando de posicionar a nuestros egresados, desgraciadamente solo los contratan en los puestos medio y bajos, los mandos altos son para personas del extranjero que vienen a llenar esos puestos, nuestros estudiantes aún no pueden competir para esos puestos.

Arango en entrevista

6. La Teoría de Sistemas, el Modelo de Clark Kerr y el proyecto ALFA-Tuning

Analizados los elementos que definen a la internacionalización de la ES a nivel institucional: conocimiento (investigación, plan de estudios), currículo (diseño curricular, competencias que el alumno adquiere a través de este diseño) y servicios (movilidad docente y estudiantil, convenios, etcétera) y los factores que la influyen: movilidad, liderazgo, misión y financiamiento y habiendo explicado la Teoría de Sistemas, se propone el siguiente esquema analítico que ubica en el centro de la discusión a la internacionalización de los casos de estudio presentados y la revisa a la luz de la Teoría de sistemas y el modelos de Clark Kerr.

Esquema 6.1 La Teoría de Sistemas, el modelo de Clark Kerr y los estudios de caso



FUENTE: Elaboración propia

6.1 La Teoría de Sistemas, el modelo de Clark Kerr y los estudios de caso

El modelo analítico presentado, propone a las IES en el centro del esquema como núcleo de análisis y dentro de este, se ubican los elementos que definen si la institución está internacionalizada o no, de acuerdo al modelo de Kerr. En un recuadro exterior se encuentra el entorno nacional con los diferentes organismos, instituciones, políticas y actores que impactan las decisiones de las IES, promoviendo que se internacionalicen, dando pautas, guías y en algunos casos recursos para este fin. En el siguiente recuadro exterior, plantea el entorno internacional, con los diferentes organismos, recomendaciones de política y acuerdo de cooperación que influyen en la toma de decisiones de las IES mexicanas. A estos dos entornos hay que agregar la globalización y los cambios en el mercado laboral como factores que, constantemente están dando lugar para que las universidades se replanteen su papel y sus estrategias de acción.

Del lado izquierdo se encuentran los *inputs*, es decir, las acciones que las IES pueden o deben realizar para generar un *output* o resultado deseado, como se indica con las líneas (rosa, verde y azul) que conectan el *input*, con un elemento específico a internacionalizar y con un *output* determinado. La flecha representada con puntos consecutivos indica el feedback o retroalimentación que se tiene de cada *input* egresado y su respectivo *output*. Y en el círculo exterior, se encuentran los Factores que influyen en la Internacionalización de las IES a nivel institucional.

Este esquema analítico pretende ser una herramienta que ayude a analizar la manera en la que los casos de estudio presentados, han emprendido acciones en los cuatro elementos propuestos por Clark Kerr para internacionalizar las IES, considerando los cuatro factores que influyen para que se pueda llevar a cabo esta internacionalización. También se propone ayudar al entendimiento de lo que ha ocurrido con el proyecto *ALFA-Tuning* en cada universidad analizada.

El primer elemento que propone Clark Kerr para internacionalizar, son los alumnos. Las dos instituciones estudiadas expresaron que han firmado convenios con universidades extranjeras para que los alumnos vayan de intercambio, en este caso, el *input* o acción de entrada es la firma de acuerdos o convenios de movilidad estudiantil y/o docente. Estos convenios, se espera que den como *output* o resultado, un impulso para la internacionalización de los alumnos en ambas instituciones.

El punto medular para el análisis dentro de este esquema son las transformaciones que un *input* puede sufrir antes de que se obtenga un *output*, esto se observa para cada uno de los elementos que analizaremos.

Para el caso del *input*; firma de convenios para intercambios, ya sea de estudiantes o docentes, que también se puede ver desde la perspectiva de un *output* deseado, en este caso sería internacionalizar a los alumnos y/o docentes, tenemos que para el ITESM este *input* entra en contacto con el resto de los elementos institucionales como docentes, currículo e investigación y, con los factores que influyen para que se pueda llevar a cabo de manera exitosa la internacionalización y no encuentra problema alguno. Los docentes del ITESM están preparados para recibir alumnos extranjeros con otra cultura y otros conocimientos y las currícula de esta institución están basadas en modelos de competencias, lo que facilita la revalidación de materias. En lo referente a los factores que influyen en la internacionalización, observamos que la misión del ITESM esta orientada cien por ciento en esta dirección. La universidad ha realizado esfuerzos importantes para sensibilizar a los alumnos y hacerlos parte de la corriente internacional. En cuanto al dinero que se destinan para esta labor, el ITESM tiene una asignación de recursos anuales que varía dependiendo de la cantidad de proyectos y de alumnos. Respecto al liderazgo, por la cantidad de intercambios, de recursos y tecnología, así como el modelo pedagógico bajo el que trabajan, esta universidad es una de las que lleva la batuta entre las universidades mexicanas en cuestiones de internacionalización.

Por su parte, la Universidad de Guanajuato con el *input*; firma de convenios para internacionalizar alumnos, ha encontrado dificultades para obtener el *output* esperado. Los docentes de esta universidad provienen de una larga tradición, lo que en ocasiones dificulta cambiar sus esquemas de enseñanza resultando en un problema

adaptar los nuevos modelos pedagógicos de enseñanza-aprendizaje, a su vez, solo algunos programas están diseñados bajo modelos de competencia lo que impide que dentro de todas las carreras que se imparten puedan existir intercambios estudiantiles. En lo referente a los factores que influyen a la internacionalización, encontramos que la misión de la universidad de Guanajuato no se orienta, ni contempla en ningún momento a la internacionalización. La asignación de recursos para este fin es variable e insuficiente y no es una universidad que se encuentre posicionada como institución líder en este ámbito.

El estado que guardan los elementos anteriormente descritos, ayuda a entender porque la universidad de Guanajuato ha tenido dificultades para internacionalizarse. Ejemplo de esto es que, actualmente, la institución enfrenta problemas para operacionalizar los convenios de intercambios estudiantiles que mantiene con universidades extranjeras, principalmente porque algunos alumnos no cuentan con los recursos económicos necesarios para poder ir de intercambio y la institución no tiene prevista ninguna asignación de becas para estos casos. Este problema puede derivar en que, o se lleven a cabo muy pocos intercambios o en el caso extremo, que no se realice ninguno. En ambos casos, el *output* obtenido es distinto al esperado.

No hay que perder de vista que cualquier *input* que introduzcamos al sistema, necesariamente debe de poder coexistir o encontrar cabida con el resto de los elementos pre-existentes. Es precisamente, a través de la dinámica que se desarrolla entre los *inputs* que entran al sistema, la relación que desarrollan con otros elementos que ya existían y el *output* que se obtiene, a partir de lo que tenemos un *feedback* o retroalimentación, que se expresa como la experiencia que este proceso nos deja para futuros *inputs*.

Si el elemento que interesa internacionalizar es la investigación, entonces las universidades podrían utilizar como una de sus estrategias o *inputs*, la promoción de investigaciones conjuntas entre su universidad y otras. Para que se pueda llevar a cabo la internacionalización en esta área, es indispensable que la universidad cuente con líneas de investigación comunes con otras universidades, que sus docentes tengan niveles de preparación internacional y que cuenten con los recursos físicos y pedagógicos que requieren investigaciones de este tipo. Ejemplo de esto, es el

convenio que mantiene el ITESM con las universidades del sur de EEUU agrupadas en la asociación SACS. Al introducir este *input* al sistema, ocurre lo mismo que con el *input*; firma de convenios para internacionalizar docentes y/o alumnos, el nuevo elemento tendrá que adaptarse o verificarse con el resto de los elementos y factores que pueden ayudar o dificultar a que se logre el *output* deseado. En el caso de la universidad de Guanajuato, no se cuenta actualmente con convenios de esta naturaleza.

Si la intención fuera internacionalizar el currículo, y no hay que olvidar lo que Pablo Beneittonne afirma sobre la función de la internacionalización del currículo “*Es indispensable internacionalizar los currículos para poder tener movilidad, sin este elemento la internacionalización no se puede dar*”, entonces el *input* podría constituir un diseño curricular con base en el modelo de competencias, que conjuntara mínimos estándares de conocimientos y habilidades. Como se menciono anteriormente el ITESM, desde la década pasada incorporó este modelo pedagógico, lo que ha impactado favorablemente en la internacionalización de otras dimensiones institucionales. En lo que respecta a la universidad de Guanajuato y a pesar de aún no haber implementando un esquema de competencias en el currículo de la carrera de Administración de Empresas, se ha logrado la revalidación de materias con las universidades que se mantienen convenios de intercambio, a través de las llamadas materias optativas u opcionales o las de base, los alumnos de la universidad de Guanajuato que van al extranjero, lo mismo que los que vienen del extranjero toman materias afines o comunes a todos los administradores o las materias optativas.

El interés por internacionalizar alguno de estos cuatro elementos estaría en función del entorno nacional e internacional y de las expectativas propias de la universidad. Tanto las señales que manden estos dos entornos como la lógica interna de la institución, presionarán para que la IES se vaya adaptando a las nuevas condiciones. Si la IES no lograra los ajustes necesarios, quedaría rezagada frente al resto de las universidades que si lo hicieran, disminuyendo la calidad y competitividad de su institución y egresados.

Ejemplo de los factores del entorno nacional que pueden presionar a las IES es la experiencia CUMex. Este consorcio, como se anotó en el capítulo cuatro, es una

experiencia nacional que recoge el interés de universidades mexicanas por formar un espacio común para la educación superior de calidad, de tal manera que, esta agrupación puede alentar a otras IES mexicanas a formar grupos de esta naturaleza o a incentivarlas para realizar cambios institucionales que deriven en esfuerzos por internacionalizarse.

A pesar de que estos factores pueden presionar a las IES a internacionalizarse, depende casi completamente de la percepción que las universidades tengan de estos, lo que definirá si los consideraran un aliciente o no. Tal y como se vio en el capítulo cinco, con el caso de la política sectorial en materia de ES, en dónde a pesar de que la política educativa tiene la mira puesta en la internacionalización, las IES no la perciben como un factor que las impulse a internacionalizarse.

En cuanto al entorno internacional, encontramos diversos procesos y acuerdos entre instituciones y países que promueven la internacionalización de la ES así como recomendaciones de Organismo Internacionales también con este mismo fin. Algunos ejemplos son los revisados en el capítulo cuatro como; El proceso de Bolonia, el Espacio ALC-UE, el proyecto 6X4 y el Proyecto *ALFA-Tuning*. Estos elementos, primero entran al entrono nacional y se les adapta a través de la política educativa y la promoción que el gobierno y organismo de ES le den, posteriormente, cada IES las recoge y operacionaliza en su institución.

Los Principales Organismo Internacionales que recurrentemente están propugnando por que tanto gobiernos como IES eliminen barreras que dificulten la internacionalización de la ES son; la Organización educacional, científica y cultural de Naciones Unidas, UNESCO, la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico, OCDE y la Organización Internacional del Trabajo, OIT. De manera bilateral, trilateral o multilateral, los distintos Tratados Comerciales, contemplan en ocasiones, la movilidad de estudiantes y docentes y/o la estandarización de normas y criterios, tal es el caso del Tratado de Libre Comercio con América del Norte entre México, EEUU y Canadá, el cuál prevé en su capítulo XII, Servicio Profesionales

Las Partes alentarán a los organismos pertinentes en sus respectivos territorios a elaborar normas y criterios mutuamente aceptables para el otorgamiento de licencias y certificados a los prestadores de servicios profesionales, así como a

*presentar a la Comisión recomendaciones sobre su reconocimiento mutuo*¹⁹⁵

Ante los diferentes acuerdos entre IES y gobiernos y la promoción por parte de Organismo Internacionales y TLC`s, se observa una intensa promoción por parte del entorno internacional para que cada vez más universidades se incorporen a la lógica de internacionalización de la ES.

En la visión más general del movimiento de internacionalización de la ES, es imprescindible recordar que, la globalización ha sido el principal factor del entorno que ha generando modificaciones en el mundo del trabajo, tanto internacional como nacional, para que la IES necesite internacionalizarse.

Respecto a los factores que influyen para que las IES se pueda internacionalizar (movilidad, liderazgo, misión y financiamiento) hay que aclarar que, a pesar de que los entornos, tanto nacional como internacional, orienten a las universidades en dirección hacia la internacionalización, si los recursos no son los suficientes para llevar a cabo proyectos de esta naturaleza, si la misión de la institución no se orienta o al menos, puede contemplar cuestiones de internacionalización, si la normatividad no es suficientemente flexible para permitir los cambios que se requieren a nivel institucional o si la institución no tiene un mínimo de liderazgo para que se atraiga a estudiantes extranjeras, muy difícil resultará que la universidad logre el objetivo de internacionalizarse. Las IES no necesariamente requieren alinear todos estos factores de una solo vez, existen instituciones educativas en México, que han logrado cierto grado de internacionalización sin adecuar todos estos elementos. Lo que en esencia es importante, es considerar la ventaja que la institución adquiere al orientar estos factores hacia la internacionalización, ya que en última instancia, son elementos que pueden jugar como facilitadores o inhibidores de la internacionalización.

6.2 La Teoría de Sistemas el proyecto *ALFA-Tuning* y los estudios de caso

El proyecto *ALFA-Tuning* dentro del esquema analítico propuesto se ubica, en

¹⁹⁵ Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Capítulo XII: Comercio Transfronterizo de Servicios. SICE: http://www.sice.oas.org/Trade/nafta_s/CAP12.asp

principio, como un elemento del entorno, tanto internacional como nacional. Internacional porque el proyecto *Tuning* ya se llevó a cabo en Europa y a partir de esta experiencia es que se propone un proyecto similar para la región latinoamericana y nacional porque la política educativa sectorial en materia de ES y los diferentes organismo gubernamental y algunos no gubernamentales, como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES o la Federación de Educación Superior Internacional FESI han estado apoyando y promoviendo el proyecto *ALFA-Tuning* dentro de las IES mexicanas.

Este proyecto paso de ser un elemento del entorno (nacional e internacional) a un *input* para cada caso de estudio analizado.

Con diferentes motivos y fines, cada institución se inscribió en el proyecto *ALFA-Tuning*, el interés por el ámbito internacional en cada universidad es diferente, así como su proyección, los recursos y mecanismo que cada una tiene para internacionalizarse son diametralmente opuestos, entonces; ¿Por qué el resultado o *output* obtenido hasta el momento, en ambas instituciones, es el mismo?

Según la información recabada con los actores clave entrevistados en el trabajo de campo, el ITESM ingresa al proyecto *ALFA-Tuning* por el interés particular de la institución de participar en un programa de promoción de internacionalización y estandarización del currículo en el área de administración de empresas. El objetivo era tener un mecanismo más, de internacionalización y estandarización curricular para poder conocer y comparar lo que se está haciendo en otras universidades.

El ITESM coloca al *ALFA-Tuning* como *input*, este, entra al sistema en dónde el núcleo esta definido por la posición y características institucionales de esta universidad, y el efecto inmediato es que, el conjunto de competencias que las reuniones del *ALFA-tuning* desarrollo para los administradores, chocan en lo conceptual, con el modelo ya establecido de competencias que esta institución posee, motivo por el cual se abandona la implementación del proyecto en el ITESM. En a las otras áreas que trabaja el *ALFA-tuning*, como la estandarización de los currículos con otras universidades mexicanas y latinoamericanas tampoco se han llevado a cabo acciones.

No se ha implementando nada en el TEC, a nivel sistema o campi porque ya teníamos el modelo montado desde hace 10 años...Si observamos en qué fase va el ALFA y en que nivel del modelo de competencias e internacionalización esta el TEC, nosotros vamos más avanzados. Nosotros hemos tenido ya diez años para aprender, cometer errores, remediarlos, mejorar, etc. Cuando estábamos en las platicas sobre las competencias genéricas y específicas en el ALFA nosotros les comentábamos al resto de las universidades que no nos parecía esto o lo otro por nuestra propia experiencia, y son cosas que no tienen eco porque la gente apenas esta conociendo de este modelo menos pueden saber cómo implementarlo.
Valle en entrevista

El ITESM obtuvo el *output* esperado, conocimiento y comparación con otras universidades en el tema de la internacionalización y estandarización curricular. Pero no se logró la condición *sine cuan non* para la que se creo el *ALFA-Tuning*; lograr estandarización de currículos entre las universidades latinoamericanas y favores la internacionalización de la ES en la región.

La Universidad de Guanajuato por su parte, ingresa al proyecto *ALFA-Tuning* por designación del Centro Nacional *Tuning* en México sin ningún objetivo propio, más allá de los que contemplan el propio proyecto.

Cuando la Universidad de Guanajuato coloca como *input* de su sistema el *ALFA-Tuning*, inmediatamente surgen reacciones y dificultades para su implementación. La falta de guía y conocimientos previos sobre el tema, así como los pocos recursos asignados a este proyecto no lograron que hubiera eco de este proyecto dentro de la institución y que sus alcances fueran muy reducidos o casi nulos.

No hemos hecho nada al respecto del ALFA, te lo digo con toda honestidad. Desde que fuimos a las reuniones con la última en el D. F. no hemos implementado nada, mucho porque las pláticas se quedaron trucas, avanzamos en las competencias genéricas y específicas pero de la implementación ya no se habló. Ni los europeos ni las autoridades mexicanas ya le dieron seguimiento. Los documentos que los europeos presentan son muy ambiciosos pero no aterrizan nada. Al menos en la Universidad de Guanajuato no se ha hecho nada
Arango en entrevista

Ante esta situación, se confirma que ambas universidades, a pesar de tener diferentes móviles y fines, no han logrado asimilar, hasta el momento, el *ALFA-Tuning* en sus instituciones. La Universidad de Guanajuato se aprecia un tanto paralizada ante el proyecto mientras el ITESM parece tenerlo superado.

Cuadro 6.1 Comparativo Universidad de Guanajuato - ITESM

	Universidad de Guanajuato	ITESM
Estudiantes	Movilidad Media	Movilidad Alta
Docentes	Movilidad Baja	Movilidad Alta
Currículo	No estructurado conforme a competencias	Estructurado conforme a competencias
Investigación	Poco internacionalizada	Medianamente internacionalizada

En el cuadro anterior se muestra de manera esquemática y comparativa a la Universidad de Guanajuato y al ITESM en las cuatro dimensiones propuestas por Kerr.

Sin pretender asignar un valor específico o una calificación se clasificó como bajo, medio o alto el rango en el que se podían ubicar las universidades dependiendo la cantidad de estudiantes que llegaran de intercambio a esa institución o salieran de esa institución a otra, el número de docentes residentes o de los que se envía a otras universidades. El currículo solamente podía estar estructurado con base a competencias o no y la investigación se determinó igualmente, por el número de investigaciones conjuntas que tuvieran con otras IES.

Lo importante en el esquema 6.1 no es solamente observar la gran disparidad entre el ITESM y la universidad de Guanajuato ya que, las propias entrevistas y la información recabada de cada institución han señalado este punto con anterioridad, lo verdaderamente valioso es observar claramente en dónde se encuentran los puntos a trabajar. Así, por ejemplo, el punto crucial a trabajar por la universidad de Guanajuato es el re-diseño de sus curricula con base a modelos de competencias para poder incrementar la movilidad de estudiantes. Por su parte, el ITESM, ya que tiene una alta movilidad de estudiantes y docentes y curricula con base a modelo de competencia debe de enfocar sus esfuerzos por generar mayor cantidad de investigaciones conjuntas.

A través del esquema propuesto que conjunta la Teoría de Sistemas, el modelo

de Clark Kerr y las universidades presentadas como estudios de caso se pudo observar cómo una iniciativa, interés o mecanismo introducido por alguna de las universidades puede tomar diferentes causas y caminos, lo que muestra como medio influye contundentemente en lo que se introduce en el sistema. En los casos expuestos se observa como a pesar de que la Universidad de Guanajuato introduce inputs que la pueden ayudar a internacionalizarse, esto no necesariamente sucede. El medio o las condiciones no son favorables por lo tanto existen algunos esfuerzos que no terminan de redundar en mejoras concretas de internacionalización de la institución en general.

También se pudo observar en términos comparativos las dimensiones que cada universidad debería de privilegiar en aras de lograr una mayor internacionalización de su institución. La combinación de ambos esquemas permite tener un panorama más amplio, por una parte; qué sucede en cada institución al introducir algún elemento pro internacionalización y, por otra parte, ya que sabemos qué sucede dentro del sistema, que en este caso es cada institución, se encuentran pistas claras de las áreas en dónde se debe prestar más atención, recursos y apoyo para fortalecer y consolidar la internacionalización de las cuatro dimensiones (alumnos, docentes, investigación, currículo) dentro de las universidades.

Conclusiones

A lo largo de esta investigación se exploró el tema de la internacionalización de la ES en México. Se intentaron dar algunas pistas sobre los fenómenos y procesos que han llevado al centro de la discusión y del análisis académico a este fenómeno, tales como el impacto que la globalización ha tenido sobre el mundo laboral, el cual, a su vez, ha generado nuevas demandas hacia los profesionistas. Demandas que, en última instancia, las universidades han tenido que absorber con la intención de no quedar rezagadas frente al resto de la IES y en aras de ostentar una institución pertinente a las nuevas condiciones sociales. Se analizó el modelo curricular por competencias como un mecanismo que con gran auge, se ha promovido en la escena internacional -más no así en el escenario nacional- a través de diversos proyectos de internacionalización de la educación. Se revisaron algunos mecanismos que han utilizado las IES a nivel internacional y nacional, para internacionalizarse como el Proceso de Bolonia, El espacio ALC-UE y la experiencia CUMex. Finalmente se investigaron y compararon dos casos de estudio, la Universidad de Guanajuato y el ITESM en su adscripción al proyecto *ALFA-Tuning* en la carrera de Administración de Empresas.

Esta investigación permitió conocer un panorama general del proceso de internacionalización de los casos de estudio presentados y la razones por las que estas instituciones han decidido entrar a esta corriente, las cuales son principalmente tres, posicionarse dentro de la oferta de IES, enfrentar la globalización y el propio desarrollo académico de las universidades. El modelo analítico que se propuso sirvió como herramienta para explicar, a través de la Teoría de Sistemas, el proceso de la internacionalización institucional de los cuatro factores que propone Clark Kerr en cada uno de los estudios de caso.

De acuerdo a la información teórica analizada y los datos recabados en el trabajo de campo, se encontró que a nivel nacional, a pesar de que la política pública en materia de educación en México promueve la internacionalización de la ES, las universidades estudiadas no perciben estos cambios como acciones que a ellas las impulsen para internacionalizar sus instituciones, de la misma manera ocurre con las acciones emprendidas por parte de asociaciones y organismos como la ANUIES o el

CONACYT. Se percibe una clara desarticulación entre las IES y los organismos promotores de la internacionalización de la ES en México.

En cuanto a los factores del entorno internacional, tales como los organismos internacionales, se observa que las recomendaciones que emiten en materia de políticas pro internacionalización causan un claro impacto, tanto en la política educativa nacional como en las IES; en cada uno de estos ámbitos, se observa la incorporación de algunas de estas recomendaciones.

De manera general, los actores entrevistados coinciden en que el proceso de internacionalización es de gran relevancia y debemos más atención a este. También existe consenso, ante la idea de que el proyecto *ALFA-Tuning* es un mecanismo que puede ser útil para internacionalizar las IES de la región latinoamericana y homologar las currícula. Otra concepción generalizada entre los actores, es que la carrera de Administración de Empresas es proclive a ser homologada, por lo que podría ser una carrera piloto para dar paso a la estandarización de otros programas.

Si bien, ambas universidades estudiadas concuerdan en que la internacionalización es favorable porque puede elevar la calidad, competitividad y la pertinencia, de la propia institución y de los egresados; los objetivos, las estrategias y los retos que cada una enfrenta son muy distintos. Una de las razones por las que existen estas diferencias tiene que ver con las propias diferencias entre las instituciones. El ITESM cuenta con un amplio y reconocido sistema de educativo superior y un desarrollo académico y tecnológico que supera por mucho a la universidad de Guanajuato. Por su parte, la expansión de la universidad de Guanajuato se ha dado de manera gradual y tiene poco tiempo incursionando en actividades de internacionalización.

Dos factores aparecieron como altamente explicativos para entender las diferencias, en cuanto a procesos de internacionalización se refiere, en ambas instituciones; por un lado la lógica interna de la universidad, es decir, la universidad de Guanajuato es una universidad pública que su misión está encaminada fundamentalmente a construir, preservar y compartir el conocimiento con el fin de contribuir a la formación integral del ser humano, la preservación de su entorno y la construcción de una sociedad democrática, justa y libre, mientras que el ITESM; es una

institución privada que tiene como misión formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales. Las diferencias en la concepción de la misión de cada una, las lleva a enfocarse y a priorizar distintos aspectos institucionales. El segundo factor explicativo tiene que ver con la condición propia de cada universidad, mientras el ITESM es una universidad privada que puede obtener recursos a través de diversos medios, la universidad de Guanajuato queda sujeta al presupuesto gubernamental. De esta manera, con objetivos distintos para cada universidad y una asignación de recursos altamente desigual, se puede entender

El análisis teórico del proyecto *ALFA-Tuning* revela que esencialmente es un facilitador de la internacionalización de las instituciones porque promueve la estandarización de currículos, la libre movilidad de académicos y estudiantes, la impartición de cátedras conjuntas, la promoción y utilización de TIC's para la enseñanza, entre otros mecanismo. Sin embargo, al estudiar la percepción de los estudios de caso sobre este proyecto, se encontró que ni para la universidad de Guanajuato ni para el ITESM, el *ALFA-Tuning* ha representado un avance o mejoría en su estado de internacionalización. Ambas instituciones perciben que ha habido una cierta parálisis por parte de las autoridades mexicanas en la promoción y seguimiento de este proyecto, lo que ha dificultado en ambas instituciones continuar con la fase de implementación. A su vez, para la universidad de Guanajuato, este proyecto, representa grandes desafíos para su estructura que no podrán resolverse, a menos de que haya un esfuerzo conjunto entre institución y autoridades educativas. Para el ITESM las dificultades han sido de otra índole, además del poco seguimiento que las autoridades han dado al proyecto, esta institución observa, gracias a su experiencia previa en el tema de la estandarización de competencias, errores conceptuales por parte de los grupos de trabajo del *ALFA-Tuning* que se han dado a la tarea de definir las competencias genéricas y específicas para la carrera de administración de empresas, lo que ha imposibilitado darle seguimiento al proyecto e implementarlo.

Los esfuerzos realizados por la SES, los organismo que fomentan la

internacionalización de la ES y las IES en aras de internacionalizar la ES en México, no han logrado los objetivos propuestos, entre los que se encuentra; la implementación de proyectos de internacionalización tipo el *ALFA-Tuning*, esto gracias ha existe una profunda desarticulación entre gobierno, IES y organismo promotores y reguladores. Mientras no se corrija esta situación, cada entidad podrá seguir gastando recursos, esfuerzos y tiempo sin que se logre una sólida internacionalización de las IES mexicanas más allá de la internacionalización que conocemos, de algunas cuantas universidades que disponen de una gran cantidad de recursos.

De acuerdo al esquema analítico propuesto para el análisis de la internacionalización de los estudios de caso, el Proyecto *ALFA-Tuning* se colocó en cada institución como *input*, por diferentes motivos y con fines distintos (para el ITESM fue su propio interés de adoptar un mecanismo más de internacionalización como punto de comparación con otros mecanismo y para la Universidad de Guanajuato fue haber sido seleccionada por el Centro *Tuning* en México, es decir, por la SES) y lo singular de este proceso es que, en ninguno de los dos casos se obtuvo el *output* general esperado; que este mecanismo propiciara aún más la internacionalización en cada institución. En la Universidad de Guanajuato no hubo ningún proceso de transformación ni de implementación porque; las estructuras institucionales son lo suficientemente rígidas como para entorpecer el proceso, por los altos costos monetarios y de organización que conlleva, y por la profunda tradición a la que pertenecen sus docentes. Son precisamente, los altos costos económicos y administrativos así como las fuertes modificaciones a la organización de una institución que representa la estandarización del currículo por la que es este mecanismo uno de los menos utilizados por las IES a pesar de que las entrevistas revelaron unanimidad en la percepción de los actores clave respecto de que este factor elevará la competitividad de sus egresados dentro del mercado laboral nacional e internacional.

Por su parte, el ITESM desde los años noventa introdujo el modelo de competencias a su modelo pedagógico y ha venido trabajando con en él desde entonces, lo que le da una ventaja comparativa respecto de la Universidad de

Guanajuato y por lo que percibe a este proyecto un tanto atrasado y desactualizado. De esta manera, en ninguno de los dos casos la internacionalización mejoró o se incrementó gracias al *ALFA-Tuning*.

Los factores, instituciones y/o políticas que cada universidad encontró como inhibidores o promotores de la internacionalización de su propia institución, difieren ampliamente debido a que cada universidad cuenta con diferencias substanciales en cuanto a cantidad de recursos, estructura institucional y organizacional y concepción de su función social. Aunque coinciden en que falta mucho apoyo por parte de las SES y los organismo promotores de la internacionalización.

Como se ha visto, la universidad de Guanajuato ha realizado esfuerzos importantes por internacionalizarse, sobre todo si se considera que los factores que influyen en la internacionalización de una institución, propuestos por Kerr, no están jugando a su favor. Aún queda la inminente necesidad de hacer cambios en la asignación de recursos para proyectos que fomenten la internacionalización, hace falta flexibilizar las estructuras institucionales para que permitan adaptar a la universidad a las nuevas condiciones sociales. De la misma manera, es fundamental lograr un cambio de mentalidad en el personal docente y administrativo respecto de la imperiosa necesidad de incluir a la internacionalización como estrategia de calidad y desarrollo de la universidad. Diseñar modelos pedagógicos con base en competencias será clave para lograr que esta institución logre una mayor y mejor internacionalización, así como para facilitar el intercambio docente y estudiantil. Es necesario que los acuerdos que se firmen se logren operacionalizar y no solamente se queden en papel, asimismo, se les debe dar seguimiento y no perder contacto con las redes ya establecidas. Con estas modificaciones y los esfuerzos que ya se han emprendido, la universidad de Guanajuato podría posicionarse rápidamente como una universidad a la vanguardia, pertinente a las circunstancias actuales y de calidad.

En cuanto al ITESM, ya varios estudios, además de este, han demostrado que está una institución es pionera y que va a la cabeza en cuanto internacionalización se refiere, su condición de universidad privada le da ventajas sobre la universidad de Guanajuato en lo referente a cantidad y asignación de recursos y a estructuras

institucionales que derivan en mayor competitividad y calidad. Es el ITESM un caso de éxito y modelo para otras IES que habría que estudiar más a fondo.

De este estudio se puede concluir que, las instituciones que tienen una mayor experiencia en el ámbito de las relaciones internacionales y de la institucionalización de las actividades de cooperación internacional son más permeables a la incorporación de parámetros internacionales en su currículum que las que no. Las universidades, tanto públicas como privadas, de reciente creación son más flexibles para incorporarse al proceso ya que sus estructuras no son tan rígidas y no proceden de una larga tradición, como es el caso de la Universidad de Guanajuato. Las universidades privadas que han iniciado el proceso de internacionalización del currículum lo hacen desde una perspectiva institucional, como parte de un proyecto y con la clara misión de diferenciación en el mercado y captación de estudiantes y no como la aplicación de las políticas públicas orientadas en este sentido. En general, las universidades privadas presentan mayores experiencias en la inclusión de prácticas internacionales pero en la mayoría de los casos esto tiene que ver más por la voluntad institucional que por la facilidad y promoción que dan las instituciones, organismos y el gobierno en este ámbito.

Tres fueron las inquietudes que guiaron este estudio; conocer los motivos que la universidad de Guanajuato y del ITESM tuvieron para participar en el Proyecto *ALFA-Tuning*, los factores, políticas e instituciones que encontrar estas universidades como inhibidoras o facilitadoras de la internacionalización de sus instituciones y el papel de las políticas públicas e institucionales en cuanto a fomento de la internacionalización, y a pesar de que se encontró respuesta a estas, otras muchas preguntas surgieron, preguntas que no se encuentran dentro de los alcances de esta investigación, pero que puede ser objeto de investigaciones futuras, en aras de continuar construyendo el mapa de la internacionalización de la ES en México. Preguntas tales como; ¿La participación de las universidades mexicanas en proyectos internacionales tipo Espacio ALC-UE, proyecto 6x4 o *ALFA Tuning* está generando una verdadera agenda internacional en el SES?, ¿De qué manera se pueden articular los esfuerzos de tantas IES, gobierno y organismos promotores de la internacionalización de la ES en México para que impacten positivamente a las

universidades y no se vayan desperdiciados?, ¿Cómo se pueden canalizar los factores tanto instituciones como en materia de política pública y externos que las IES perciben como promotores para la internacionalización para que efectivamente tengan resultados positivos para las IES? o ¿Cómo reducimos los factores inhibidores de la internacionalización para las IES?.

Sin duda alguna, es aún este, un campo de estudio muy fértil, en el que falta mucha investigación en México y que podría contribuir a mejorar las condiciones en las que las IES encaran los nuevos retos que el entorno nacional e internacional les va presentando.

8. Bibliografía

- Aboites H. “Actores y políticas en la educación superior mexicana: las contradicciones del pacto de modernización empresarial” in M. Mollis. Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?: 59-97.
- Adams, H. (1979). A rationale for international education. *New Directions for Community Colleges*, 7(2), 1-10
- Altbach, P. (2002). Perspectives on International Education, Change, May/June.
- Arum, S. (1987a). International Education: What is it? Taxonomy of international education of U.S. universities. New York: Council on International Exchange. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 305 835).
- Ansorena Cao, Álvaro. (1996) 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona, Paidós Empresa.
- ANUIES (1995) Encuesta para identificar las características de las unidades de intercambio académico.
- Arpan, J. S., Folks, W. R., Kwok, C. C. Y. (1993). International Business Education in the 1990's: A Global Survey, *Academy of International Business*.
- Arum, S. (1987b). Promoting international education: The president sets the pace. *International Education*, 68(2), 18-22
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Higher Education in Latin America and the Caribbean: A Strategy Paper, Social Programs Division; Social Programs and Sustainable Development Department. Washington, noviembre 13 de 1996.
- Banco Mundial. Higher Education. The lessons of experience, Washington, D.C., 1994.
- Barker, T. S. (1995). Administration of International Education: Survey Results of Texas Four-Year Colleges and Medical Schools. *International Education*, Vol. 25 Num.1, Fall.
- Barnett, R. (2001) Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad. Barcelona: Gedisa.
- Bazúa, F. (2000) Mundialización. Perfiles Latinoamericanos No. 17 julio-diciembre. México. Pp. 9- 32.
- Beck, U. Un nuevo mundo feliz, la precariedad del trabajo en la era de la globalización. Ed. Paidós, España. 2000.
- Beneitone, Pablo; Esquetino, César; Gonzáles, Julia et al. (eds.). Informe Final del Proyecto Tuning América Latina: Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto. 2007. Disponible en la página Web del Proyecto Tuning dedicada a América Latina <http://tuning.unideusto.org/tuningal/>

acceso en: 25 jun. 2008

- Bravo N. (2004) “Internacionalización y nuevos proveedores de educación superior en Ecuador”, Caracas.
- Barker, T. S. (1996). A Perspective of a New Taxonomy for International Education, *International Education*, Vol. 26, Num. 1, Fall.
- Beck, U. (2000) *Un nuevo mundo feliz, la precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Ed. Paídos, España.
- Behrman, Jack (1972), *The Role of International Companies in Latin America: Autos and Petrochemicals*, Massachusetts, Lexington Books.
- Beneitone, P. CXIX Consejo nacional de rectores. Foro sobre internacionalización de la ES. Universidad del Cauca, 2008. En: <http://www.ascun.org.co/eventos/forointernacionalizacion/pablobeneitone.pdf>
- Birnbaum, R. (1989). *How Colleges Work*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative Research for Education: an introduction to theory and methods*. (3rd ed.), Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Bok, Derek. (2003) *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*. Princeton University Press.
- Bolívar, Pereyra, M. A. (2006) El proyecto DeSeCo sobre la definición y selección de competencias clave. Introducción a la edición española. In: RYCHEN, D. S.; Salganik L. H. (Eds.). *Las competencias clave para el bienestar personal, social y económico*. Archidona (Málaga): Ediciones Aljibe.
- Birbaum, R. (1980) *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership* (Jossey Bass Higher and Adult Education Series) New York.
- Brinkman, P. T. & Morgan, A. W. (1995). “The future of Higher Education Finance.” In T. Sandford (ed.), *Institutional Research in the Next Century*. New Directions for Institutional Research, no 85. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burda, Michael C. y Barbara Dulosch (2000), “Fragmentation, Globalization and Labour Markets”, *CESifo Working Paper Series* N° 352, October
- Burn, B. (1980). *Expanding the International Dimension of Higher ducation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carrizo, Luís. (2005) *Internacionalización del conocimiento. El impacto de la globalización en la educación superior*. Dossier. Orus.
- CEPAL/UNESCO. (1992) *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago de Chile, Naciones Unidas
- Clark, B. (1988) *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Oxford: Pergamon-Elsevier Science.
- Cohen, D. W. (1997) *Understanding the Globalization of Scholarship Planning and Management for a Changing Environment*, San Francisco: Josse-Bass.

- Chomsky, N. (1970). Aspectos de la teoría de la sintaxis. Madrid: Editorial Aguilar.
- Comboni Salinas, Sonia & José Manuel Juárez N. (2005) La educación superior en América Latina: perspectivas frente al siglo XXI. Revista Cultura y Política, NUM. 9 Universidad y Sociedad.
- Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria, “El sentido de la Reforma Universitaria”, Ministerio de Educación, Perú, Lima, abril 2002
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México. 2000.
- CONACyT, Indicadores de Actividades Científicas y Tecnológicas, 1997, México.
- Cooper, H. R. (1988). Foreign Language and today’s interdependent world. *National Forum: Phi Kappa Phi Journal*, 68(4)
- Cox, Robert W. "A perspective on Globalization". En: Globalización: Critical Reflections. James H. Mittelman, ed. Boulder, London: Lynne Reinner Publishers. 1997.
- Clinton, W. (2000). “Memorandum on International Education Policy.”
- Davis, C. Amelia. Internationalizing an institution: an emerging model of effective leadership, infrastructure and cultural factors Dissertation submitted to the College of Human Resources and Education at West Virginia University. Morgantown, West Virginia, 2004.
- Davies, J. L. (1992). Developing a strategy for internationalization in universities: Toward a conceptual framework. In C. B. Klasek (Ed.), *Bridges to the future: Strategies for internationalizing higher education*. Washington DC: Association for International Educators.
- Delmare le Deis, F.; Winterton, J. (2005) what is competence? *Human Resource Development International*, v. 8, n. 1.
- Díaz Barragán, A. (coord.) 2003 La investigación curricular en México. La década de los noventa. México: Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE), Serie: La investigación educativa en México, volumen 5
- De Allende, Carlos y Morones Guillermo. (2000) Glosario de términos vinculados con la cooperación académica. ANUIES.
- Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, UNESCO, 1998.
- Delors (1997) La educación encierra un tesoro. UNESCO, París.
- Delors, Jacques, et al. Comisión Internacional para la Educación, UNESCO. La educación encierra un tesoro, UNESCO/Santillana, España, 1996.
- De Miguel, M. (Dir.). (2006) Metodología de enseñanzas y aprendizaje para el desarrollo de competencias: orientaciones para el profesorado universitario ante el Espacio Europeo de Educación Superior. Madrid: Alianza Editorial.

- DeWit, H. (2002). *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe: A Historical, Comparative, and Conceptual Analysis* Westport, CT: Greenwood Publishers.
- Didou, S. (2000) *Sociedad del conocimiento e internacionalización de las IES en México*. ANUIES. México.
- Didou Aupetit, S. (2005) *Internacionalización y proveedores externos de la educación superior en los países de América Latina y el Caribe* IESALC UNESCO.
- *Diario Oficial de la Federación*. Decreto por el cual se aprueba el plan sectorial de educación 2007 2012 17 de enero de 2007
- Dorman, D. (2001). "Taking Library Services Around the World." *American Libraries* 32 (10)
- Ferrer, A., (1996), *Historia de la globalización*, Buenos Aires, FCE.
- Frobel, J. *The new international division of labour*. Cambridge University Press. USA
- *Foro Económico Mundial*. Índice Global de Competitividad 2007-2008 <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>
- Gacel-Ávila, J. (2003) *La Internacionalización de la Educación Superior: Paradigma para la Ciudadanía Global*. (ed.) Universidad de Guadalajara.
- Gacel-Ávila, J. (2000) *La Internacionalización de las Universidades Mexicanas. Políticas y Estrategias Institucionales*. (ed.) ANUIES
- Gacel-Ávila, J. (1999) *Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe: Reflexiones y Lineamientos* (ed.) Organización Universitaria Interamericana/AMPEI/Fundación Ford.
- Gacel-Ávila y Rojas (1999) *Las oficinas de intercambio académico en las instituciones de educación superior en México*. *Educación Global* 3: 109-120 AMPEI, México
- García Caudilla, Carmen. (2005) *Complejidades de la globalización e internacionalización de la Educación Superior, interrogantes para América Latina*. Cuadernos del CENDES. Año 22 NUM. 58. Tercera época. Enero-Abril.
- García Guadilla, Carmen. "Situación y principales dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina", CRESALC-UNESCO, Caracas, 1996.
- García Guadilla, C. *El difícil equilibrio: la educación superior entre bien público y comercio de servicios. Implicaciones del AGCS (GATS)*, París-Cuenca, España, Edit. Columbus/Universidad de Castilla-La Mancha. Pp. 24.
- Gay, G. (2004). *Curriculum theory and multicultural education*. En: James A. Banks y Cherry A. Mc. Gee Banks (editors). *Handbook of research of research on multicultural education*. 2a ed. San Francisco California, Jossey, Bass.
- Gibbons, M. *Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI*. Documento

- presentado como una contribución a la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO. 1998.
- Gonczi, A. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas teóricas y prácticas en Australia. En Argüelles, A. Competencia laboral y educación basada en normas de competencia, LIMUSA-SEP-CNCCL- CONALEP, México.
 - González, J., y Wagenaar, R. (2003). Tuning educational structures in Europe. Informe final fase uno. Bilbao: Universidad de Deusto
 - Greenfield, R. K. (Ed.). (1990). "Developing International Education Programs." *New Directions for Community Colleges*. XVIII (2).
 - Hamilton, H. C. (1993) *Internationalization of the business curriculum: A case study*. University of Montevallo. Paper presented at Annual Eastern Michigan University conference on Languages and Communication for World Business and Professions. Ypsilanti, MI. April.
 - Hamel, Jacques. (1993). *Case Study Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
 - Hirst, P. Y Thomson, G. *Globalization in Question*. Polity Press. Cambridge U.K. 1996.
 - Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Ed. México. 2004.
 - Holzner, R. y Greenwood, D. Institutional strategies for internationalization: a report on the institutional policy context for international higher education in the USA, Washington , D. C. CERI/OCDE, October 1994.
 - Hurtado, S., Dey, E. L (1993). "Promoting General Education Outcomes." Paper presented at the annual forum of the Association for Institutional Research (AIR), Chicago.
 - Ianni, Octavio. La era del globalismo. Madrid: Siglo Veintiuno de España, Editores, S.A.P... 16. 1999.
 - Ianni, O., 1996, Teorías de la globalización, México, Siglo XXI-UNAM.
 - Inayatullah, S. & Gidley, j. (comp.) La universidad en transformación: perspectivas globales sobre los futuros de la universidad. Ediciones POMARES. Barcelona 2000.
 - International Association of Universities. (2000). Towards a Century of Cooperation: Internationalization of Higher Education, International Association of Universities Policy.
 - IIE 2003 Institute for International Education, open doors: report on international educational Exchange. Nueva York
 - Jossey-Bass Robyn, Dorothy. (1986). "What Makes a Good Case?" Boston: Kennedy School of Government, Harvard University.
 - Jonhson, Walter and Colligan, Francis (1965). The Fulbright Program: A History. The University of Chicago
 - Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. New York: Wiley and Sons.
 - Kelleher, A. (1991). One world: Many voices. *Liberal Education*, 77(5).
 - Knight, Jane. Comercialización de servicios de educación superior: implicaciones del AGCS, en Carmen García Guadilla, El difícil equilibrio: la educación superior entre bien público y comercio de servicios. Implicaciones

del AGCS (GATS), París-Cuenca, España, Edit. Columbus/Universidad de Castilla-La Mancha.

- Knight, J (2004) Internationalization Remodelled: Definitions, Rationales and Approaches. *Journal for Studies in International Education* 8 (1): 5-31
- Knight, Jane y otros. (2005). Educación superior en América Latina, la dimensión internacional. Banco Mundial. Colombia.
- Kelleher, A. (1991). One world: Many voices. *Liberal Education*, 77(5).
- Kerr, C. (1972). *The uses of the university*. Harvard University Press. E.U.A.
- Kerr, C. (1987). "A Critical Age in the University World: Accumulated Heritage Versus Modern Imperatives." *European Journal of Education*, 22(2), 183-193.
- Kerr, C. (1991). "International learning and national purposes in higher education." *American Behavioural Scientist*, Vol. 35(1).
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*. (2nd ed.). New York: Longman
- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Lambert, R. D. (1989). *International studies and the undergraduate*. Washington DC: American Council on Education.
- La Educación abierta y a distancia en México, CIEDA-SEP, México, 1992.
- La Sociedad del Conocimiento. *Revista Internacional de Ciencias Sociales* No. 171. Año 2002. OEI
- León (2000) Movilidad Académica en América del Norte: hacia nuevos modelos de integración y colaboración. *Educación global* 4: 37-57, AMPEI, México.
- Littlejohn, S.W. (1983). *Theories of human communication* (2nded.). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- McClelland, D.C. (1973) Testing for competencias rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14
- McClelland, D.C. (1993). Introduction en L. M Spencer y S. M. Spencer (eds.), *Competence at work*. New York, N.Y.
- Maitra, P., (1996) *The Globalization of Capitalism in Third World Countries*, Westport, PRAEGER.
- Malo, S. (2005) El proceso de Bolonia y la ES en América Latina en *Foreign Affaires* en español. Abril-Junio 2005. El artículo se puede consultar en: <http://www.fsa.ulaval.ca/rdip/cal/lectures/Proceso%20Bolonia.htm>
- Mallea, Malo y Pendergast (1998) *The Vancouver Communiqué Revisited: An assessment*. Documento de trabajo No. 8. consortium for North American higher education collaboration, Tucson, Az.
- Marmolejo (2000) Educación superior en América del Norte a seis años del

- TLCA. Educación Global 4: 59-69, AMPEI, México
- Malpica, M. C. 2006. El punto de vista pedagógico. En Argüelles, A. (Editor) Competencia laboral, educación basada en competencia México. Editorial, LIMUSA- SEP-CNCCL-CONALEP.
 - Malo, Salvador (2005). Lanzamiento de un proyecto universitario latinoamericano. Proyecto 6x4 UEALC. CENEVAL, México.
 - Marglin, S. y J. Schor (1990), *The Golden Age of Capitalism*, Oxford, Oxford University Press.
 - Mattelart, A. *Historia de la Utopía planetaria*. Ed. Paídos Argentina 2002. pp. 419-425.
 - Merriam, Sharan B. (1997). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco, CA
 - Mittelman, James H. "The Dynamics of Globalization" En: *Globalization: Critical Reflections* London: Lynne Reinner Publishers, pp. 1-19. 1997.
 - Moreno, Prudenciano. Transformaciones de la educación superior en el contexto de la globalización económica, revolución tecnológica y empleo. *Revista Aportes de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*, México. Vol. VII NUM. 020 Mayo-Agosto 2002. pp. 121-151.
 - Morfín, A. (1996). La nueva modalidad educativa, educación basada en normas de competencia. En Argüelles, *Competencia laboral, educación basada en competencia*, México, Editorial, LIMUSA-SEP-CNCCL-CONALEP
 - Montero Mejía, Álvaro. *El mundo desigual. Ensayos frente al neoliberalismo*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED. 1996.
 - McClelland, D. C. (1973) "Testing for Competence rather than Intelligence." *American Psychologist*, 28, 1
 - National Association of State and Land Grant Universities, (2000). "Expanding the International Scope of Universities: A strategic vision statement for Learning, Scholarship and Engagement in the New Century." National Association of State and Land Grant Universities May.
 - Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage. Pickert, S. M. & Turlington, B. (1992). *Internationalizing the curriculum: A handbook for campus leaders*. Washington, DC: American Council on Education.
 - OCDE, *The technology and the economy: The key relationship*, 1992.
 - O'Rourke, Kevin H. y Davis Jeffrey G. Williamson (1999), *Globalization and History. The Evolution of a Nineteenth-Century Atlantic Economy*, Cambridge, Massachusetts, the MIT Press.
 - Pallàn, C. (1996) *Panorama y Perspectiva del Intercambio Académico en las IES mexicanas*. *Revista de la Educación Superior* 15:31-41. ANUIES, México
 - Pekins, D. (1999) *La escuela inteligente: Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. Gedisa.
 - Pickert, S. M. (1992). *Preparing for a global community: Achieving an international perspective in higher education*. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 2. Washington, DC: The George Washington University, School

- of Education and Human Development.
- Rodríguez T. N., Medición de las competencias Escuela de Psicología. Universidad Central de Venezuela. Caracas Venezuela.
 - Richardson, R. C. (1989). *Institutional Climate and Minority Achievement*. Denver: Education Commission of the States.
 - Riggs, D. E. (1997). "What's in store for academic libraries? Leadership and management issues." *Journal of Academic Librarianship*, 23 (1)
 - Sage. Sullivan, Rick, y Kim Ruyle. (1997) "Case Studies: An Essential Training Tool." *Technical and Skills Training: 27-29*
 - Schoorman, D. (2000). "How Is Internationalization Implemented? A Framework for Organizational Practice." (ERIC Document Reproduction Service No. ED 444 426
 - Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
 - Stewart, J. B. (1991). "Planning for Cultural Diversity: A Case Study." In H. E. Cheatham (ed.), *Cultural Pluralism on Campus*. Washington, DC: American College Personnel Association
 - Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.
 - Shirley, R. C. (1983). "Identifying the Levels of Strategy for a College or University." *Long Range Planning*, 16.
 - Söderqvist, M. (2002) *Internationalization: Different Understandings by Researchers, Students, Practitioners*. Paper presented at EAIE, 14th September 2002, Porto
 - Tedesco, Juan Carlos. "Tendencias y perspectivas en el desarrollo de la Educación Superior en América Latina y el Caribe", Cuadernos sobre educación superior, UNESCO, 1993.
 - Tejada Fernández J. (1999) *Acerca de las Competencias Profesionales*: Universidad Autónoma de Barcelona.
 - Tobón, S. (2001). *Aprender a emprender. Un enfoque curricular*. Medellín:
 - Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE Ediciones.
 - Tobón, S. (2006a). *Las competencias en la educación superior. Políticas de calidad*. Bogotá: ECOE.
 - Tobón, S., García-Fraile, J.A., y otros. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá: Magisterio.
 - UNESCO. "Desarrollo y educación en América Latina y el Caribe. Desarrollo y educación en América Latina. Síntesis general". Informes finales, noviembre de 1993.

- UNESCO, Panorama Estadístico de la Enseñanza Superior en el Mundo. 1980-1995.
- UNESCO, Declaración de Melbourne (Australia). Abril de 1998.
- Von Bertalanffy, L. (1968). General systems theory (Rev. ed.). New York: Braziller.
- Walker, D. A., (1999). The Organization and administration of study abroad centers in two institutions. International Education, 29(1).
- Woodruffe, Charles. (1993) What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. Vol. 14 (1)

Páginas WEB:

- Annual Reports of the J. William Fulbright Foreign Scholarship Board: 1986;1990;1991;1992;1993;1994;1995;1996;1997;1998;1999;2000;2001;2003;2004.
<http://exchanges.state.gov/education/fulbright>
- ANUIES: http://www.anui.es/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/index.html
- AMPEI: <http://www.ampei.org.mx>
- CEPAL. (2002) Globalización y Desarrollo.: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/6/10026/P10026.xml&xsl=/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>
- CEPAL (2003) Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2001-2002, División de Comercio Internacional e Integración: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cepal/index.htm>
- Dirección General de Escuelas Indígenas, Misión: <http://basica.sep.gob.mx/dgei/start.php?act=mision>
- Espacio ALC-UE: <http://www.alcue.net/uealc/portal/main/Portal.do?s=whatIs>
- FIMPES: http://www.fimpes.org.mx/instituciones_maa.html
- International Association of Universities/UNESCO (IUA), UNESCO, October 1998, en <http://www.unesco.org/iua/tfistatment.html>
- ITESM: www.itesm.mx
- J. William Fulbright Foreign Scholarship Board: <http://exchanges.state.gov/education/fulbright>
- OEI, Cumbre UE y América Latina. Madrid 17 de mayo de 2002 <http://www.oei.es/ueal2002.htm>
- Proyecto ALFA-Tuning: <http://www.tuning.unideusto.org/>
- Proyecto 6x4 de ALCUE: http://www.6x4uealc.org/site2008/6x4_p01.htm
- Proceso de Bolonia : <http://europa.eu/scadplus/leg/es/cha/c11088.htm>

- Programa Sectorial de Educación Superior:
cgut.sep.gob.mx/Temas%20destacados/Programa%20Sectorial%20de%20Educación%202007-2012.DOC
- PNUD (1994, septiembre). Informe Mundial sobre Desarrollo Humano 1994. Una nueva forma de cooperación para el desarrollo. Disponible en:
- <http://indh.pnud.org.co/files/rec/nuevaformacooperacion1994.pdf>
- Plan Nacional de Desarrollo de México 2006-2012:
http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=transf_edu2
- Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Capítulo XII: Comercio Transfronterizo de Servicios. SICE:
<http://www.sice.oas.org/Trade/naftas/CAP12.asp>
- Red satelital de educación televisiva: <http://www.udem.edu.mx/ced/edusat>
- Secretaría de Relaciones Exteriores: www.sre.gob.mx
- Secretaría de Educación Pública: www.sep.gob.mx

Periódicos:

- El universal: <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/151176.html>
- La jornada:
<http://www.jornada.unam.mx/2007/03/15/index.php?section=sociedad&articulo=048n1soc>

Anexo 1

Actores clave entrevistados para el trabajo de campo

- Dr. Eugenio Cetina- Director General de Educación Superior Universitaria de la Subsecretaría de Educación Superior de La SEP (entrevista realizada el 4 de marzo de 2008)
- C. P. C. Roberto Resa- Director General Resa y Asociados, Presidente del Colegio de Contadores de México y del Instituto de Contadores de Mexicanos y Miembro del Consejo Directivo de La Federación Internacional de Contadores, IFAC por sus siglas en inglés (entrevista realizada el 5 de marzo de 2008)
- Dr. Luís Fernando Cabrera Mir- Director de la Carrera de Administración de Empresas, ITESM-CCM (entrevista realizada el 7 de marzo de 2008)
- Mtro. Juan Carlos Rivera- Director General de Cooperación de la ANUIES (entrevista realizada el 10 de marzo de 2008)
- Mtro. Eduardo Ávalos- Presidente del Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y la Administración, CACECA (entrevista realizada el 11 de marzo de 2008)
- Ing. Bárbara Valle- Directora de Desarrollo Curricular y Educativo, Encargada de llevar el proyecto *ALFA-Tuning*, ITESM (entrevista realizada el 8 de abril de 2008)
- Dr. María del Pilar Arango, Directora de la Facultad de Contabilidad y Administración de la Universidad de Guanajuato (entrevista realizada el 9 de abril de 2008)