

## **Título**

“Estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional universitario”

## **Autora**

Luz Inmaculada Madera Soriano

Doctora en Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Camagüey-Universidad de Oriente, Cuba. DEA Sociedad de la Información y el Conocimiento, de la Universidad Pontificia de Salamanca, Planificación y Gestión de Proyectos de Cooperación Social, Cultural y Educativa (OEI-UNED), España. Maestría en Gerencia y Productividad (UNAPEC), Postgrado en Alta Gestión Empresarial (UNAPEC) y Licenciada en Educación-Ciencias Sociales-Orientación (UNPHU), República Dominicana. Consultora nacional e internacional. Desde el año de 2001 se desempeña como vicerrectora en la Universidad APEC, actualmente a cargo del área de Investigación, Innovación y Relaciones Internacionales.

## **Asesores**

Dr. Roberto Portuondo Padrón. Cuba. Ingeniero mecánico y Doctor en Ciencias de la Educación de la Universidad de Camagüey. Investigador adscrito al Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Enrique José Varona, de esa institución. Cursó estudios post-doctorales en la Universidad de ELTE, en Hungría y se ha destacado como conferencista; autor de cuatro libros didácticos, cinco antologías y más de un centenar de artículos; es asesor científico-académico en instituciones a nivel nacional e internacional.

Dr. Homero C. Fuentes González. Cuba. Licenciado en Física y Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor de Mérito, director del Centro de Estudios de Educación Superior “Manuel F. Gran”, presidente del tribunal nacional permanente de Ciencias Pedagógicas para la región oriental y director del programa de doctorado de

Ciencias Pedagógicas, al 2007. Uno de sus principales aportes científicos es la Concepción Científica Holística Configuracional en la Educación Superior, por la cual obtuvo el grado de doctorado de segundo nivel. Conferencista, escritor y asesor científico-académico en su país natal y en el extranjero.

**Fecha aprobación tesis**

Octubre 2007

# ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN ORIENTADA HACIA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO

## RESUMEN

En el actual contexto mundial, las universidades enfrentan el reto de integrar la visión universal en la cultura y la vida universitaria, dinámica denominada internacionalización de la educación superior. Desde finales del Siglo XX, las instituciones de América Latina y el Caribe llevan a cabo acciones de internacionalización que, de acuerdo a estudios regionales y nacionales, requieren mayor profundidad y transversalidad, a fin de convertirse en universidades de la Sociedad del Conocimiento.

Como estudio de caso se toma la Universidad APEC, UNAPEC, en la República Dominicana, cuyas limitaciones en los procesos de internacionalización y su reducida contribución a la relevancia social institucional conformaron el problema de investigación. El objetivo ha sido elaborar el modelo de Desarrollo Cultural-Universalización y la Estrategia de internacionalización orientada al desarrollo institucional universitario, sustentados en procesos de colaboración-cooperación y dinamizados por una internacionalización efectiva.

La finalidad es propiciar el desarrollo de la voluntad, la capacidad y la identidad de la comunidad académica universitaria para accionar desde una perspectiva internacional, a través de las dinámicas de formación, sistematización y gestión e impacto, en un esquema evolutivo que incluye la sensibilización, transformación y desarrollo sostenido. Los principales enfoques epistemológicos utilizados en este estudio fueron el Pensamiento y las Ciencias de la Complejidad, así como la teoría Holística Configuracional.

La aplicación parcial de la estrategia se realizó en UNAPEC mediante las iniciativas "Sistema de Gestión de la Internacionalización y la Cooperación, SGIC" y "Centro UNAPEC de Excelencia Académica", cuya buena práctica distintiva es la formación y mejora

docente. El Programa de Desarrollo Profesional Docente para la Enseñanza de las Ciencias Particulares permitió implementar la estrategia, proyecto de cooperación que fue desarrollado entre la Universidad APEC y la Universidad de Camagüey, con significativos resultados. La investigación permitió concluir en que una dinámica de internacionalización integral, sustentada en un desarrollo cultural-universalización e impulsada por la colaboración-cooperación, contribuye al desarrollo institucional universitario y a su relevancia social.

### PALABRAS CLAVES

Internacionalización, desarrollo institucional universitario, relevancia social, cooperación-colaboración, desarrollo cultural-universalización, voluntad-capacidad-identidad.

### INTRODUCCIÓN

Con el advenimiento del siglo XXI, la dinámica global y la Sociedad de la Información y el Conocimiento, las instituciones de educación superior han asumido la internacionalización como una dimensión clave para construir dinámicas académicas coherentes con los desafíos, procesos y tendencias mundiales. Hallazgos presentados en esta investigación —realizada en 2007— indican que las universidades en América Latina y el Caribe requerían de innovaciones en procura de una dinámica internacional integral y transformadora, a fin de lograr la pertinencia en el contexto mundial. Esta realidad ha sido reiterada en estudios más recientes.<sup>1</sup> En este trabajo se propone una estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional de la universidad, de modo que contribuya a redimensionar su relevancia social en un escenario educativo planetario.

**El contexto mundial y la Sociedad del Conocimiento: nuevos desafíos para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.** El siglo XXI nace sujeto a las complejidades inherentes al mundo global, sus resultados y consecuencias. El fin de la Guerra Fría, la

desintegración del bloque socialista y los consensos derivados de esos cambios favorecieron la configuración de un nuevo panorama geopolítico dominado por la liberación financiera y comercial, el desarrollo acelerado de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y una mayor interdependencia entre los pueblos (Beck, 1998). Según Knight (1997), la globalización es un “flujo de tecnologías, economía, conocimiento, gente, valores e ideas a través de las fronteras” (p. 6) que se instala como modelo económico a finales del siglo XX y es percibido como garantía del desarrollo humano.

En la práctica, los avances tecnológicos y científicos conviven con un incremento sostenido de las necesidades sociales, las brechas e inequidades a escala mundial (CEPAL, 2002). En ese contexto, surge la Sociedad de la Información y el Conocimiento, fenómeno contemporáneo que propone un desarrollo social y económico sustentado en el conocimiento, la información y las TIC (Córdoba, 2005).

**La Universidad en la Sociedad del Conocimiento.** Los cambios mundiales presentan grandes desafíos para los sistemas educativos, en especial para la educación superior. En América Latina y el Caribe las universidades enfrentan demandas globales y necesidades locales, mientras sus frágiles sistemas de conocimiento adquieren relevancia creciente para el desarrollo. La Sociedad del Conocimiento requiere nuevas capacidades institucionales, profesionales y científicas que impulsen la inserción global y el cambio social en un mundo complejo. Esto demanda una educación superior de calidad, pertinente y accesible que integre lo contextual, lo regional y lo internacional desde una mirada humana y responsable (Tünnermann, 2003).

Para lograrlo, las instituciones universitarias han de trascender los esquemas educativos y de gestión tradicionales, superar las visiones fragmentadas del saber, la sociedad y la cultura, y asumir nuevas reglas de juego que alcanzan dimensiones planetarias. Eso conduce la universidad a recuperar su naturaleza primigenia, inherente a la universidad medieval: lo internacional e intercultural (Gacel-Ávila, 1999).

**La internacionalización universitaria como estrategia de cambio: una realidad en construcción para América Latina y el Caribe.** En

el marco de este estudio, la cualidad esencial de la universidad que impulsa su transformación efectiva de cara al contexto actual se denomina visión universal. Se concibe como una aproximación crítica, reflexiva y propositiva de la realidad, sus fenómenos, procesos y relaciones, desde una perspectiva holística y sistémica; internacional y multicontextual —local, regional, mundial, y virtual—; intercultural —diálogo de lo diverso— e interdisciplinar —articulación de saberes—, asumida desde una conciencia global

Las universidades precisan transformaciones sustanciales a fin de incorporar esta visión a su ser y su quehacer. Este salto cualitativo se viabiliza en tanto la universidad, como sistema social complejo, tiene la capacidad de aprender, evolucionar y generar evolución de manera auto-organizada, en un diálogo inteligente con el entorno (Portuondo, 2003).<sup>2</sup>

Ante los cambios globales, las universidades desarrollan intereses y capacidades que les permiten desplazarse desde un paradigma educativo localista hasta una visión universal, fenómeno denominado “internacionalización de la educación superior”. Esa dimensión impulsa y apoya el cambio institucional necesario para actuar en forma proactiva ante el fenómeno global, salvaguardando las particularidades locales (Gacel-Ávila, 2003). Sin embargo, las universidades de América Latina y el Caribe presentan rezagos importantes en sus procesos de internacionalización, como evidencian algunos estudios locales, regionales y globales.<sup>3</sup> Aun cuando se reconoce la importancia de incorporar la internacionalización a la dinámica universitaria y se exhiben avances y logros, la internacionalización de las prácticas institucionales requiere una mayor profundidad y transversalidad, a fin de coadyuvar a la realización de cambios sustantivos en las universidades.

#### **Estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional universitario: características de la investigación.**<sup>4</sup>

Estos estudios evidencian que en la República Dominicana, la dinámica internacional universitaria presenta características similares al resto de la región. Esta investigación parte de esa realidad compartida e indaga acerca de los aspectos ausentes que requieren ser tomados en cuenta, con miras a una internacionalización

transformadora. Para lo que se tomó como estudio de caso la Universidad APEC (UNAPEC),<sup>5</sup> institución dominicana con experiencia y liderazgo en materia de colaboración internacional.

Un diagnóstico preliminar evidenció fortalezas y oportunidades de mejora en su dinámica de internacionalización, cónsonas con la región. Esto aportó un contexto favorable para visualizar e implementar modos y medios de actuación transformadores en la dimensión internacional que favorecen su desarrollo institucional.

**Diseño de la investigación.** Identificar oportunidades de mejora que inciden en una internacionalización efectiva y definir estrategias para superarlas, constituye el interés central del presente estudio. Desde esta perspectiva, como problema de investigación se estableció que se evidenciaron insuficiencias en el proceso de internacionalización en la Universidad APEC, que limitaban su contribución al desarrollo de la institución y a su relevancia social en el contexto actual. Como objeto de estudio se definió el proceso de internacionalización de la educación superior y como campo de acción la dinámica del proceso de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional universitario.

Se estableció como objetivo elaborar una estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional de la universidad, que tenga como base un modelo de desarrollo cultural-universalización para la internacionalización universitaria. Para dar solución al problema planteado se propuso el siguiente escenario, a manera de hipótesis: si se elabora una estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional universitario, que tenga como base un modelo sustentado en el desarrollo cultural-universalización para la internacionalización universitaria, se contribuye a un desarrollo institucional de la Universidad APEC que favorece su relevancia social en el contexto actual.

**Etapas y métodos de estudio.** El proceso de investigación comprendió tres momentos: 1) caracterización epistemológica, tendencial y diagnóstica de la internacionalización universitaria; 2) elaboración teórica de un modelo de desarrollo cultural-universalización y de la estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo

institucional universitario; 3) aplicación práctica de la estrategia, validada a través del criterio de expertos. Las conclusiones derivadas de la investigación dan cuenta de los principales resultados obtenidos; las recomendaciones finales presentan aspectos vinculados al objeto de estudio no abordados, que por su importancia podrían constituirse en objeto de exploración. Se emplearon diversos métodos teóricos y empíricos, tales como el método histórico-lógico, el análisis-síntesis y el método holístico-dialógico. Entre las técnicas utilizadas están las encuestas, entrevistas, sondeos y consultas a expertos. Los principales enfoques asumidos fueron el hermenéutico-dialógico, el pensamiento complejo y las ciencias del caos y la complejidad.

#### MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL PARA UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN ORIENTADA HACIA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO

En este acápite se abordan los principales aspectos de carácter ontológico, epistemológico y dinámico relativos al proceso de Internacionalización de la Educación Superior. Se alude a las tendencias históricas de este fenómeno y se presenta una breve caracterización del estado de la internacionalización en UNAPEC al momento de investigación. Cabe aclarar que la caracterización de la dimensión internacional se refiere a conceptos y dinámicas en permanente construcción, cuyas raíces son tan antiguas como la universidad misma.

**La internacionalización de la educación superior como concepto.** La dimensión internacional constituye un concepto complejo, descrito por De Wit (1998) como una realidad multidimensional: proceso universitario, fenómeno social, respuesta dada por el mundo académico a la globalización —con la cual no debe de ser confundida— y realidad intercultural que integra elementos locales e internacionales. Gacel-Ávila (2003) la define como “un proceso de transformación institucional integral que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior, de tal manera que sean inseparables de su identidad y cultura” (p. 33).

Una internacionalización efectiva opera sobre la cultura de la universidad y sus actores mediante la apropiación de una visión universal, noción relacionada con los conceptos “competencia global” de J. Lambert (en Gacel-Ávila, 2003, p. 244); “perspectivas globales y multiculturales” de C. Bennett (*Ibidem*, p. 255) y “ciudadanía global” de J. Cogan y R. Derricott (*ibídem*, p. 258) implican el desarrollo de la comunicación intercultural, el multilingüismo, la conciencia de historicidad y temporalidad, la flexibilidad y adaptabilidad, el pensamiento crítico y comparado, el trabajo cooperativo, la resolución de conflictos, el compromiso con una sociedad global más justa y equitativa y la conciencia planetaria, entre otras competencias necesarias en el Siglo XXI (*ídem*).

Autores como Knigth (1997), de Wit (1998), Gacel-Ávila (1999) y Sebastián (2005), han abordado la internacionalización como dimensión que contribuye a la transformación y relevancia universitaria en el contexto actual. Este último la describe como un proceso dual hacia el interior de la universidad que mejora la calidad y la pertinencia, sustentada en la cooperación. Hacia el exterior, propicia la difusión de la oferta formativa, contribuye al posicionamiento de la universidad en el espacio internacional y puede ser una herramienta para la calidad y la eficacia universitaria.

**La cooperación en el marco de la internacionalización universitaria.** Sebastián (*ídem*) realza el rol de la cooperación en esos procesos y lo califica como un medio y una cultura vinculada a la internacionalización. Esta dinámica contribuye a la consecución del plan de desarrollo institucional al promover relaciones constructivas que fortalecen la voluntad y las capacidades de la comunidad académica para internacionalizarse. Al desarrollar su dimensión internacional en esquemas de cooperación solidaria, las universidades evolucionan y se hacen elegibles<sup>6</sup> a escala nacional, regional y global. Encuentran oportunidades para compartir conocimientos, experiencias y recursos, ampliar su visión y capacidades, redefinir su identidad, afirmar su autenticidad y asumir criterios mundiales de pertinencia y calidad (Madera, 2007).

La efectividad de esta dinámica tiene mayor alcance cuando la internacionalización forma parte integral del proyecto académico

universitario y los procesos de desarrollo institucional. García Guadilla (2005) describe la cooperación académica como “la forma más antigua de relación entre las instituciones” (p. 15) y destaca su importancia a fin de captar lo positivo de la globalización a través de una internacionalización cooperativa que supere las tendencias comerciales que dominan un espacio internacional mercantilizado de la educación superior.

**Enfoques institucionales para el desarrollo de la internacionalización.** La dimensión internacional constituye una política universitaria que puede ser asumida con mayor o menor profundidad de acuerdo al compromiso de la institución y su comunidad académica, respecto a su internacionalización. Davies (en Gacel-Ávila, 2003) describe cuatro estadios de desarrollo en la apropiación de esta dimensión:

- Política *ad hoc* y marginal: se realizan acciones de internacionalización que obedecen a un esquema de contingencia, sin mayor transformación institucional.
- Política sistémica marginal: se definen estructuras y se sistematizan los procesos de internacionalización, pero sigue siendo una actividad marginal.
- Política *ad hoc* central: la internacionalización se considera relevante para la cultura y la dinámica universitaria, pero carece de planeación y articulación.
- Política central y sistémica: la internacionalización queda expresada en la misión, políticas, estructuras, funciones, planes y estrategias institucionales, es monitoreada y evaluada, a fin de garantizar su contribución al desarrollo institucional de la universidad.

Knigh (2005) identifica diversos criterios que orientan la internacionalización en las universidades:

- Centrada en la gestión de actividades (ej. programas académicos, redes, movilidad).

- Basada en resultados (ej. desarrollo de competencias, mayor cantidad de acuerdos).
- Orientada por motivaciones fundamentales (ej. acreditación internacional, ingresos alternos).
- Eje transversal a las funciones sustantivas y la gestión (ej. internacionalización del currículo).
- Construcción de una cultura internacional (ej. internacionalización en casa).
- Política transnacional (ej. oferta educativa internacional presencial, virtual o mixta).

El desarrollo de la internacionalización con un enfoque profundo tiene que ver con la voluntad y capacidad de su comunidad para asumir, organizar y gestionar esta dimensión de modo que contribuya a una mejora integral y sostenida de la institución universitaria. Su fin último es la construcción de una cultura con visión universal en los actores académicos.

**Aspectos dinámicos de la internacionalización: organización y gestión.** La organización y gestión de la internacionalización requiere la articulación de elementos políticos, programáticos y estratégicos para su efectivo funcionamiento. Las políticas reflejan los valores, enfoques y motivaciones que sustentan los programas y las estrategias de internacionalización en la universidad y definen la naturaleza y el alcance de la dinámica internacional. Los programas permiten implantar las políticas y responden a un rango de actuación más amplio que las estrategias —el nivel más concreto en la dinámica de internacionalización—. Las políticas, programas y estrategias de internacionalización pueden ser de alcance institucional (universidades), sectorial (sistema educativo superior) y nacional (ídem).

**Dimensiones estratégicas y programáticas.** Gacel-Ávila (2003) sostiene que “una política de internacionalización consiste en orientar el enfoque de las actividades internacionales hacia las prioridades

de desarrollo institucional” (p. 316) y enfatiza la necesidad de gestionar esa dimensión en forma estratégica. En ese proceso, distingue dos tipos de estrategias: organizativas, orientadas al desarrollo de políticas y normativas, sistemas y procedimientos operativos, así como los servicios de apoyo; y programáticas, relacionadas a la internacionalización del currículo, a la investigación, a la extensión y las actividades extracurriculares. La dinámica internacional de una institución requiere la definición de líneas, objetivos, metas y planes estratégicos que doten sus procesos de sentido propio (Jaramillo, 2003), conforme al proyecto institucional y orientados al desarrollo universitario.

### **Modelos y estrategias para la internacionalización universitaria.**

La implantación y gestión de la dimensión internacional ha sido abordada por diferentes autores orientados a una internacionalización integral y profunda que impulse el desarrollo institucional universitario. Gacel-Ávila (2003) analiza las propuestas estratégicas de K. McKellin, R. Rudzki, J. Knight, M. C. Van der Wende y H. de Wit, en las que realza el enfoque estratégico hacia el cambio cultural, los procesos de implantación progresiva en etapas, la mejora continua, la evaluación de resultados, la evolución del sistema universitario para la internacionalización (organización, políticas, estrategias, recursos), el compromiso de la comunidad académica y el liderazgo de las autoridades, entre otros.

Estas propuestas realzan aspectos indispensables para promover y desarrollar una internacionalización integral. Sin embargo, aun cuando se cuenta con esos referentes, en las instituciones dominicanas, caribeñas y latinoamericanas en general, persisten los enfoques orientados a la ejecución de experiencias marginales que promueven cambios puntuales. En el marco del presente estudio se sostiene que en las universidades de la región es necesario complementar los modelos y estrategias existentes con otras dinámicas dirigidas a desarrollar la capacidad de la comunidad universitaria para internacionalizarse. Hay que diseñar estrategias que impulsen el cambio cultural necesario para construir respuestas institucionales prácticas, integrales y efectivas a los principales reclamos de la sociedad actual, desde un enfoque con visión universal. En este proceso la cooperación interinstitucional internacional juega un rol fundamental.

## TENDENCIAS HISTÓRICAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

El estudio de las tendencias históricas de la internacionalización evidenció tres etapas diferenciadas en la evolución de la universidad occidental: la Edad Media, del Renacimiento a la Modernidad y del Siglo XX a la actualidad (Rama, 2003). El proceso evolutivo de la dimensión internacional fue abordado a partir de los siguientes ámbitos y factores:

ÁMBITO	FACTORES CLAVE
<b>Visión de los sistemas, las instituciones y los actores universitarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Enfoque:</b> local-regional-global, evidenciado en la misión, visión, objetivos estratégicos y en la práctica académica.</li> <li>▪ <b>Orientación (voluntad y capacidad) hacia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo cultural: multiculturalidad, entendimiento intercultural, diversidad en la unidad cultural humana</li> <li>- El conocimiento: inter/multi/transdisciplinario</li> <li>- La articulación sinérgica de las funciones sustantivas</li> <li>- La pertinencia, la calidad y la repercusión social con enfoque global</li> <li>- El acceso en equidad</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Currículo y normativas:</b> flexibilidad y armonización académica</li> </ul>
<b>Dinámicas de vinculación/cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Naturaleza de la relación:</b> equilibrio/desequilibrio entre los pares universitarios.</li> <li>▪ <b>Carácter del propósito:</b> objetivo común- intereses individual.</li> <li>▪ <b>Métodos utilizados:</b> dinámicas compartidas-estrategias particulares.</li> <li>▪ <b>Transformaciones culturales:</b> resultados previstos, emergentes y trascendentes.</li> <li>▪ <b>Configuración dinámica:</b> multidimensional –holística compleja</li> </ul>

<p><b>Dinámicas de internacionalización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Enfoque:</b> marginal / parcial / integral</li> <li>▪ <b>Compromiso de la comunidad académica:</b> Definición de un propósito común.</li> <li>▪ <b>Institucionalización:</b> Establecimiento de políticas, responsables, funciones, programas y estrategias de internacionalización.</li> <li>▪ <b>Sensibilización, transformación y desarrollo sostenido:</b> construcción de voluntad, capacidad, para la internacionalización. Evaluación y mejora continua.</li> <li>▪ <b>Ejecución de acciones programáticas:</b> Internacionalización del currículo, la docencia, la investigación y la extensión; desarrollo de competencias globales e interculturales; estándares internacionales de calidad; infoestructura, infocultura y virtualización como apoyo a la internacionalización; desarrollo de programas conjuntos, educación transnacional, deslocalización de los procesos académicos, redes, movilidad, accesibilidad, mecanismos de homologación y acreditación, becas y fondos; composición internacional de la población universitaria, integración académica regional, membresías internacionales, otros.</li> </ul>
---	--

**La Edad Media y la Modernidad.** La universidad medieval europea se caracterizó por su naturaleza internacional, multicultural y por el enfoque interdisciplinario y colaborativo del currículo, compartido por universidades, docentes y estudiantes europeos. Realza la movilidad de los actores universitarios y la construcción de un espacio académico común que perduró varios siglos. A partir del Renacimiento, la universidad pierde su naturaleza internacional y las metrópolis implantan los modelos universitarios europeos en el Nuevo Mundo. La Edad Moderna condiciona con su visión del mundo y la ciencia la dinámica educativa superior: se constriñe en espacios cada vez más locales, se orienta al conocimiento disciplinar y se promueve el elitismo intelectual. El currículo común, el acceso y la movilidad se ve restringida por las legislaciones académicas y fronteras, lo que reduce la colaboración entre pares internacionales (Gacel-Ávila, 1999).

**El Siglo XX y la Era Global.** Las universidades han experimentado una progresiva vuelta hacia su naturaleza originaria. Rama (2003) señala que, durante el pasado siglo, el desarrollo de la universidad en América Latina y el Caribe experimentó tres grandes “reformas”: la primera, la “Autonomía y cogobierno”, referida a las conquistas acaecidas en las primeras décadas del siglo XX (Córdoba, 1918). La segunda, la “Mercantilización”, que tiene que ver con las transformaciones experimentadas en los años ‘70, caracterizada por la expansión, la diversificación universitaria y la dicotomía público-privada. La tercera reforma, la “Internacionalización”, que se inicia en la década de los ‘90 y constituye un desafío aún mayor para las universidades latinoamericanas y caribeñas.

Rodríguez (en Aponte y otros, 2002), describe este tránsito histórico como un movimiento dinámico y contextual desde una etapa convergente inicial hacia una etapa divergente centrada en lo nacional, que ha dado paso a una etapa de re-convergencia caracterizada por el interés universal.

**Experiencia en República Dominicana.** Diagnósticos realizados por Rodríguez y Herasme (2002), Camarena (2004), y Camarena y otros (2006) indican que en el país las universidades reconocían la importancia estratégica de la dimensión internacional; sin embargo, la cultura de la internacionalización y la cooperación —nacional e internacional— era reducida.

Entre las dinámicas internacionales se realza la formalización de convenios de colaboración con universidades y organismos internacionales; la creación de estructuras organizativas dedicadas a los procesos de vinculación e internacionalización; el desarrollo de programas educativos conjuntos, principalmente a nivel de postgrado y doctorado con universidades en América, Europa y Asia; ejecución de iniciativas de intercambio docente, estudiantil y de investigadores de reducido impacto; la participación en proyectos de cooperación, eventos de relevancia internacional, redes y organizaciones internacionales; y el uso creciente de las tecnologías de información y comunicación en procesos vinculados a la internacionalización.

## EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA UNIVERSIDAD APEC (UNAPEC)

La caracterización del proceso de internacionalización en UNAPEC al momento de la investigación permitió reconocer las principales fortalezas y limitaciones en la dinámica internacional de esta institución y validar el problema de estudio declarado. Se evidenciaron tanto avances significativos como oportunidades de mejora en la construcción de una cultura y una práctica institucional internacionalizada, reflejo de la realidad nacional y regional.

**La experiencia de Internacionalización y Cooperación en UNAPEC.** La Universidad APEC (UNAPEC) es una institución dominicana de estudios superiores,<sup>7</sup> pionera en el campo de la internacionalización en el país. Su experiencia internacional se remonta a su creación, inspirada en los *colleges* postsecundarios. En la década de los 80 inicia sus primeras relaciones formales en el campo de la colaboración con universidades extranjeras. En 1996 UNAPEC firma el primer convenio de cooperación académica internacional en el país orientado al desarrollo de un programa de maestría en alianza con la Universidad de Quebec, Canadá. Otros programas y proyectos relevantes han sido desarrollados junto a instituciones de España, Francia, Estados Unidos, Perú, Cuba y Puerto Rico, entre otros países (Universidad APEC, 2007).

En el año 2001 se establece la Vicerrectoría de Asuntos Internacionales, actual Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Relaciones Internacionales,<sup>8</sup> primera instancia de alto nivel dedicada a la internacionalización universitaria en el país. A partir del 2002 la gestión en esta área se orientó al desarrollo de alianzas para ofertar programas académicos internacionales, a la recepción de docentes visitantes, a la captación de recursos alternos y a las iniciativas de cooperación que contribuyen al desarrollo institucional (*ídem*).

Desarrollar esas líneas de acción conllevó una caracterización preliminar del estado de la internacionalización en UNAPEC, ejercicio que reveló la ausencia de un entendimiento común respecto a la internacionalización, una limitada apropiación de esa dimensión de parte de la comunidad académica y los reducidos

recursos destinados a su gestión, entre otros aspectos. Esos resultados se constituyeron en antecedentes clave para esta investigación y dieron paso a un diagnóstico profundo, elaborado en el marco del estudio.

### CARACTERIZACIÓN DE LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL EN UNAPEC: ESTUDIO DIAGNÓSTICO

Para este propósito se utilizó el análisis documental, así como diferentes métodos empíricos: observación de los actores clave<sup>9</sup> del sistema, encuesta a directivos y docentes, y sondeo a los estudiantes de grados y postgrado de UNAPEC. El objetivo final era valorar el conocimiento explícito e implícito, los resultados percibidos y las demandas expresadas por directivos, docentes, estudiantes y empleadores respecto a la internacionalización en UNAPEC.

- **Análisis documental.** Los estudios e informes consultados identificaban a UNAPEC como una institución universitaria pionera en materia de internacionalización en República Dominicana, con liderazgo y experiencia en el desarrollo de iniciativas exitosas. Se realizó que la universidad cuenta con un área a cargo de la internacionalización, con personal especializado. Esa dimensión formaba parte de las políticas y la planificación estratégica y contaba con procesos establecidos. A lo interno, la dinámica internacional fue considerada en el autoestudio institucional del 2005, aunque solo como factor de posicionamiento e imagen. Algunas encuestas nacionales dirigidas a los empleadores señalaban que las universidades dominicanas —entre ellas UNAPEC— presentaban rezagos importantes frente a las necesidades profesionales, tecnológicas y científicas que requiere el país en el Siglo XXI.<sup>10</sup>
- **Diagnóstico a profundidad.** Las encuestas, entrevistas y sondeos arrojaron información y valoraciones coherentes con el análisis documental. En la comunidad académica de UNAPEC se reconocía y valoraba la experiencia de internacionalización como eje estratégico. Los proyectos de amplio alcance, como las maestrías de la Universidad de Quebec (Canadá) y

otros dirigidos al mejoramiento docente e institucional de la universidad (Proyecto de Mejora de la Enseñanza de la Matemática y Proyecto de Desarrollo Profesional Docente, con la Universidad de Camagüey, Cuba), fueron bien ponderados.

Entre las oportunidades de mejora identificadas, se corroboró la ausencia de un entendimiento común sobre la dimensión internacional. Se observó la proliferación de acuerdos con pocos resultados, el carácter marginal y desarticulado de algunas acciones de internacionalización y la ausencia de movilidad estudiantil. El personal que coordinaba la internacionalización y la cooperación era escaso, el compromiso de las autoridades y la comunidad académica limitado y las iniciativas desarrolladas no impulsaban un desarrollo significativo de la capacidad institucional para la internacionalización. Se evidenció un escaso conocimiento sobre las acciones y logros alcanzados, así como la necesidad de formar a los actores universitarios en temas claves para gestionar dinámicas de internacionalización y cooperación, proyectos, redes, procesos interculturales e interdisciplinarios, entre otras.

Esos hallazgos evidenciaron la necesidad de construir procesos que fortalecieran la dinámica internacional en UNAPEC y contribuyeran a su desarrollo integral como universidad de la sociedad del conocimiento.

#### PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO: MODELO Y ESTRATEGIA

La creación de condiciones que favorezcan un salto cualitativo en la internacionalización universitaria, mediante el desarrollo de la voluntad y la capacidad institucional para integrar esa dimensión a su quehacer, ha orientado la formulación de la presente propuesta. El Modelo de Desarrollo cultural-universalización establece las bases conceptuales que sustentan el proceso de cambio cultural requerido a fin de que las universidades desarrollen una visión universal. Para su implementación se ha diseñado la Estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional universitario,

en la cual se definen los modos y medios de actuación dirigidos a propiciar la transformación cultural esperada.

**Modelo de desarrollo cultural-universalización para la internacionalización universitaria.** En un escenario mundial complejo y asimétrico, el desarrollo y la equidad se ven favorecidos por las relaciones de colaboración entre regiones, países e instituciones, con el fin de universalizar las oportunidades de bienestar en un esquema sostenible. Así, la cooperación emerge como aliada clave del desarrollo colectivo en un mundo interdependiente, para lo cual las personas toman la cultura como medio<sup>11</sup> a fin de operar desde ella, construyéndola y construyéndose. Las universidades han jugado un papel relevante en ese proceso, el cual se hace más efectivo en el contexto global cuando las instituciones resignifican su relevancia desde una visión universal. La internacionalización favorece ese cambio.

El Modelo de Desarrollo cultural-universalización para la internacionalización universitaria reconoce la internacionalización como un proceso asociado al desarrollo cultural e institucional de la universidad y sus actores, y plantea que el mismo es impulsado por la relación que se establece entre personas, instituciones y países, en el marco universitario.

**Categorías fundamentales del modelo.** En la definición del sistema categorial de este modelo se toma como punto de partida la interacción dialógica que se manifiesta entre la colaboración y la cooperación, dinámicas que en este estudio se reconocen como relaciones diferenciadas:



Figura 1

**La colaboración** alude a relaciones de intercambio establecidas desde el reconocimiento del desequilibrio entre las partes, donde la interacción presenta elementos de unidireccionalidad y se enfoca en intereses particulares que pueden derivar en resultados comunes de

beneficio colectivo. De ese modo, se establecen diferencias esenciales entre los implicados, que asumen roles de emisores y receptores de la colaboración, sin encontrar unidad en una realidad común dada en un plano superior. La colaboración puede contribuir al desarrollo, si da paso a un proceso de cooperación que propicie la mutua transformación.

**La cooperación** alude a relaciones horizontales entre pares en las que, con esfuerzos mancomunados, se construyen dinámicas de interés mutuo a partir del aporte de las experiencias y recursos de los involucrados. Constituye una práctica fundamental en los procesos de internacionalización universitaria. Una cooperación efectiva se reduce cuando se limita a colaboraciones que no implican un desarrollo trascendente.

La interacción dialógica entre ambos tipos de vinculación configura una dinámica transformadora, la colaboración-cooperación, entendida como una red de vinculaciones significativas que transita desde el intercambio incentivado por demandas particulares hacia relaciones equitativas y horizontales de construcción entre pares. En ella se generan procesos creativos con objetivos particulares y comunes, se comparten capacidades y se obtiene como resultado transformaciones culturales susceptibles de ser compartidas entre los pares y trascender a otros. Incluye los distintos ámbitos de la vida universitaria: formación, producción científica y tecnológica, y desarrollo institucional, entre otras; propicia el desarrollo de la voluntad, la capacidad y la identidad, así como las comunidades académicas al integrar una visión ampliada del contexto, la universidad y sus procesos.

Este diálogo efectivo da lugar a la emergencia de dos componentes fundamentales. El primero es el desarrollo cultural que se opera en las instituciones y los individuos como resultado de los procesos que surgen en la colaboración-cooperación, cuando se promueve la transformación de las instituciones y de las personas a través de la cultura, como sustento del desarrollo. El segundo ha sido denominado universalización y expresa la cualidad esencial inherente a un desarrollo cultural orientado por la visión universal, y es propiciado por la colaboración-cooperación.



Figura 2

**La universalización** alude a una realidad multidimensional cuya esencia es la ampliación de la visión, el alcance y el compromiso con que son abordados los fenómenos y procesos sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales, asumidos desde una comprensión que integra lo particular y lo global en los diferentes ámbitos de la vida. Esa condición, inherente al desarrollo de un contexto planetario, implica para la dinámica académica:

- Asumir la cultura como realidad múltiple: contextual, diversa y universal; individual, colectiva e internacional.
- Reconocer el conocimiento en su esencia disciplinar, multidisciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar.
- Favorecer el acceso de todos al conocimiento, la cultura y el desarrollo con equidad, desde una visión universal y una conciencia planetaria.

Desde esa perspectiva plural, el sentido de lo universal bordea el concepto de globalización, lo trasciende y lo hace accesible partiendo de la cultura y el conocimiento como factores clave en el desarrollo de los pueblos, las instituciones y las personas.

Las categorías desarrollo cultural y universalización conforman un par dialógico en cuya relación se expresa la naturaleza compleja y holística de la sociedad global: el desarrollo cultural-universalización. En el contexto de educación superior ese constructo alude a todo proceso de transformación de la cultura universitaria

que ocurre a partir de la apropiación de una visión universal con equidad, integrada a la dinámica institucional, y se sustenta en relaciones de colaboración-cooperación.

Los pares colaboración-cooperación y desarrollo cultural-universalización, como dinámicas en interacción, definen una nueva relación dialógica donde la cooperación-colaboración sustenta el desarrollo cultural-universalización el cual, a su vez, propicia y transforma la cooperación-colaboración. Esa articulación da lugar a la configuración de una red de relaciones y procesos, en la cual emerge como síntesis dinamizadora la internacionalización. El conjunto definido por esta red genera una dinámica de comportamiento fractal,<sup>12</sup> que activa el desarrollo de la universidad en sus diferentes escalas. Actúa como elemento atractor<sup>13</sup> que favorece el reordenamiento del sistema universitario hacia un nuevo nivel de desarrollo orientado por una visión universal y expresa la autopoiesis del sistema,<sup>14</sup> en tanto la universidad se re-crea a través de los procesos de desarrollo sustentados en dinámicas de internacionalización.



Figura 3

De este modo, la internacionalización se expresa como un fenómeno multidimensional que emerge a partir de la interacción dialógica entre la colaboración-cooperación y el desarrollo cultural-universalización, configurados en una red de relaciones de comportamiento fractal que dinamiza y sustenta el desarrollo de la institución, sus procesos y sus actores a todos los niveles. Como resultado, la relevancia de la universidad se ve favorecida al contribuir con su transformación al cambio de los sistemas sociales.

Este recorrido conceptual devela las categorías fundamentales que configuran el modelo de desarrollo cultural-universalización para la internacionalización universitaria: la colaboración y la cooperación, que componen el par dialógico colaboración-cooperación en el cual la diversidad de interacciones desarrolladas entre actores e instituciones se sintetiza en la cooperación. El desarrollo cultural y la universalización constituyen el par dialógico desarrollo cultural-universalización y expresan la transformación cultural de la universidad y sus actores con visión universal. La internacionalización, constituye la dimensión y el proceso que dinamiza el desarrollo cultural-universalización y emerge en su interacción con la colaboración-cooperación.

#### DIMENSIONES DEL MODELO DESARROLLO CULTURAL-UNIVERSALIZACIÓN

El proceso de desarrollo cultural-universalización, sustentado en la colaboración-cooperación y dinamizado por la internacionalización, se activa cuando el sistema universitario moviliza su potencial de colaborar y operar desde una visión más universal. Esto implica desarrollar dos dimensiones necesarias para el cambio: la voluntad y la capacidad de la institución y su comunidad, lo que hará posible establecer políticas, estructuras funcionales y estrategias que respondan a su identidad y den sustento a sus propósitos de pertinencia en un entorno global.

La voluntad alude a la cualidad distintiva de los individuos y las colectividades que regula y orienta el comportamiento y la elección de oportunidades y permite actuar en forma consciente hacia un fin determinado. El desarrollo de la voluntad de la comunidad universitaria para la internacionalización, es el proceso que favorece la evolución de esta cualidad con miras a construir una visión universal. Se evidencia cuando la institución incorpora de forma intencional la dimensión internacional en la práctica universitaria, a través de resultados y acciones de colaboración-cooperación como definición de políticas de internacionalización, inclusión de la dimensión internacional en la misión y objetivos institucionales y formulación de acuerdos de cooperación, entre otros. Este desarrollo se propicia en la colaboración-cooperación y se sintetiza en la siguiente relación:

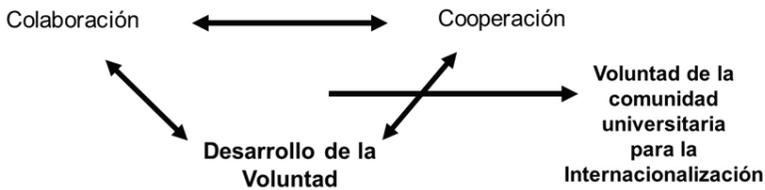


Figura 4

Movilizar la voluntad de la comunidad académica para la internacionalización plantea el desarrollo de dos dimensiones cardinales de la vida académica: la formación y la proyección institucional. La formación concierne a las funciones sustantivas a través de las cuales se lleva a cabo el desarrollo cultural de los actores universitarios: docencia, investigación, extensión. El desarrollo de la formación requiere la creación y optimización de procesos y recursos dirigidos a construir y fomentar la voluntad y la capacidad de la comunidad académica —estudiantes, docentes, administrativos— para su desarrollo cultural-universalización.

Los cambios derivados de esta dinámica inciden sobre la proyección institucional, es decir, la forma en que la universidad se repiensa y planifica su transformación en el presente hacia el futuro. El desarrollo de la proyección institucional implica activar la capacidad creativa y de gestión de la institución, para convertirse en una universidad de la sociedad del conocimiento. Esto aporta dirección y sentido al desarrollo de la formación y significado a la proyección institucional.

La internacionalización contribuye al desarrollo de la voluntad, la formación y la proyección institucional, las cuales son dinamizadas por el desarrollo de la colaboración-cooperación mediante iniciativas específicas: proyectos de cooperación para la mejora de la enseñanza, los aprendizajes y el currículo con pertinencia global, actualización permanente de los actores clave, incentivo de la actividad científica, replanteamiento de la visión, la misión, los objetivos y las competencias institucionales, entre otras.

Para que el desarrollo de la formación y la proyección institucional sean una realidad, las universidades precisan, en unidad con la voluntad, que se desarrolle la capacidad que les permita ser consecuentes con las demandas que esto implica. La capacidad alude a las condiciones, recursos, conocimientos y aptitudes que hacen posible el desarrollo cultural-universalización. Incluye la cultura personal e institucional, las relaciones internas y externas, los recursos físicos, tecnológicos, financieros y, sobre todo, las personas capacitadas, sus conocimientos, habilidades, valores y actitudes.

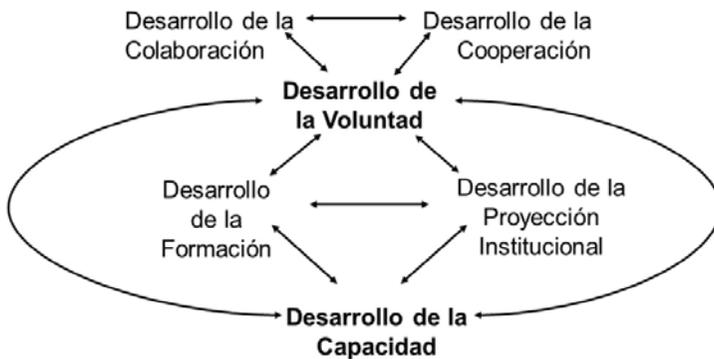


Figura 5

El desarrollo de la capacidad denomina la expansión y uso efectivo de estos factores, dinámica que se articula con el desarrollo de la formación y la proyección institucional. Acontece en unidad con el desarrollo de voluntad y se ve favorecida por la colaboración-cooperación. En esta relación la voluntad desarrolla la capacidad, en tanto que la capacidad genera voluntad, a la cual confiere sentido y sustento. En ese proceso, el desarrollo de la capacidad se ve favorecido por las transformaciones culturales que surgen en el desarrollo de la formación y la proyección institucional, en un contexto de colaboración-cooperación. Esta dinámica fortalece la capacidad de la comunidad universitaria para la internacionalización, como se expresa en esta relación:

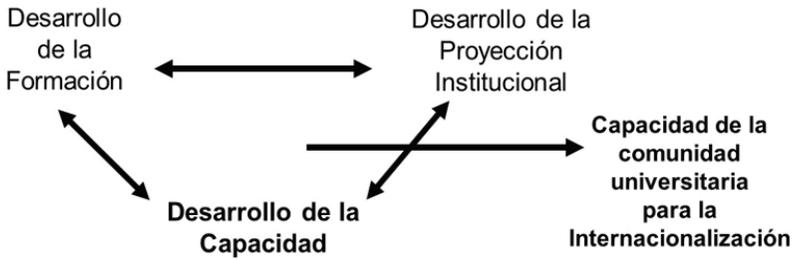


Figura 6

En el desarrollo cultural-universalización, al propiciarse el desarrollo de la voluntad y la capacidad de la comunidad universitaria para la internacionalización, se reconfigura la identidad de los actores y de la institución, entendida como la forma particular en que estos se definen a sí mismos, a partir de ciertas características y estructuras de carácter común. El desarrollo de la identidad tiene que ver con la transformación de sus cualidades intrínsecas, en un proceso de construcción permanente, y se produce en la interacción de lo general —universal— y lo específico —auténtico— de la cultura que sustenta las identidades. Desde esta perspectiva, el desarrollo de la identidad emerge en el desarrollo de la voluntad y la capacidad, y sintetiza el desarrollo de la autenticidad y la universalidad.

La autenticidad —lo propio— es concebida como la coherencia entre la naturaleza de la institución y su expresión cultural. El desarrollo de la autenticidad es factible cuando la expresión universitaria emerge de su propia naturaleza como institución social y evoluciona a través del reconocimiento de su esencia y misión en forma coherente con la propia historia, las tradiciones y las creencias. Desde la autenticidad se hace posible el desarrollo de la universalidad, entendida como cualidad integradora de la cultura y el desarrollo humano, desde la armonización de sus expresiones locales, regionales y globales. El desarrollo de la universalidad en una institución universitaria supone la apropiación de la visión universal en su identidad, su cultura y en la práctica académica.

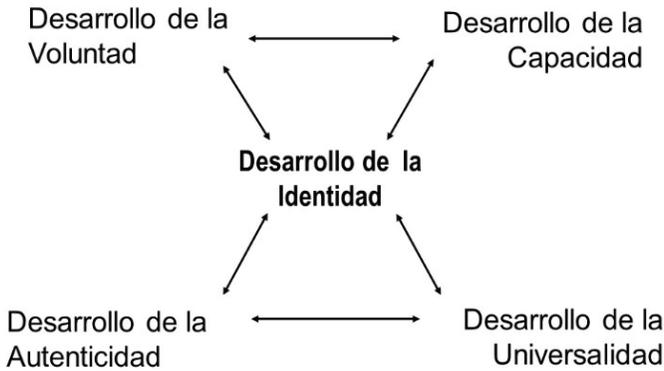


Figura 7

La internacionalización propicia el desarrollo de la autenticidad y la universalidad de las instituciones, lo que favorece el desarrollo de su identidad y permite revelar su autenticidad en el concierto universal de instituciones. Por tanto, la identidad de una institución puede considerarse como la síntesis de la interacción dialógica entre su autenticidad —inherente a los rasgos y características con que esa institución se expresa desde sus propios valores y autodesarrollo— y su universalidad. El desarrollo de la identidad de la comunidad universitaria para la internacionalización emerge en la relación configurada por el desarrollo de la autenticidad y el desarrollo de la universalidad:

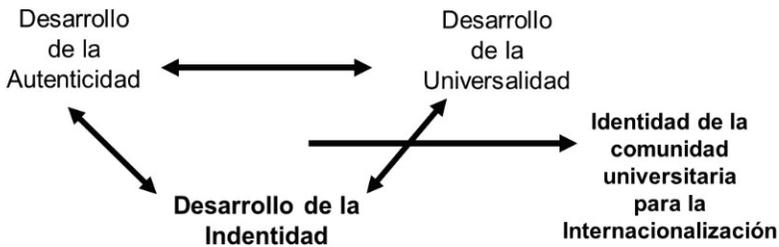


Figura 8

A medida que se construye e integra la internacionalización en la cultura y la dinámica de la universidad desde su desarrollo cultural-universalización, se transforma su voluntad, su capacidad y su identidad en forma sostenida, lo que incide en su relevancia social. Este proceso lleva implícito el surgimiento de la visibilidad universitaria, cualidad que emerge desde sus propias potencialidades y recursos institucionales y se gesta desde las propias transformaciones y la dinámica del proceso de desarrollo institucional con visión universal.

**Síntesis, regularidad y desarrollo del modelo.** La internacionalización puede ser entendida como un fenómeno multidimensional, cuyas dinámicas actúan como atractores en el desarrollo institucional universitario, cuando se asume de forma integral. Emerge y dinamiza las relaciones de colaboración-cooperación que impulsan el desarrollo cultural-universalización en las instituciones de educación superior. Implica el desarrollo de la voluntad y la capacidad de la comunidad universitaria para la internacionalización, procesos vinculados al desarrollo de la formación y la proyección institucional.

Estas relaciones propician el desarrollo de una identidad de la comunidad universitaria, síntesis del desarrollo de la autenticidad y la universalidad. Esta dinámica favorece la visibilidad universitaria y su relevancia social en el contexto actual y queda expresada en las dimensiones esenciales del Modelo de Desarrollo cultural-universalización para la internacionalización universitaria:

Se concreta como regularidad que la internacionalización de la universidad dinamiza y desarrollo institucional universitario, a partir del tramado de relaciones de comportamiento fractal configurado en la interacción dialógica dada entre la colaboración-cooperación y el desarrollo cultural-universalización. Esta red contiene en su dinámica interna las relaciones que generan el desarrollo de la voluntad, la formación, la proyección institucional, la capacidad, la identidad, la autenticidad, la universalidad y la visibilidad. Su potencial para contribuir a la auto organización universitaria es liberado por la ejecución de estrategias de internacionalización que promueven la transformación del sistema.

Dimensiones esenciales que caracterizan el proceso de internacionalización universitaria

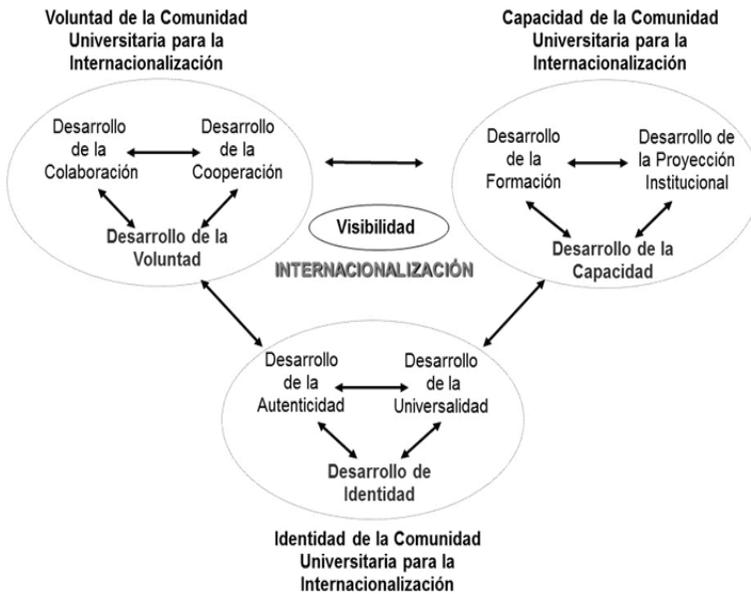


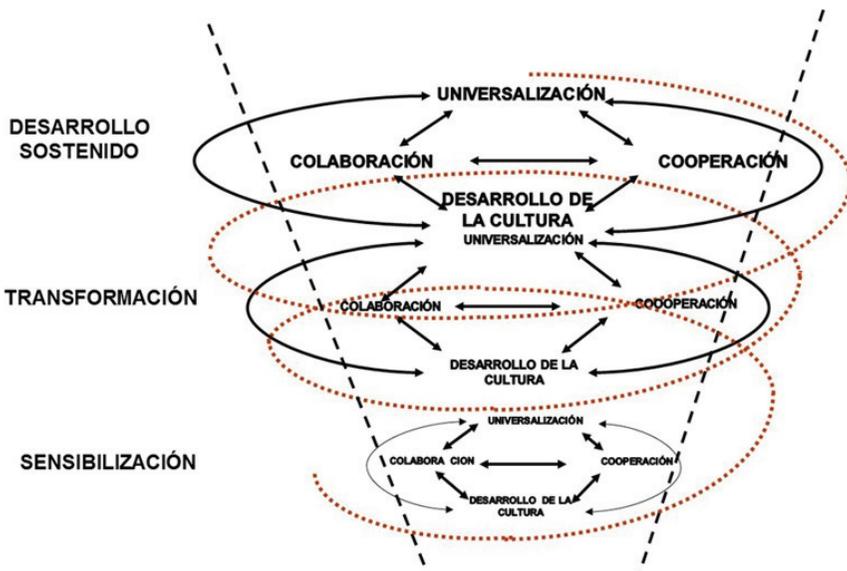
Figura 9

Esta dinámica global se desarrolla en tres etapas fundamentales: Sensibilización, Transformación y Desarrollo Sostenido, que funcionan como estadios en la espiral de desarrollo institucional.

### ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN ORIENTADA HACIA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO

La Estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional universitario constituye una dinámica compleja que viabiliza la implantación del Modelo de desarrollo cultural-universalización.

**Diseño estratégico.** La dirección de la estrategia está dada por los fundamentos del modelo de desarrollo cultural-universalización para la internacionalización universitaria.



Espiral de desarrollo en el proceso de internacionalización

Figura 10

- Propósito. Contribuir al desarrollo institucional de la universidad, sus actores clave, funciones, procesos y relaciones, mediante la integración de la visión universal a su cultura y dinámica, a fin de propiciar su desarrollo cultural-universalización desde una gestión integrada y transversal de la internacionalización sustentada en la colaboración-cooperación.

Resultados esperados:

- Misión institucional redimensionada al integrar la visión universal.
- Objetivos institucionales de mayor alcance internacional, que impulsen el desarrollo institucional universitario desde sus elementos institucionales (voluntad y capacidad de la institución para el desarrollo cultural-universalización), sus elementos de vinculación (colaboración-cooperación), así como los procesos y actividades de internacionalización.

- Estrategia de internacionalización integrada al sistema de gestión institucional, lo que potencia su contribución al desarrollo institucional de la universidad.
- Prácticas de valor —mejores prácticas— desarrolladas por la institución en el ámbito de la internacionalización.
- Voluntad y capacidad de la institución optimizadas en forma sostenida, desde el desarrollo de la formación y la proyección institucional universalizadas.
- Identidad institucional más universal y auténtica, que contribuye a la visibilidad de la universidad.
- Planes, mecanismos y acciones diseñadas e implementadas, orientadas hacia el desarrollo cultural-universalización y sustentadas en dinámicas de la colaboración-cooperación.
- Una comunidad académica comprometida con el desarrollo de la internacionalización.

Descripción. Esta estrategia opera a un nivel macro estratégico (estrategia institucional de internacionalización) y un nivel micro estratégico (líneas de internacionalización). Ha sido diseñada como un sistema de procesos, articulados desde tres mecanismos de implantación:

- El sistema de gestión de la internacionalización.
- Los grupos focales y de reflexión.
- El centro de excelencia y sus interfaces de desarrollo.

**Dinámica de la estrategia.** Está conformada por tres ámbitos de desarrollo: formación, sistematización y gestión e impacto. La dinámica de la formación alude al conjunto de acciones dirigidas al desarrollo de la voluntad y la capacidad de los actores clave para la internacionalización. La dinámica de la sistematización y gestión la conforman los procesos y actividades cuyo propósito es integrar, sistematizar y gestionar la internacionalización en el sistema universitario. La relación dada entre la dinámica de la formación y la dinámica de la sistematización y la gestión se sintetiza en la dinámica del impacto, la cual tiene que ver con las transformaciones que la

estrategia propicia al interior y al exterior del sistema universitario, y contribuye a desarrollar una identidad internacionalizada en la institución y su comunidad. Como expresión del Modelo de Desarrollo-cultural-universalización se configuran las siguientes relaciones:

- La interacción dialógica entre el desarrollo de la voluntad y el desarrollo de la capacidad, da lugar a la dinámica de la formación. Se manifiesta en la construcción de conocimiento y en el desarrollo de mejores prácticas en el ámbito de la internacionalización, propiciadas a partir de la puesta en marcha de centros de excelencia. La dinámica de la formación de la estrategia se relaciona con desarrollo de la formación del modelo.
- El desarrollo de la voluntad y el desarrollo de la identidad dan lugar a la dinámica de la sistematización y la gestión, la cual propicia la articulación de políticas, estructuras-funciones y estrategias mediante la configuración de sistemas de gestión de la internacionalización. Esta dinámica se vincula al desarrollo de la proyección institucional.
- En la interacción dada entre el desarrollo de la capacidad y el desarrollo de la identidad, surge la dinámica del impacto, en cuyos resultados subyacen valores, principios, creencias y demás aspectos simbólicos de la cultura que sostienen las acciones y las relaciones. Estos pueden ser identificados y reorientados hacia una visión universal desde grupos focales y de reflexión. En esta dinámica se revela el desarrollo de la autenticidad y la universalidad inherentes a los procesos de internacionalización, sustentados en la cooperación.

La interrelación de estos elementos da lugar a la conformación de interfaces de desarrollo, programas, proyectos, iniciativas en cuya ejecución se articulan los distintos mecanismos de implantación de la estrategia. En esto se concretizan las acciones que derivarán en el desarrollo de la voluntad, la capacidad, la identidad de la comunidad universitaria. En este proceso se ponen de manifiesto los aspectos afectivos, cognitivos y psico-motores que involucra toda transformación. De igual modo, en su implementación,

la estrategia y sus distintos componentes, transitan por los tres eslabones descritos en el modelo: sensibilización, transformación y desarrollo sostenido. Esto implica un desarrollo en niveles ascendentes, lo que propicia su sostenibilidad. Todo lo anterior se sintetiza en un sistema evolutivo de dimensiones, dinámicas, acciones y relaciones:

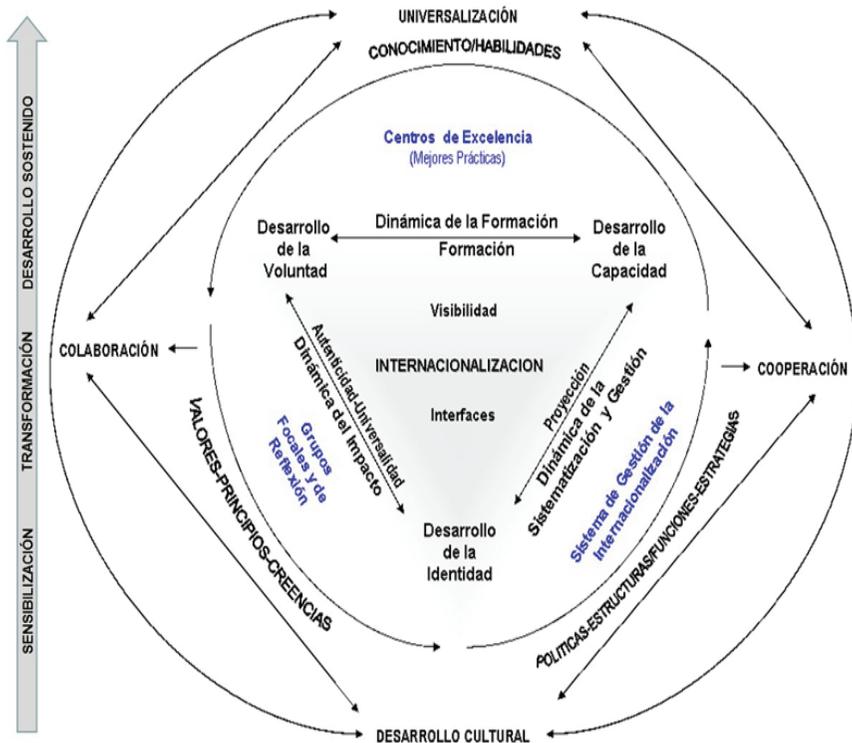


Figura 11

## METODOLOGÍA ESTRATÉGICA

La implantación de la estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional universitario, se fundamenta en la estrategia de gestión desarrollada por Fuentes y colaboradores (2004) y está conformada por un conjunto de procedimientos por niveles.

El primer nivel comienza con la fase de diseño y permite definir la orientación de la estrategia, tomando como fundamento el modelo que la sustenta en unidad con los elementos que dan soporte la orientación estratégica de la institución, lo que marca su proyección. Se establecen el ser y el deber ser de la dimensión internacional en esquema institucional y se define su orientación estratégica a partir de la armonización de las necesidades e intereses institucionales y las necesidades y tendencias del contexto. Se determinan las premisas, requisitos y valores institucionales, a partir de la reflexión sobre la misión y la visión institucional, proyectada hacia la dimensión internacional.

El segundo nivel constituye la fase exploratoria, diagnóstico estratégico realizado mediante la identificación de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades (análisis FODA). Permite determinar las variables que inciden en la definición de los escenarios y el contexto donde se desarrolla el proceso, así como las regularidades que se dan en el objeto como un todo, en este caso la internacionalización para el desarrollo institucional universitario. Esto deriva en la definición de la visión estratégica que orienta la propuesta, síntesis prospectiva que direcciona la proyección institucional en el ámbito de la internacionalización.

El tercer nivel consiste en la planificación estratégica, donde la visión estratégica se concreta en el objetivo estratégico general, se definen los objetivos específicos, los criterios de medida que permiten evaluar su cumplimiento, los planes de acción y las acciones programáticas para cada dinámica propuesta: a) formación; b) sistematización y gestión; y c) impacto. Esta planificación ha de responder a las necesidades identificadas en la fase exploratoria y describe la espiral de desarrollo que caracteriza el modelo y la estrategia (sensibilización, transformación y desarrollo sostenido). Esta metodología se sintetiza en el siguiente esquema:

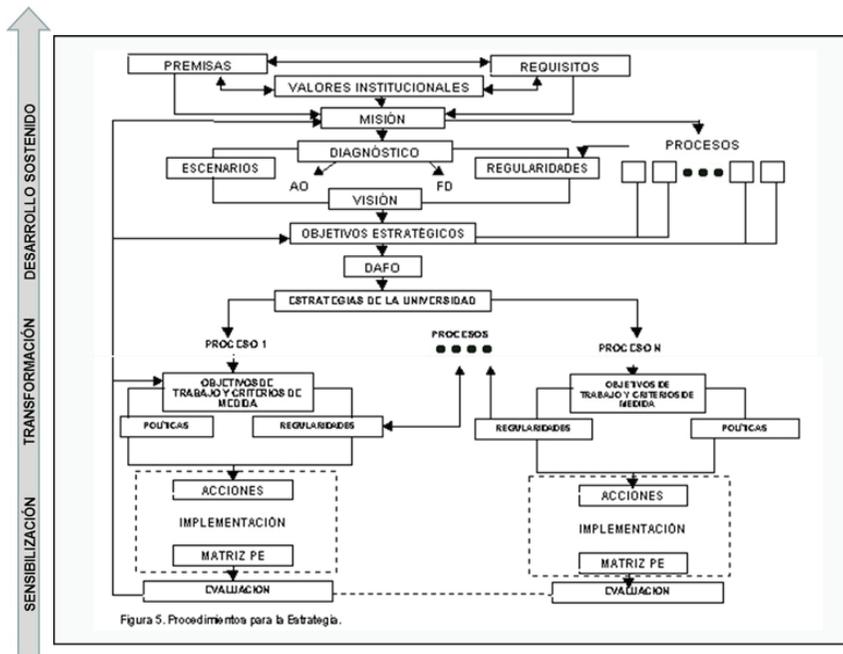


Figura12

### ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN ORIENTADA HACIA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE UNAPEC: APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO

El diseño e implementación de esta estrategia ha tenido como propósito organizar la manera en que la Universidad APEC proyecta y articula las acciones dirigidas al desarrollo de la voluntad, la capacidad y la identidad de la comunidad universitaria para la internacionalización, de manera que favorezcan su desarrollo cultural-universalización sustentado en relaciones de colaboración-cooperación. Se espera que esta dinámica contribuya al desarrollo integral de UNAPEC y a redimensionar su relevancia social.

**Marco estratégico para el desarrollo de la internacionalización y la cooperación en la Universidad APEC.** Se llevó a cabo la fase de diseño y la fase diagnóstica de la estrategia, lo que permitió establecer la visión institucional para el desarrollo de la dimensión internacional, los objetivos y planes para su consecución.

Direccionamiento estratégico: Visión 2010. “Al año 2010 la Universidad APEC cuenta con un desarrollo cultural-universalización sustentado en la voluntad, la capacidad y la identidad de su comunidad para la internacionalización, que contribuye a su relevancia social a nivel local, regional y mundial”.

Planeación estratégica y operativa. La Visión 2010 se concretó en el objetivo estratégico general: “Alcanzar niveles cualitativamente superiores en la dinámica de la internacionalización de la Universidad APEC, a fin de propiciar un desarrollo cultural-universalización activado desde la colaboración-cooperación, que incorpore la visión universal a la cultura y la praxis institucional, que favorezca su calidad y relevancia social”.

A partir de esta definición estratégica general se establecieron criterios de medida, objetivos estratégicos específicos y planes de acción dirigidos a viabilizar la Estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional de UNAPEC. Los mismos fueron concebidos tomando en cuenta dinámicas de formación, sistematización y gestión de impacto, que activan esta estrategia, así como las etapas de cambio y transformación expresadas en la espiral sensibilidad-transformación-desarrollo sostenido.

**Iniciativas para la implementación práctica de la estrategia en la Universidad APEC.** La aplicación práctica de la Estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional de UNAPEC se llevó a cabo mediante la implementación de las iniciativas Sistema de Gestión de la Internacionalización y la Cooperación (SGIC) de UNAPEC y Centro UNAPEC de Excelencia Académica: Programa de Desarrollo Profesional Docente para la Enseñanza de las Ciencias Particulares como interfaz de desarrollo.

**Sistema de Gestión de la Internacionalización y la Cooperación de UNAPEC (SGIC).** La Universidad APEC, al momento de esta investigación, contaba con una experiencia de internacionalización creciente y se requería implantar un sistema que proveyera el marco político, organizativo y estratégico para la gestión de la dinámica internacional y que potenciara su impacto en el desarrollo institucional. Esto dio lugar a la configuración del Sistema de Gestión de

la Internacionalización y la Cooperación (SGIC) de UNAPEC (Universidad APEC, 2005).

**Propósito del SGIC de UNAPEC.** Desarrollar la capacidad de la Universidad APEC para ser y actuar integrando la dimensión internacional, a fin de favorecer la mejora continua del sistema universitario y su comunidad académica sobre la base de la cooperación y el desarrollo cultural-universalización. Se trata de una dinámica de gestión multidimensional e integral, que requiere del compromiso y la apropiación de todos los componentes y actores de la institución.

**Funcionalidad:** las capacidades de este sistema se sustentan en la articulación de sus tres componentes esenciales —Políticas, Estructura organizacional-funcional y Estrategias—, apoyados en las TIC.

**Componentes.** Sus características y funciones principales son:

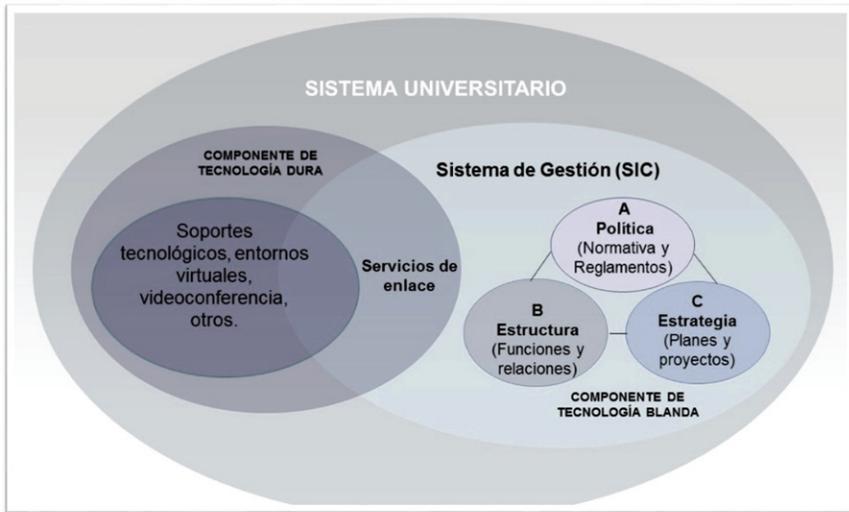
- Políticas de Internacionalización y Cooperación de la Universidad APEC. Presenta el marco general, principios y lineamientos que orientan esta dinámica en UNAPEC. Se declara la internacionalización como un proceso de transformación institucional integral, que incorpora la dimensión internacional e intercultural en la misión, las funciones de pertinencia e impacto, la gestión, los servicios y la mejora continua del sistema universitario, de modo que sean inseparables de su identidad y cultura (Gacel-Ávila,1999).
- Estructura organizacional-funcional para la gestión de la internacionalización en UNAPEC. Establece la forma en que se ordenan y relaciona las instancias y recursos institucionales para viabilizar la gestión de la internacionalización en una doble dinámica:
  - Institucional, como eje transversal en todos los ámbitos del sistema universitario, sus diversos componentes se integran como un sistema particular.
  - Operativa, a partir de la cual se realizan las estrategias, acciones y procesos de internacionalización, por los diversos actores institucionales en atención a sus responsabilidades y áreas de impacto dentro del sistema.

- Estrategias de Internacionalización y Cooperación de UNAPEC. Este componente ha sido organizado atendiendo a tres dimensiones:
  - La Estrategia Institucional de Internacionalización y Cooperación. Se concibe esta dimensión integrada a la dinámica institucional en calidad de eje transversal que permea las distintas líneas y objetivos estratégicos institucionales (Plan Estratégico).
  - Las Líneas Estratégicas del Sistema de Gestión de la Internacionalización y Cooperación: 1) Internacionalización de la Docencia, 2) Internacionalización de la Investigación, 3) Internacionalización de la Extensión y actividades extra-curriculares, 4) Internacionalización para la Mejora Continua de la Gestión y el Sistema Universitario (Desarrollo Institucional).
  - Las Acciones Programáticas. Conjunto de actividades que facilitan a la institución concretar y llevar a cabo las estrategias propuestas. Entre las acciones programáticas que privilegia la Universidad APEC están movilidad académica, programas conjuntos, redes de investigación, actividades internacionales, programas de desarrollo profesional docente, acreditación y membresías internacionales, entre otras.

**Centro UNAPEC de Excelencia Académica: Programa de Desarrollo Profesional Docente para la Enseñanza de las Ciencias Particulares como interfaz de desarrollo.** Esta iniciativa se enmarca en la línea estratégica del SGIC denominada Internacionalización de la docencia. Ha tenido como propósito contribuir al desarrollo de la voluntad, la capacidad y la identidad de la comunidad universitaria de UNAPEC desde una experiencia de formación docente sustentada en la colaboración-cooperación.

**Descripción.** Desde el 2002 UNAPEC ha desarrollado una estrategia de cambio orientada a la mejora de la calidad universitaria. La

misma ha sido articulada en torno a un modelo formativo del profesor que lo promueve como vector del cambio institucional, factor catalizador de la transformación de la universidad.



Componentes del SGIC de UNAPEC

Figura 13

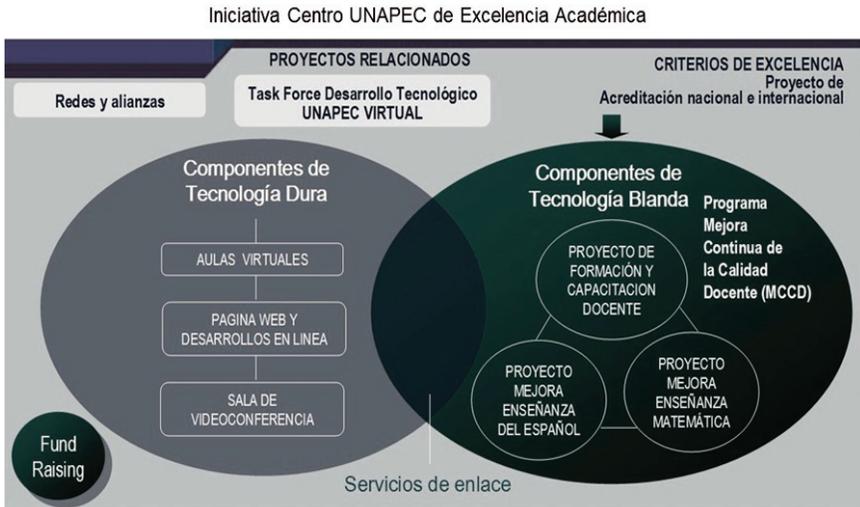
El Centro UNAPEC de Excelencia Académica fue creado para promover el desarrollo cultural-universalización del docente de UNAPEC y cuenta con el componente Mejora Continua de la Calidad Docente. Este integra los subcomponentes Proyecto de Formación y Capacitación Docente. Entre los elementos del proyecto de formación profesoral sobresale el Programa de Desarrollo Profesional Docente para la Enseñanza de las Ciencias Particulares, experiencia que constituye la interfaz de desarrollo implementada (Madera, Simó, y Legaña, 2006).

**Centro UNAPEC de Excelencia Académica.** El concepto de Centro de Excelencia aplicado en esta iniciativa, refiere al desarrollo de iniciativas donde se centra un aspecto particular de la excelencia académica universitaria. En el caso de la implementación que se presenta, alude a la articulación sinérgica de competencias y

recursos institucionales para el desarrollo de programas dirigidos al mejoramiento continuo de la calidad docente. Con ello se persigue la transformación cualitativa del profesorado de UNAPEC (desarrollo de la voluntad, capacidad e identidad), mediante la implementación de un modelo de desarrollo profesional docente multidimensional, que incluya proyectos formativos y de investigación.

UNAPEC elaboró esta propuesta con el requisito de que el cambio institucional fuera inducido y potenciado a partir del desarrollo de mejores prácticas académicas, incorporadas y promovidas por la acción del docente en todos sus ámbitos de actuación. Las mismas habrán de derivar del desarrollo cultural-universalización promovido en el profesorado, de su involucramiento en una experiencia formativa dentro de un enfoque educativo transformador y con visión universal. En su diseño e implantación se incluyeron criterios de internacionalización, desarrollo tecnológico (TIC), construcción colectiva de voluntad y capacidad, cooperación interinstitucional y articulación de redes. La estrategia ha sido concebida para propiciar la mejora continua de la calidad docente y los aprendizajes, al establecer mejores prácticas pedagógicas y de gestión académica.

La mejor práctica que caracterizó el Centro UNAPEC de Excelencia Académica ha sido descrita como el desarrollo de la voluntad y la capacidad de la comunidad académica en el ámbito pedagógico, didáctico e investigativo especializado, para la enseñanza de las ciencias particulares impartidas en la oferta académica de UNAPEC. Esos objetivos fueron alcanzados principalmente a través del Programa de Desarrollo Profesional Docente para la Enseñanza de las Ciencias Particulares, propuesta nuclear del Programa de Mejora Continuo de la Calidad Docente. Otras iniciativas que integran este componente son los Programas de Mejora de la Enseñanza del Español y de la Matemática.



**Programa de Desarrollo Profesional Docente para la Enseñanza de las Ciencias Particulares** (Madera, Simó y Legañoa, 2006). Este programa fue concebido como un modelo formativo cuyo propósito se dirige a:

- La formación didáctica de los profesores, con énfasis en la enseñanza de las carreras ofertadas en UNAPEC (mejor práctica).
- La inclusión de los demás ejes del perfil docente en su implementación (perfil profesional del docente, uso de las TIC, formación para la investigación y la extensión; comprensión de la misión institucional, formación humanística, valores, calidad y otros).
- La conformación de un programa de formación de calidad y amplio alcance (75% del total de docentes) a corto y mediano plazo, a ser implantado con un presupuesto limitado, apoyado en la colaboración-cooperación.

- El desarrollo de tres distintos niveles de formación acreditables, que permitieran a los docentes transitar hacia grados académicos superiores en un esquema piramidal ascendente: Postgrado4Maestría4Doctorado; lo cual define sus tres fases: a) formación Pedagógica y Metodología de la Enseñanza de las Ciencias Particulares, b) Maestría en Ciencias de la Educación, y c) Doctorado en Ciencias Pedagógicas.

Se determinó emplear un modelo híbrido —*blended learning*— que combina la enseñanza a distancia con la enseñanza presencial. Los cursos se apoyan en una plataforma tecnológica interactiva a partir de la modalidad a distancia virtual, e incluyen los distintos elementos didácticos que caracterizan la virtualización de la formación. La capacitación de 360 docentes (75% población) se organizó en 10 cohortes, integradas conforme a las áreas profesionales de enseñanza de los profesores.

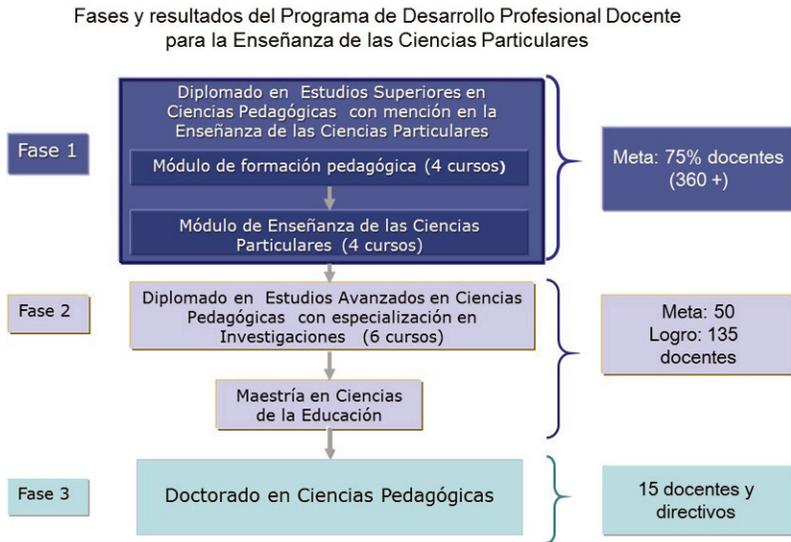


Figura15

La implantación parcial de la Estrategia de internacionalización orientada al desarrollo institucional, expresada en el Programa de Desarrollo Profesional Docente para la Enseñanza de las Ciencias Particulares, ha permitido validar su pertinencia desde la comprobación

del impacto transformador en el sistema universitario propiciado por el desarrollo de la voluntad, la capacidad y la identidad universitaria para la internacionalización.

Se constató la relación del desarrollo cultural-universalización y la colaboración-cooperación como elemento dinamizador. Se ha verificado, además, la pertinencia de la formulación de acciones programáticas desde las áreas dinámicas de formación, sistematización y gestión impacto, así como de los eslabones de sensibilización, transformación y desarrollo sostenido como tránsito evolutivo de los procesos de desarrollo cultural-universalización. Por último, permitió corroborar el impacto favorable de esta estrategia en la relevancia social de la Universidad APEC, al contribuir a reducir insuficiencias que limitan su impacto y su pertinencia.

#### VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN ORIENTADA HACIA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO, A TRAVÉS DE CRITERIO DE EXPERTOS

La valoración inicial de esta estrategia tuvo lugar al seno de la Universidad APEC y estuvo referida al componente Sistema de Gestión de la Internacionalización y la Cooperación en UNAPEC. Los estamentos institucionales de decisión —Consejo Académico y Junta de Directores—, validaron la pertinencia de este sistema y autorizaron su implantación. Este precedente constituyó el punto de partida para la formulación del Modelo de Desarrollo cultural-universalización y la aplicación parcial de la Estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional universitario.

La evaluación cualitativa de la estrategia se llevó a cabo a través del método de Criterio de expertos, en cuya aplicación se agotaron las siguientes fases: selección de los evaluadores y evaluación de la estrategia mediante validación por criterio de expertos. Los resultados del análisis de concordancia permitieron establecer que, de acuerdo al criterio de los expertos encuestados, los seis aspectos evaluados alcanzan la categoría Muy Adecuada. Estos resultados indican que la estrategia propuesta ofrece una opción viable que dinamiza el proceso de internacionalización para el

desarrollo institucional universitario desde la formación, la sistematización, la gestión y el impacto. Además, resulta socialmente relevante.

Los expertos recomendaron perfeccionar el sistema de indicadores de la estrategia y desarrollar los procedimientos, metodologías y tareas que permitan establecer el grado de consecución de los objetivos definidos en el plan de acción presentado, lo que permitió mejorar la estrategia y los resultados de la investigación. La aplicación parcial de la estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional universitario en la Universidad APEC constató su viabilidad, su capacidad de propiciar el desarrollo cultural-universalización desde la colaboración-cooperación y evidenció el impacto de la internacionalización en el desarrollo institucional.

## CONCLUSIONES

- 1 De acuerdo a los aspectos ontológicos, epistemológicos y dinámicos abordados en esta investigación a partir de las categorías establecidas en el modelo propuesto, la internacionalización de la educación superior puede ser definida como fenómeno multidimensional que promueve el desarrollo de la visión, las capacidades y las estrategias requeridas por la universidad para accionar con relevancia en el contexto planetario. La internacionalización emerge a partir de relaciones de colaboración-cooperación que propician procesos de desarrollo cultural-universalización en las instituciones de educación superior e impacta la dinámica universitaria de forma integral. Se sustenta en el desarrollo de la capacidad, la voluntad y la identidad de la comunidad universitaria para la internacionalización.
- 2 El estudio de las tendencias históricas de la internacionalización evidenció tres momentos vinculados a la evolución de la universidad: a) Edad Media, etapa del surgimiento de la universidad como institución internacional; b) del Renacimiento a la Revolución Industrial, espacio durante el cual la universidad se nacionalizó y fragmentó, perdiendo

su carácter universal; y c) La Era Planetaria, donde la universidad precisa internacionalizarse para poder actuar acorde a las necesidades del mundo actual con relevancia social y propiciar su transformación con miras a promover una vida de calidad sostenible para todos.

- 3 La caracterización del estado actual del proceso de internacionalización en la Universidad APEC permitió identificar oportunidades de mejora en el proceso de internacionalización universitaria que limitan la relevancia requerida en el contexto mundial. Esto justifica la formulación e implantación de estrategias orientadas a la transformación de la cultura y la dinámica universitaria, que incorporen la visión universal a su praxis y misión.
- 4 En la elaboración del modelo de desarrollo cultural-universalización para la internacionalización universitaria, se reveló que en la universidad —entendida como un sistema social complejo—, esta dimensión se propicia desde el desarrollo de la voluntad, la capacidad y la identidad de la comunidad universitaria para la internacionalización. Para favorecer ese desarrollo, la internacionalización opera como un sistema de relaciones dinámicas que emergen desde la colaboración-cooperación, que impulsa y sustenta el desarrollo cultural-universalización, transformación que permite superar las insuficiencias en el ámbito de la internacionalización que limitan la relevancia social de la universidad.
- 5 Estas categorías (colaboración-cooperación y desarrollo cultural-universalización) se articulan en un entramado de relaciones que configuran una dinámica fractal (atractor), la cual activa el desarrollo de la internacionalización como rasgo institucional e impulsa la transformación de la universidad. Este proceso evolutivo permite a la institución alcanzar mayor relevancia en todos los ámbitos del quehacer universitario y ampliar su visibilidad.
- 6 En el diseño de la estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional universitario, se constató que

las relaciones y la regularidad con que se expresa el carácter desarrollador de la internacionalización permiten visualizar acciones que pueden propiciar dicha transformación. La implantación de la estrategia ha de realizarse desde el reconocimiento diagnóstico de las características y condiciones reales en que se aplica y acorde las propuestas del modelo de desarrollo cultural-universalización. Así, a través de las políticas, las estructuras, la planificación y la evaluación, se han de encauzar las acciones que favorezcan la transformación de la comunidad universitaria conforme a las necesidades presentes y futuras.

- 7 La aplicación de la estrategia, realizada desde dos mecanismos de implantación: a) el Sistema de Internacionalización y Cooperación de la Universidad APEC, y b) el Centro UNAPEC de Excelencia Académica (Programa de Desarrollo Profesional Docente para la Enseñanza de las Ciencias Particulares), permitió valorar la viabilidad del modelo y la estrategia propuesta, así como su valor científico. Quedó demostrado que, a partir del desarrollo de acciones correspondientes a las áreas dinámicas de la formación, la sistematización y la gestión, así como el impacto, se propicia el desarrollo de la voluntad y la capacidad de la comunidad universitaria para la internacionalización, lo que contribuye al desarrollo institucional de la universidad y a su relevancia social.
- 8 La valoración de la estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional de UNAPEC a través del criterio de experto, corroboró la pertinencia del modelo de desarrollo cultural-universalización y la aplicabilidad de dicha estrategia.

## PRINCIPALES APORTES DEL ESTUDIO

La fundamentación epistemológica de este objeto de estudio permitió identificar y valorar los enfoques, estrategias y procedimientos inherentes al proceso de internacionalización que, en su articulación

con la práctica académica, definen la lógica integradora de una dinámica orientada al cambio cultural y desarrollo institucional.

**El aporte teórico** de esta investigación ha sido el “Modelo de desarrollo cultural-universalización para la internacionalización universitaria”, así como el aparato conceptual establecido para su definición. El aporte práctico lo constituye la “Estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional universitario”, en la que se reveló su dinámica interna.

**La significación práctica** del estudio viene dada por las transformaciones en el desarrollo cultural de la universidad, resultado de la incorporación de la dimensión internacional en sus procesos, los patrones de comportamiento de sus actores clave, las relaciones entre ellos y de ellos con un entorno local, regional e internacional, lo que impacta favorablemente el desarrollo institucional y su relevancia social.

**Como novedad científica** sobresale el haber revelado que los procesos de internacionalización y desarrollo universitario enfocados en esta dirección, tienen en su esencia la relación dialógica dada entre la colaboración y la cooperación, como esencia dinamizadora del proceso. Esa relación propicia el desarrollo cultural-universalización y es sustento de un proceso de desarrollo de voluntad, capacidad, e identidad institucional para la internacionalización.

**Evolución de la estrategia.** Se han verificado avances en los años posteriores a la presentación de esta investigación. Como resultado de la aplicación práctica del modelo, se reconfiguró el perfil del docente de UNAPEC y se ha conformado una dinámica de desarrollo profesional de los profesores, cuyo eje es la Estrategia de Formación Docente construida a partir de esta experiencia (Madera, Simó y Legañoa, 2006). En el 2008 la misión de UNAPEC fue transformada al incluirse la dimensión internacional.

En 2015, la Visión Global fue establecida como un Resultado de Aprendizaje Esperado de UNAPEC (RAE institucional), en el marco del proceso de transformación curricular por competencias. Ese desarrollo cultural sentó las bases de la transformación curricular por competencias que se ha gestado en el período

2013-2016. La publicación de *Proyección de las Ciencias Pedagógicas en UNAPEC* (2016), constituye un resultado significativo del desarrollo cultural-universalización, sustentado en la colaboración-cooperación gestada entre UNAPEC y la Universidad de Camagüey.

## RECOMENDACIONES

En esta investigación se ha evidenciado la viabilidad de implantar una estrategia de internacionalización orientada al desarrollo institucional universitario, que se sustenta en el modelo de desarrollo cultural-universalización. Se ha propuesto su conceptualización, dinámicas, mecanismos y sistema de gestión que propicie la implantación de la estrategia.

Para fines de planificación, monitoreo, evaluación y mejora continua de los procesos, la gestión y el impacto de la internacionalización y la cooperación, se recomienda elaborar un sistema de indicadores que permita valorar las transformaciones experimentadas por la comunidad universitaria y la institución como sistema, así como la incidencia de dichas transformaciones en los actores internos, externos y en el entorno. Ello ha de realizarse a partir de criterios que expresen el tránsito por las diferentes etapas de evolución propuestas en la estrategia.

Aun cuando esta actividad está contemplada en el plan de acción formulado, el desarrollo de indicadores de evaluación de la internacionalización requiere una mayor profundidad, por lo que se considera pertinente desarrollar investigaciones en ese sentido.

## REFERENCIAS

Aponte, C. y otros (2002). *Guía para la Internacionalización de las Instituciones de Educación Superior de Colombia*. Bogotá: Editorial Secretaría General Colombia.

- Basora, O. (2007). *Modelo de gestión de la formación y de la identidad universitaria*. Tesis doctoral. Universidad de Camagüey-Universidad de Oriente. Camagüey.
- Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós Estado y Sociedad.
- Cornejo A. (2004). *Complejidad y Caos: Guía para la Administración del Siglo XXI*. Eumed.net. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/aca/aca.htm>
- Diegoli, S. (2003). *El comportamiento de los grupos pequeños de trabajo bajo la perspectiva de la Complejidad: Modelos descriptivos y estudios de casos*. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona. España. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2664/TEISDIEGOLI.pdf?sequence=1>
- Espina, M. (2007). *Complejidad, transdisciplina y metodología de la investigación social*. Utopía y Praxis Latinoamericana 12 (38), pp. 29-43. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-52162007000300003](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-52162007000300003)
- Camarena, T. (2004). *Internacionalización de la educación superior en la República Dominicana*. Informe. IESALC-UNESCO. Santo Domingo: SEESCyT.
- Camarena, T. y otros. (2006). *Situación y perspectiva de la internacionalización en la educación superior*. Foro Presidencial por la Excelencia de la Educación. Santo Domingo: SEESCyT.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2002). *Globalización y desarrollo*. Organización de las Naciones Unidas. Brasilia: Autor. Recuperado de: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/6/10026/P10026.xml&xsl=/tpl/p9f.xsl>
- Córdoba-Pachón, J; (2005). *Perspectivas para la sociedad de la información*. Pensamiento & Gestión, pp. 78-100. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601904>
- De Wit, H. (1998). *Rationales for Internationalisation of Higher Education*. Recuperado de <http://www.ipv.pt/millennium/wit11.htm>

- De Wit, H., Jaramillo, I., Gacel-Ávila, J. y Knight, J. (Eds.) (2005). *Educación superior en América Latina. La dimensión internacional*. Banco Mundial. Bogotá: Mayol Ediciones, S.A.
- Foro Presidencial por la Excelencia de la Educación (2007). *Hacia un plan decenal de la educación superior, la ciencia y la tecnología. Síntesis de los Informes de las mesas de trabajo*. Santo Domingo: Editorial Manatí.
- Foro Presidencial por la Excelencia de la Educación (2007). *Situación y perspectiva de la educación superior, la ciencia y la tecnología en el contexto de la globalización, la sociedad del conocimiento y del TLC*. Santo Domingo: Editorial Manatí.
- Fuentes, H. (1997). *La universidad y sus procesos vista desde un modelo holístico*. CEES "M. F. Gran". Santiago de Cuba: Universidad de Oriente. [Documento en formato electrónico].
- Fuentes H. et. al. (2004). *La Teoría Holístico-Configuracional. Su consideración en los procesos sociales, CeeS "M. F. Gran"*. Universidad de Oriente.
- Gacel-Ávila, J. (1999). *Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe. Reflexiones y lineamientos*. OUI, AMPEI. Ford Foundation. Guadalajara:OUI.
- Gacel-Ávila, J. (2003). *Internacionalización de la educación superior: paradigma para la ciudadanía global*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- García Guadilla, C. (2005). *Complejidades de la globalización e internacionalización de la educación superior: interrogantes para América Latina*. Cuadernos del Cendes, 22 (58), pp.1-22. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-25082005000100003](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082005000100003)
- Knight, Jane (1997). *Internationalization of Higher Education: A Conceptual Framework*. In: Knight, J.; de Wit. H. (eds). *Internationalization of Higher Education in the Asia Pacific Countries*. European Association of International Education. Pages 5-19. Amsterdam: EAIE.

- Rodríguez, P. y Herazme, M. (2002). *El futuro de la economía dominicana y la Demanda de Empleo a nivel de Educación Superior*. Santo Domingo: Editora Centenario.
- Jaramillo, I. (2003). *Hacia una internacionalización con sentido propio*. Bogotá: ASCUN. Recuperado de <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-academico/temasdediscusion/2003/Agenda%20de%20Pol%EDticas.pdf>
- Madera, L. (2007). *Estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional universitario*. Tesis doctoral. Universidad de Camagüey-Universidad de Oriente. Camagüey.
- Madera, L., Simó, D., Legañoa, M. (2006). *Programa de Desarrollo Profesional Docente: Una Experiencia de Postgrado Accesible como estrategia de Cambio y Excelencia en la Universidad APEC*. Colección UNAPEC por un mundo mejor. Serie Ensayo No. 3. Santo Domingo, República Dominicana: Fondo Editorial de UNAPEC.
- Mandelbrot, B. (1997). *Los objetos fractales: forma, azar y dimensión*. Barcelona: Círculo de Lectores.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: UNESCO.
- Moquete, E. (2004). *Metodología para la evaluación del primer nivel del programa "Desarrollo Profesional Docente"*. Tesis de maestría. Universidad de Camagüey en Universidad APEC. Santo Domingo.
- Portuondo, R. (2003). *Educación y Complejidad*. [Documento en formato electrónico].
- Rama, C. (2006). *La Tercera Reforma de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Sebastián, J. (2005). *La Internacionalización como instrumento para el desarrollo institucional de las universidades*. Innovación Educativa, vol. 5, núm. 26, mayo-junio. Recuperado de : <http://www.redalyc.org/pdf/1794/179421475009.pdf>
- Sotolongo, P. (s/f). *Filosofía, Globalización y Complejidad*. [Documento en formato electrónico].

- Tünnermann. C. (2003). *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI*. Unión de Universidades de América Latina. Colección UDUAL. Ciudad Universitaria. México, DF: UDUAL.
- Universidad APEC (2004). *Programa de Desarrollo Profesional Docente para la Enseñanza de las Ciencias Particulares: Informes de Seguimiento*. Santo Domingo, República Dominicana: Autor.
- Universidad APEC (2004). *Informe de Evaluación Externa del Autoestudio Institucional*. ADAAC. Santo Domingo, República Dominicana: Autor.
- Universidad APEC (2005). *Sistema de Gestión de la Internacionalización y Cooperación de UNAPEC. POL-UN-0244*. Sistema Documentación UNAPEC. Santo Domingo, República Dominicana: Autor.
- Universidad APEC (2007). *UNAPEC en el Siglo XXI: Informe de Gestión 2001-2007*. Santo Domingo, República Dominicana: Autor.
- Varcángel, M., G. Sánchez (2004). *La formación del profesorado en ejercicio*. Alcoy-Alicante: Editorial Marfil S.A.

## NOTAS

- 1 Ver: *IAU Global Surveys* (2015). Recuperado de <http://www.iau-aiu.net/content/iau-global-surveys>; *IIE Open Doors Data*. Recuperado de <http://www.iie.org/Research-and-Publications/Open-Doors/Data/Fact-Sheets-by-Region/2015#.V4peAI10w5s> *UNESCO Global Education Digest* (2012). Recuperado de <http://www.uis.unesco.org/Education/GED%20Documents%20C/ged-2012-sp.pdf>
- 2 R. Portuondo reconoce a la universidad como un sistema social autopoyético y relaciona a los sistemas sociales el concepto desarrollado por Maturana y Varela referido a determinados sistemas naturales. Propone que al cumplir su misión de construir conocimientos y hacerlos accesibles, la universidad crea y se recrea en forma sostenida en un diálogo consigo misma, sus procesos, sus actores y su entorno.

- 3 Se refiere al documento *Una agenda de cooperación en materia de educación superior entre España y República Dominicana*. 2005. Informe diagnóstico, llevado a cabo por la autora; a los diagnósticos en el ámbito de la internacionalización de la educación superior en República Dominicana realizados por T. Camarena y otros en los años 2003 y 2006; los estudios regionales desarrollados por el IESALC-UNESCO para América Latina y el Caribe; las investigaciones auspiciadas por el Instituto Universitario de Investigación “Ortega y Gasset”, relacionados con la cooperación España-América Latina en materia de educación superior desarrollada en Argentina, Bolivia, Chile, Brasil, Uruguay, Paraguay, Venezuela, Colombia, México, Perú, Bolivia y República Dominicana en 2005-2006, el informe *Educación superior en América Latina, la dimensión internacional*, auspiciado por el Banco Mundial, editado por H. de Wit, I. Jaramillo, J. Gacel-Ávila y J. Knight. en 2005 y el IAU Second Global Internationalization Survey: Internationalization of Higher Education - New Directions, New Challenges, del 2005.
- 4 Ver L. Madera, 2007.
- 5 La Universidad APEC (UNAPEC) lleva como nombre las siglas de Acción Pro Educación y Cultura, APEC, organización sin fines de lucro generadora de esta y otras iniciativas educativas en la República Dominicana.
- 6 Se propone el concepto de “elegibilidad” como noción que trasciende el concepto de “competitividad”. Se entiende como el estado de excelencia alcanzado por una organización o persona, resultado de un esfuerzo de mejoramiento continuo con el propósito de garantizar la calidad y la pertinencia necesaria para captar la preferencia de los usuarios o contratantes potenciales, dentro de un esquema de sostenibilidad y rentabilidad. Se logra a partir de la apropiación y actualización de competencias, cualidades y criterios de desempeño validados a escala mundial.
- 7 Ver: Universidad APEC, UNAPEC. (2016). *Sobre UNAPEC*. Recuperado de <https://www.unapec.edu.do/SobreUNAPEC/Antecedentes>
- 8 Al momento de la investigación se denominaba Vicerrectoría de Internacionalización y Cooperación.
- 9 En este trabajo el concepto “actores clave” del sistema universitario incluye los estudiantes, docentes, administrativos, personal de servicio y apoyo y la sociedad, en conformidad con documentos estratégicos de la Universidad APEC.
- 10 Ver: ENDECA 2003. Encuesta nacional de demanda de Capacitación. República Dominicana, publicado en el 2004, y el Informe Innovación, Educación

Superior y Actividad Empresarial en la República Dominicana. Un análisis sobre la articulación de empresas, gobierno y sector educativo superior en busca de la competitividad, elaborado por Guzmán y otros y publicado en el 2007.

- 11 Se refiere a la cultura en su sentido más amplio, como manifestación y resultado de la acción humana en la transformación de la naturaleza y de la humanidad misma, por lo que incluye la ciencia, la tecnología y el arte. Refiere a elementos espirituales, materiales y psicológicos, valores, creencias, sentimientos, así como las expresiones de impresiones y sensaciones que el ser humano recibe en su relación con el entorno.
- 12 Un fractal es un objeto cuya estructura básica se repite en diferentes escalas, conformando estructuras auto similares que ofrecen el mismo aspecto y cada una es semejante al total. (Mandelbrot, 1997). La autora plantea que, en los sistemas sociales complejos, numerosos procesos se expresan en forma relacionable con la autosimilaridad, lo que ha denominado “comportamiento fractal”. La dinámica configurada en la interacción de los pares colaboración-cooperación y desarrollo cultural-universalización, de la cual emerge y a la vez sustenta la internacionalización, se expresa en todas las escalas y actores del sistema universitario.
- 13 Desde el enfoque de la Complejidad, una universidad en un proceso de cambio puede relacionarse con los sistemas complejos en la fase de caos. Los atractores son zonas dinámicas hacia las cuales los sistemas tienden a reordenarse y evolucionar y suelen tener naturaleza fractal (Cornejo, 2004). La internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional universitario propicia la emergencia de nuevos modos y medios de actuación desde una visión universal, lo que orienta el cambio deseado.
- 14 Los sistemas autopoyéticos, por su carácter abierto y homeostático, cuando se encuentran alejados del equilibrio maximizan su capacidad de procesar información, auto organizándose. Utilizan sus redes de intercambio de información para orientar sus procesos de cambio, los cuales, si son innovadores cambian la forma de auto reproducción y promueven la evolución del sistema (Diegoli, 2003). La dinámica de internacionalización y cooperación promueve el cambio institucional universitario en un diálogo con el entorno local, regional y global. En este proceso se crean nuevos productos culturales de forma innovadora, al tiempo que la institución, al igual que la internacionalización misma, se auto organiza y se re-crea, alcanzando nuevos niveles de desarrollo.