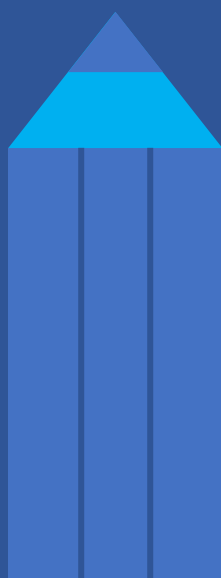


SERIE

Boletines sobre Educación superior

INTERNACIONALIZACIÓN

Integración Global para el
Impacto Local



**UNIVERSIDAD
DE LA FRONTERA**

Núcleo Científico Tecnológico en Ciencias
Sociales y Humanidades

Observatorio de la Educación Superior

Autores:

César Cisternas Irarrázabal
Ricardo Herrera Lara

Mayo 2023

Título: Internacionalización: integración global para el impacto local

Fecha Edición: Mayo 2022

Autor(es) del estudio: César Cisternas Irrarrázabal
Ricardo Herrera Lara

Diseño y Diagramación: Laboratorio Creativo Audiovisual – NúcleoTV

NÚCLEO CIENTÍFICO TECNOLÓGICO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Montevideo 0830, Temuco.

Teléfono: +56 45 2596673

E-mail: nucleo.sociales@ufrontera.cl

Página web: <http://nucleocienciasociales.ufro.cl>

Índice

Introducción	4
El Concepto de Internacionalización	5
Pilares de las Estrategias de Internacionalización.....	6
Internacionalización de las Universidades Chilenas con Miras a la Clase Mundial	11
Referencias.....	16
Publicaciones Académicas.....	16
Políticas de Internacionalización Analizadas.....	17

Introducción

Se ha convertido en un lugar común destacar el proceso de globalización en la explicación de los cambios que están remodelando nuestras sociedades en los frentes económico, social y político. Las grandes corporaciones piensan cada vez más en su futuro en términos globales, y los gobiernos ahora se reúnen regularmente, ya sea a través de organizaciones internacionales o en agrupaciones más específicas, en un esfuerzo por coordinar una amplia agenda de temas de interés mutuo, que van desde la política económica, a la prevención de conflictos, a la gestión de epidemias, a la conquista del espacio.

A un nivel más prosaico, el común de los mortales ahora puede volar hasta los confines de la Tierra o, gracias a la explosión de las telecomunicaciones y los medios de comunicación, sentirse parte de los innumerables eventos que, poco a poco, están remodelando el mundo entero. La información y las decisiones de continentes distantes ahora se hacen sentir rápidamente en nuestra vida diaria, colocando nuestra existencia local en una perspectiva completamente nueva.

Si bien se ha reflexionado y teorizado mucho sobre este fenómeno en términos de economía, política y comunicaciones, se ha prestado relativamente poca atención a sus implicaciones para la educación o, más precisamente, para la educación superior. En general, la educación en sí no ha recibido ningún aviso, salvo en la Unión Europea, que ha reconocido la importancia de la educación a través de programas específicos de cooperación educativa internacional en todos los niveles educativos.

La universidad, históricamente, ha sido una institución que trasciende el espacio local en el que se sitúa, persiguiendo el ideal de un conocimiento universal y encontrándose abierta a investigadores y estudiantes de otras latitudes. No obstante, durante el siglo XX, y particularmente a lo largo de las últimas tres décadas, la internacionalización se ha transformado en un objetivo perseguido activamente por instituciones de educación superior de todo el mundo.

Dado que la internacionalización constituye una tendencia que cobra cada vez más fuerza en el sistema universitario global, las instituciones tienden a acoplarse, a veces sin demasiada reflexión previa, a esta demanda del entorno. Por esta razón, conviene revisar las aproximaciones conceptuales, las motivaciones y los elementos comunes de las estrategias de internacionalización, especialmente en aquellas regiones y países no hablantes de inglés.

El Concepto de Internacionalización

Definir el concepto de internacionalización es una tarea compleja, pues la diversidad de las aproximaciones institucionales a este tipo de estrategias hace que se vuelva difuso. Cada institución suele emprender acciones para aumentar su alcance internacional en base a su propia perspectiva, siendo difícil llegar a una noción unívoca que logre abarcar a los distintos modos en que esta se pone en práctica (Gao, 2019).

En términos generales, es posible señalar que, a grandes rasgos, la internacionalización comprende la consideración de una dimensión internacional o global a la operación institucional universitaria a través de la docencia y la investigación (de Wit et al., 2015).

Ahora bien, los estímulos que la universidad recibe desde su entorno para emprender o continuar el camino de la internacionalización, resultan, muchas veces, conflictuados por los llamados a la vinculación e impacto en el territorio en el que se encuentra situada (Soler y Gallego-Balsà, 2019). En efecto, cobra cada vez más fuerza la imagen de las instituciones de educación superior como recursos clave para el estímulo del desarrollo económico y el tránsito hacia sociedades más justas (Brennan et al., 2018). En consecuencia, las tensiones entre su carácter global intrínseco y los lazos con su territorio de origen atraviesan la operación de las instituciones de educación superior (de Wit y Altbach, 2021).

Pilares de las Estrategias de Internacionalización

Debido a la diversidad de maneras de implementar las iniciativas de internacionalización, un ejercicio útil para capturar los ejes o pilares que son considerados centrales en distintas experiencias es observar las políticas de un conjunto de instituciones. En este sentido, se ha llevado a cabo un análisis de las políticas o estrategias de internacionalización de 12 universidades que son originarias de países de habla no inglesa y que presentan un buen desempeño en los rankings mundiales¹.

Los resultados de este análisis² evidencian que las estrategias de internacionalización tienden a estructurarse sobre la base de siete ejes: (1) alianzas nacionales e internacionales, (2) investigación e innovación, (3) formación de pre y postgrado, (4) política lingüística, (5) gestión y condiciones institucionales, (6) impacto económico y social y (7) principios orientadores.

El primer eje comprende las **alianzas nacionales e internacionales** que sustentan los distintos proyectos de internacionalización. En esta dimensión se hace referencia a elementos como las redes de socios internacionales, que no definen un tipo de actor específico como destinatario de la vinculación; las redes de socios estratégicos, constituidas por entidades nacionales e internacionales que revisten un particular interés para el desarrollo de las capacidades institucionales; las redes de investigación, enfocadas específicamente a la conformación de alianzas con actores destacados en el ámbito de la creación de conocimiento; y las redes universitarias, que ponen un especial énfasis en la necesidad de relacionarse con otras instituciones de educación superior para avanzar y/o consolidar las estrategias de internacionalización.

Figura 1: Tópicos asociados al eje alianzas nacionales e internacionales



Así mismo, dentro de los aspectos destacados en esta dimensión se encuentra la colaboración con la industria productiva, tanto nacional como extranjera; la colaboración con distintos grupos de interés a nivel local, nacional y global; la persecución de beneficios mutuos en las relaciones que se

¹ Se analizan los casos de: U. Nacional de Singapur (Singapur), Universidad de Gotemburgo (Suecia), U. de Tartu (Estonia), U. de Bergen (Noruega), U. de Aalborg (Dinamarca), U. de Tohoku (Japón), U. de Münster (Alemania), U. Estatal Paulista (Brasil), U. de Santiago de Chile (Chile), Universidad de Nankai (China), U. Médica de Taipei (Taiwán) y U. Católica de Portugal (Portugal).

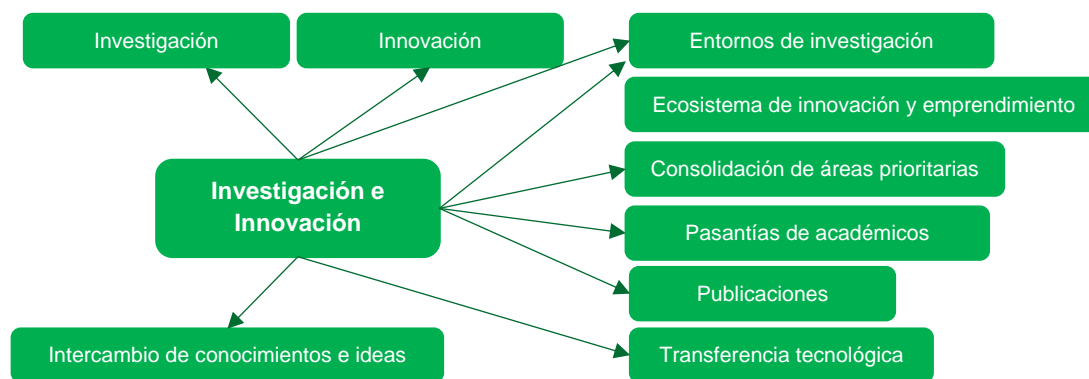
² Se realiza aquí una exposición acotada de los resultados preliminares del estudio.

entablan con otros actores, es decir, establecer alianzas de carácter bidireccional; y, por último, la colaboración con el Estado.

Por su parte, el segundo eje abarca el ámbito de **la investigación e innovación**. Todas las políticas consideradas en el análisis realizan varias menciones a la investigación, y en menor medida a la innovación, a lo largo del texto. Al centrar la atención en las descripciones más profundas de las intenciones y objetivos que las instituciones tienen en este plano, se vuelve recurrente la idea de crear entornos de investigación de carácter internacional y/o ecosistemas de innovación y emprendimiento que se nutran de las ideas, experiencias y competencias que puedan obtenerse dentro de las redes internacionales.

Dentro de este ámbito de acción estratégico, muchas de las instituciones consideran prioritario consolidar ciertas áreas prioritarias de investigación e innovación, ya sea apuntando a establecerse como referentes en nuevas áreas del conocimiento o expandir sustantivamente las capacidades de investigación en campos determinados.

Figura 2: Tópicos asociados al eje investigación e innovación



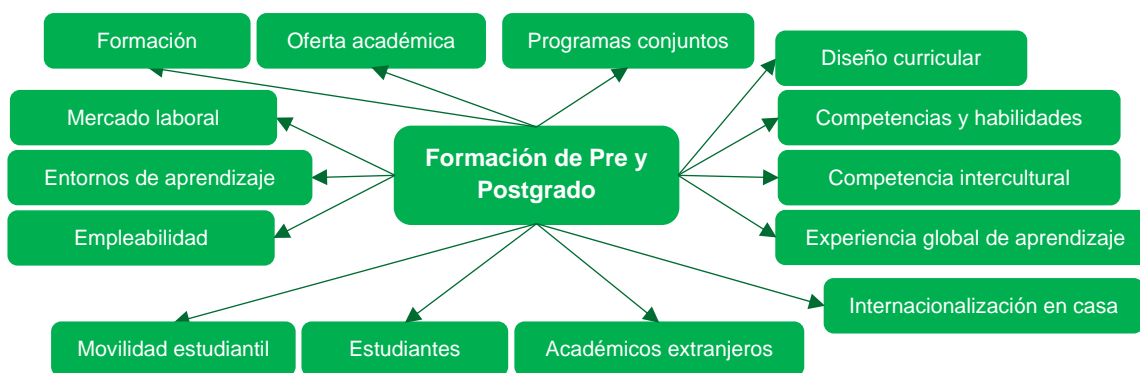
Otro de los aspectos centrales de este eje guarda relación con las pasantías de académicos, las cuales son vistas como un medio fundamental para aprovechar los vínculos internacionales, consolidar redes de investigación e intercambiar experiencias y competencias. Finalmente, las políticas revisadas ponen acento en incrementar la cantidad de publicaciones, su calidad y su impacto; además de la transferencia tecnológica y el intercambio de conocimiento e ideas mediante la vinculación con grupos de interés y actores del entorno en el que se sitúa la universidad.

El siguiente eje identificado tematiza aspectos de la **formación de pre y postgrado**. El concepto de formación es el más recurrente —en conjunto con investigación— en las políticas de internacionalización. Esta dimensión aborda una serie de tópicos que pueden dividirse en tres ámbitos. El primero de ellos guarda relación con la oferta académica, plano en el que las instituciones destacan la importancia de impartir programas con un carácter internacional y global

y, en ciertos casos, avanzar hacia el diseño de programas conjuntos con universidades extranjeras. El segundo ámbito se relaciona directamente con el diseño curricular. Aquí se declara el compromiso con modelos formativos orientados a la transmisión de las competencias y habilidades necesarias para desenvolverse en un mundo globalizado, con especial énfasis en la competencia intercultural, pensando en egresados de fácil empleabilidad en los mercados laborales nacionales y extranjeros.

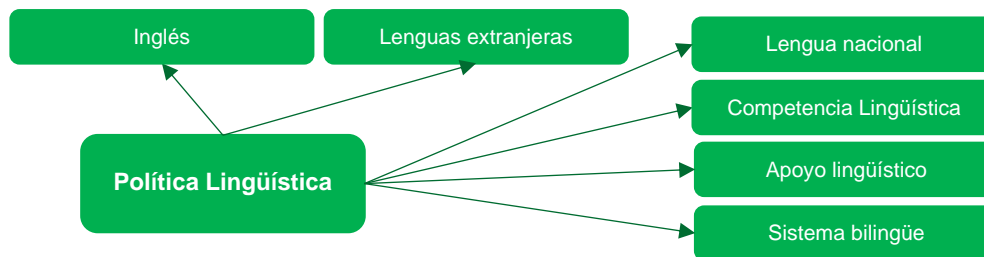
Por su parte, el tercer ámbito, guarda relación con el entorno de aprendizaje que se desea constituir en la universidad, a los cuales se busca dotar de un rasgo internacional o global. Se habla de este modo de experiencias globales de aprendizaje, de internacionalización en casa y de la movilidad de estudiantes propios al exterior, la recepción de estudiantes extranjeros y la contratación de académicos otras latitudes para nutrir el proceso formativo con la convivencia en un entorno de diversidad y las competencias y experiencias de académicos y estudiantes foráneos.

Figura 3: Tópicos asociados al eje formación de pre y postgrado



Un cuarto ámbito identificado guarda relación con la **política lingüística**. Esta es una artista particularmente relevante, en cuanto las instituciones estudiadas se sitúan en países que no tienen el inglés como lengua materna y que apuntan a insertarse en las esferas globales de la educación superior y la ciencia.

Figura 4: Tópicos asociados al eje política lingüística



En este punto, los documentos estratégicos revisados abordan tópicos como la inclusión de lenguas extranjeras como medio de instrucción y en la gestión, haciendo particular énfasis, en la mayoría de

los casos, en el inglés. Muchas políticas, además, hacen expresa alusión a la conservación de la lengua nacional, especialmente aquellas ubicadas en países cuya lengua oficial cuenta con una cantidad limitada de hablantes.

Asimismo, se evidencia una amplia consideración al refuerzo de las competencias en lenguas extranjeras del personal administrativo, los académicos y estudiantes de la institución; al tiempo que se establecen mecanismos de apoyo lingüístico orientado a que los estudiantes y académicos extranjeros mejoren su dominio del idioma local. De este modo, aunque es un elemento presente de manera transversal, algunas instituciones hacen referencia explícita a la adopción de un sistema de gestión y enseñanza bilingüe.

El siguiente eje identificado en las estrategias revisadas corresponde a la **gestión y condiciones institucionales**. En este ámbito se destaca la relevancia de tópicos como la consolidación de estructuras organizacionales de apoyo a la internacionalización y la construcción de capacidades o perfeccionamiento de administrativos y académicos. La planificación, en línea con la misión y visión internacional, aparece como una herramienta que media entre la adopción de estas estructuras de apoyo y capacidades y la consecución del objetivo del posicionamiento internacional, la competitividad o la calidad equiparable a una institución de rango mundial.

Otros elementos abordados en este eje son la formalización o institucionalización de las relaciones de cooperación existentes y futuras, el compromiso de toda la comunidad universitaria para convertir a la institución en una universidad con mayor inserción internacional y el aseguramiento de medidas que permitan que los estudiantes y académicos extranjeros puedan adaptarse de mejor manera a la institución.

Figura 5: Tópicos asociados al eje gestión y condiciones institucionales



El sexto eje abarca las pretensiones de **impacto económico y social**. En este punto aparecen temáticas como el interés en contribuir a la resolución de los desafíos sociales globales, principalmente mediante la investigación e innovación y el aporte al desarrollo y bienestar general, mediante la formación y los avances científicos y tecnológicos. Asimismo, se realizan declaraciones respecto a las intenciones de lograr un impacto a nivel global, nacional y local. Finalmente, algunas instituciones hacen alusión a un compromiso con la internacionalización responsable o socialmente

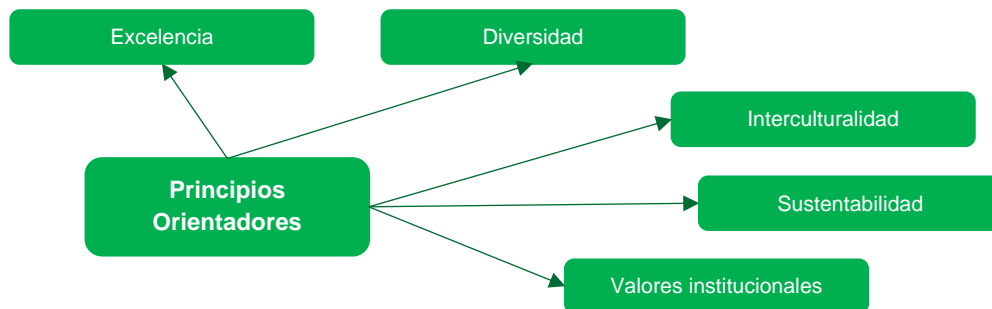
responsable, concepto bajo el cual reúnen la contribución al desarrollo y a las mejoras de la calidad de vida en distintos niveles geográficos.

Figura 6: Tópicos asociados al eje impacto económico y social



Finalmente, el séptimo eje observado guarda relación con los **principios orientadores** de la internacionalización. Entre estos valores sobre los que se construyen las distintas políticas analizadas se pueden mencionar la excelencia, la diversidad, la interculturalidad, la sustentabilidad y distintos valores propios de la institución.

Figura 7: Tópicos asociados al eje impacto económico y social

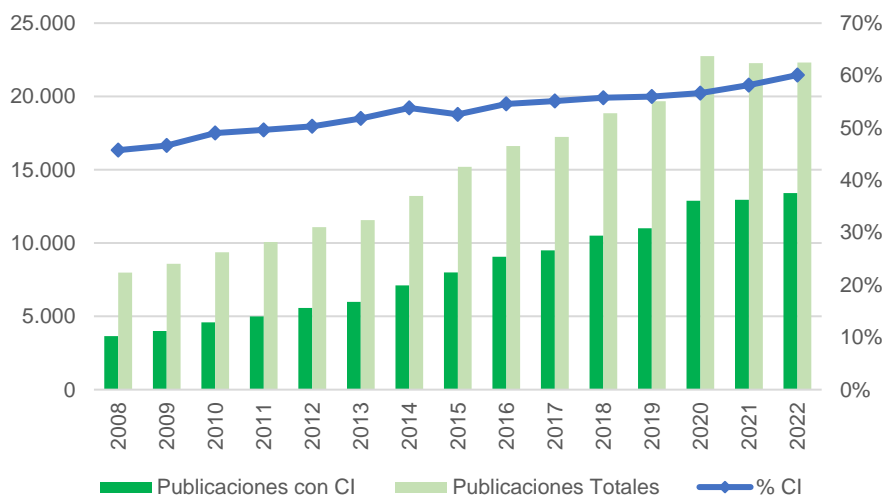


Internacionalización de las Universidades Chilenas con Miras a la Clase Mundial

En Chile, las universidades llevan ya un largo tiempo involucradas en el frente internacional (Sessarego y González, 2020). Como las universidades de todo el mundo, las universidades chilenas más complejas ven como su misión fundamental producir y difundir conocimiento a escala universal, y han apoyado los esfuerzos de sus investigadores para integrarse en la comunidad científica internacional, publicar en las mejores revistas y asegurar su lugar en el mundo en las muchas disciplinas académicas tradicionales o emergentes. Incluso se puede decir que en muchos aspectos la actividad científica se "globalizó" mucho antes que el mundo de los negocios y la economía. Una gran variedad de sectores económicos se ha beneficiado de las contribuciones de los investigadores situados en muchos países.

Como dimensión integral de las universidades, tal como lo muestra el Gráfico 1, la investigación en Chile se ha internacionalizado notoriamente. De hecho, desde sus inicios las universidades han estado entre los motores de la globalización. Entonces, ¿cómo aprovechamos esa experiencia a la importancia que ahora se atribuye a la internacionalización de nuestras universidades y transformarlas en instituciones de clase mundial?

Gráfico 1: Publicaciones Chilenas con Colaboración Internacional (CI), años 2008-2023



Fuente: Elaboración propia a partir de DataCiencia (2023).

Para abordar esta cuestión, es útil examinar primero la relación entre globalización e internacionalización. La idea de globalización se refiere al espacio en el que determinadas instituciones desarrollan su actividad (por ejemplo, las corporaciones multinacionales o las agencias de Naciones Unidas). Estas instituciones son, en efecto, capaces de operar virtualmente en cualquier

lugar; de hecho, pueden existir sin tener en cuenta la ubicación. Por lo tanto, las universidades, como instituciones, bien pueden estar comprometidas con la globalización de la educación superior, pero debido a que están arraigadas en su propia base de operaciones, no son necesariamente internacionales. Por tanto, la internacionalización debe verse como algo diferente.

La internacionalización favorece que una institución actúe en cualquier lugar del mundo, pero no lo convierte en un requisito. El impulso predominante no es tanto la extensión geográfica de la actividad sino la transformación interna de la propia institución. Este punto es clave en la transformación de nuestras instituciones en universidades de clase mundial. La internacionalización, por tanto, debe ser entendida como un proceso institucional que de alguna manera internaliza el concepto de apertura al mundo en todas las actividades y aspectos organizativos de la universidad, y que puede incluso lanzar una transformación interna para preparar a la universidad para actuar más directamente en la escena internacional o global.

Si bien, por definición, la misión científica de las universidades es de carácter internacional, está claro que esto no significa que una determinada institución pueda considerarse “internacionalizada”. Para que sea el caso, como hemos constatado en el examen de las políticas reseñadas anteriormente, las otras dos misiones básicas de una universidad, la docencia y la vinculación con el medio, también deben tener una orientación internacional. Además, todos los procesos internos de la universidad (gestión), deben estar estructurados para tener en cuenta la dimensión internacional.

La idea de reunir las numerosas y dispares actividades internacionales en las distintas áreas de desempeño de las universidades bajo el término general de internacionalización es relativamente reciente, y se remonta solo a principios de la década de 1990. Ha supuesto una profunda reinterpretación de las misiones básicas de las universidades, provocando un cambio cultural directamente ligado a la creciente presencia de influencias internacionales en nuestra vida cotidiana. Examinemos ahora los requisitos de las áreas de desempeño de las universidades para alcanzar el status de universidad de clase mundial en lo que a internacionalización se refiere.

La actividad científica, que siempre ha sido internacional, al menos en los tiempos modernos, se desarrolla ahora a un ritmo acelerado; están surgiendo nuevos campos de especialización; y a veces los colegas que están científicamente más cercanos entre sí son, de hecho, los más alejados físicamente unos de otros. Dificilmente podemos encontrar un área de investigación científica, ya sea en las ciencias naturales o sociales, que haya escapado de ser atrapada en este impulso para ampliar y profundizar la actividad científica. Ello se debe mantener y crecer.

Por su parte, la docencia que se imparte a distintos sectores se está transformando en términos de preparar a los estudiantes de hoy para trabajar en un mundo que atravesará un amplio proceso de integración y globalización en muchos niveles. En la medida en que cada vez menos actividades escapen a la reestructuración y reorganización a escala internacional, la docencia debe hacer lo mejor posible para preparar a sus estudiantes para pensar en un contexto tanto global como diferenciado, ayudarlos a adoptar una visión cosmopolita y ser más conscientes de las diferencias

culturales, y promover una mente abierta y comprensiva. Esto se vuelve aún más urgente a medida que la complejidad del mundo que nos rodea parece crecer exponencialmente.

De hecho, las mayores expectativas de la docencia en la actualidad se centran en enseñar e introducir lo que podría considerarse una educación verdaderamente internacional. Si bien esta ambición es difícil de definir en términos de su temática, se trata básicamente de una empresa directamente vinculada a la complejidad de nuestro nuevo mundo e implica el deseo de adoptar un enfoque más organizado para ofrecer una experiencia educativa que sea transcultural y abierto a la “alteridad”, en lugar de dejarlo a la iniciativa de algunos de los individuos más atrevidos o curiosos de las universidades, como en el pasado. Ya sea en movilidad de estudiantes, instrucción de idiomas, educación a distancia o la concesión conjunta de títulos, se abre ante nosotros un nuevo ámbito de colaboración potencial. Es evidente que la internacionalización de la Universidad no es un fin en sí mismo, aunque plantea una serie de cuestiones por derecho propio.

Finalmente, las preguntas sobre la vinculación con el medio que debemos abordar ya no se relacionan únicamente con las comunidades que se encuentran en estrecha proximidad física a nuestras universidades, sino que también se relacionan con aquellas que levantan demandas de desarrollo en los territorios que la universidad ha definido como su área de influencia.

Podemos decir, entonces, que la internacionalización de las universidades se relaciona con todos los objetivos, procesos, estructuras, actividades y resultados que aportan elementos de información, acción y toma de decisiones internacionales o globales a todos los niveles de la vida universitaria, ya sea en la enseñanza, la investigación y la vinculación con el medio.

Frente a esos desafíos, cabe preguntarse ¿Cómo afrontan las Universidades, cuyo objetivo siempre ha sido crear y difundir conocimientos de validez universal, sus responsabilidades en un mundo en el que las fronteras simbólicas cobran más importancia que las físicas? ¿Cómo se pueden involucrar en el proceso de internacionalización, en el que las fuerzas opuestas de competencia versus cooperación, marginación versus igualdad, están en conflicto? ¿Cómo incorporan la internacionalización a la misión de la universidad?

Es saludable que todos los actores de la Universidad, ya sean estudiantes de pre y postgrado, administrativos, académicos y docentes, compartan una visión común de la relevancia de las preguntas y las respuestas acerca de la internacionalización. El mundo universitario no es unidimensional y su pluralismo imperante provoca inevitablemente un debate sobre valores, orientaciones prácticas y elecciones del día a día. No se puede eludir ese debate para llegar a consensos. En la medida en que se puedan aclarar la situación y los desafíos internacionales que enfrentan y facilitan la elección de opciones, se puede contribuir directamente al desarrollo amplio pero coherente de una Universidad.

Una vez que se inyecta la dimensión internacional en este escenario de las universidades, las cuestiones de coherencia y sinergia se vuelven primordiales. Se hace necesario, como mínimo,

revitalizar los tipos de cooperación que siempre se han dado, pero que han sido parciales, limitados y esporádicos. Además, la internacionalización de las universidades es un gran desafío no solo para una universidad en particular, sino también para el sistema de educación superior, porque el lugar colectivo de las universidades chilenas dentro del sistema internacional, con sus múltiples aspectos económicos, culturales, sociales y científicos; depende de contar con visiones y planes claros.

Lo anterior significa que la internacionalización de las universidades debe gestionarse estratégicamente. Las características más sobresalientes de la gestión estratégica son la flexibilidad, el enfoque desde la base a la cúspide y el aseguramiento de que la estrategia y la dirección estén distribuidas entre el centro y las unidades operativas (Hayes, 1985; Shattock, 2003). La gestión estratégica surge del convencimiento que la planificación detallada es menos efectiva que el establecimiento de objetivos amplios. Ello, debido a las turbulencias del medio (consideremos los efectos de la pandemia en la movilidad tanto estudiantil como académica), las fluctuaciones de propósitos en los distintos actores (cambios en las prioridades de directivos, por ejemplo) y el carácter crítico de la toma de decisiones del día a día, que demandan mayor flexibilidad y ocasionalmente un enfoque más centrado en las oportunidades a la mano.

Las decisiones referidas a internacionalización que debieran reforzarse, se toman en función de objetivos amplios y de las oportunidades inmediatas. Las decisiones y las oportunidades se deben reforzar mutuamente para establecer un impulso institucional que pueda sostener la internacionalización en las instituciones, a través de un clima impredecible. Es necesario un mecanismo de dirección para articular las actividades generadas por este impulso. Pero no puede ser un mecanismo de control. El control excesivo desincentiva la iniciativa en las universidades.

Lo anterior significa asumir el desafío de revisar las estructuras tradicionales, verticales y orientadas solo a la eficiencia, que se han vuelto anacrónicas para asumir los desafíos de la internacionalización. Las universidades tienen que perseverar en revisar las estrategias clave que les permitan operar mejor en el nuevo escenario global competitivo, donde la colaboración para el aprendizaje organizacional requiere de mayor flexibilidad en estructuras y prácticas que faciliten la reflexión proactiva para enfrentar creativa e inteligentemente el nuevo escenario de la internacionalización. El periodo de las certezas del modelo burocrático de desarrollo dentro del marco contextual del sector público hace mucho que ha llegado a su fin (Garvin, 1993; Birnbaum, 2000).

En internacionalización, es mucho más importante que las universidades establezcan algunos objetivos generales en el largo plazo, pero objetivos realistas a ser alcanzados en una escala de tiempo no especificada. Estos objetivos podrían ser principalmente de naturaleza direccional y deben ser diseñados para dar a los distintos actores de la comunidad universitaria, una guía para orientar las líneas de mediano plazo y las prioridades para el desarrollo de la internacionalización. Estas líneas no deben ser específicas sobre la escala de tiempo para su ejecución, a menos que sea absolutamente necesario, porque las numerosas actividades que están involucradas en importantes cambios estratégicos en una Universidad pueden hacer de la programación detallada una restricción más que un estímulo para el logro y pueden anular innovaciones en otras partes de la institución.

Los objetivos que se planteen para internacionalización requieren acción –pero estas acciones deberían involucrar un rango significativo de personas, organizaciones y actividades dentro de una Universidad– por lo que deben ser entendidas y respaldadas por toda la institución antes de que se conviertan en factores de progreso efectivo. Si no es así, estas acciones se verán estancadas o frustradas por objetivos en competencia, que aparecen de forma espontánea o porque pueden emerger nuevas oportunidades.

Referencias

Publicaciones Académicas

- Brennan, J.; Cochrane, A.; Lebeau, Y. y Williams, R. (2018). *The university in its place. Social and cultural perspectives on the regional role of universities*. Dordrecht: Springer.
- Birnbaum, R. (2000). *Management Fads in Higher Education*. San Francisco: Jossey Bass.
- DataCiencia (2023). *Colaboración institucional*. Disponible en: <https://dataciencia.anid.cl/institutions/collaboration>
- de Wit, H. y Altbach, P. (2021). Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education*, 5(1), 28-46. <https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898>
- de Wit, H.; Hunter, F.; Howard, L. y Egron-Polak, E. (2015). Internationalisation of higher education: Policy Department B: Structural Cohesion Policies. European Parliament, Brussels, Belgium. Recuperado de: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU\(2015\)540370_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf).
- Gao, C. (2019). *Measuring university internationalization. Indicator across national contexts*. Cham: Palgrave.
- Garvin, D. (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Hayes, R. (1985). Strategic planning-forward or reverse? Are corporate planners going about things the wrong way round? *Harvard Business Review*, 63, (6), 111-119. <https://hbr.org/1985/11/strategic-planning-forward-in-reverse>
- Sessarego, I. y González, J. (2020). Universidades Estatales de Chile: La orientación de los planes estratégicos institucionales en el camino a la internacionalización. *Revista de la Educación Superior*, 195(49), 113-129. <https://doi.org/10.36857/resu.2020.195.1254>.
- Shattock, M. (2003). *Managing successful universities*. Glasgow: Society for Research into Higher Education/Open University Press.
- Soler, J. y Gallego-Balsà, L. (2019). *The sociolinguistics of higher education. Language policy and internationalisation in Catalonia*. Cham: Palgrave Macmillan.

Políticas de Internacionalización Analizadas

- Aalborg University (s.f.). Knowledge for the World - Internationalisation Strategy. Disponible en: https://www.strategi.aau.dk/digitalAssets/686/686505_internationaliseringsstrategi-191119.pdf
- Göteborgs Universitet (2021). *Internationalisation Strategy for the University of Gothenburg 2021-2024*. Disponible en: https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1793/1793299_final-eng-publicerad-version-internationaliseringsstrategi_en-klar.pdf
- Nankai University (s.f.). Global Strategy. Disponible en: <https://en.nankai.edu.cn/GlobalStrategy/list.htm>
- National University of Singapore (2019). *National University of Singapore Global Strategy. A five year plan*. Disponible en: https://www.nus.edu.sg/gro/docs/default-source/global/global/nus-global-strategy-2019.pdf?sfvrsn=27f2ed82_2
- São Paulo State University (2018). Internationalization Strategic Plan 2018-2021. Moving forward throughout excellence. Disponible en: https://drive.google.com/file/d/1t_MoujH6vUFnW5LK2ncWJjMSQTVVGt4r/view
- Taipei Medical University (s.f.) Taipei Medical University International Strategy 2018-2023. Disponible en: <https://oge.tmu.edu.tw/about-oge/international-strategy/>
- Tohoku University (2019). Tohoku University's International Strategy. Disponible en: <https://web.tohoku.ac.jp/ged/wp-content/uploads/2019/12/TUIS-EN-full.pdf>
- Universidad de Santiago de Chile (s.f.). Política de internacionalización. Disponible en: <https://drii.usach.cl/es/pol%C3%ADtica-de-internacionalizaci%C3%B3n>
- Universidade Católica Portuguesa (s.f.). Internationalisation strategy. Disponible en: <https://www.ucp.pt/internationalinternational-profile/internationalisation-strategy>
- University of Tartu (s.f.). Language and internationalisation principles of the University of Tartu. Disponible en: <https://ut.ee/en/content/language-and-internationalisation-principles-university-tartu>
- University of Bergen (s.f.). Internationalisation Action Plan 2016-2022. Disponible en: https://ekstern.filer.uib.no/ledelse/Handlingsplan_Internasjonisering_UiB_ENG.pdf
- University of Münster (s.f.). The University of Münster Internationalisation Strategy. Disponible en: https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/wwu/auslandsamt/pdf/internationalisierung/internationalisierungsstrategie_der_wwu_en.pdf