

**NUESTRA MANERA DE INTERNACIONALIZARNOS: FACTORES INTRÍNSECOS  
EN LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR**

**NOSSO JEITO DE INTERNACIONALIZAR: FATORES INTRÍNSECOS EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

***OUR WAY TO INTERNATIONALIZE: INTRINSIC FACTORS IN HIGHER  
EDUCATION INSTITUTIONS***



Linnik Israel Lima TEIXEIRA<sup>1</sup>  
e-mail: linnik.lima@ifpi.edu.br



Maria Elias SOARES<sup>2</sup>  
e-mail: melias@ufc.br

**Cómo hacer referencia a este artículo:**

TEIXEIRA, L. I. L.; SOARES, M. E. Nuestra manera de internacionalizarnos: Factores intrínsecos en las instituciones de enseñanza superior. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 19, n. 00, e024136, 2024. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v19i00.19015>



- | Enviado en: 08/02/2024
- | Revisiones requeridas en: 29/02/2024
- | Aprobado en: 05/03/2024
- | Publicado en: 21/10/2024

---

**Editor:** Prof. Dr. José Luís Bizelli  
**Editor Adjunto Ejecutivo:** Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

<sup>1</sup> Instituto Federal de Piauí (IFPI), Piri-piri – PI – Brasil. Profesor del Eje de Gestión y Negocios del Instituto Federal de Piauí. Estudiante de doctorado en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas, Contables y Actuariales de la Universidad de São Paulo (FEA/USP)

<sup>2</sup> Universidad Federal de Ceará (UFC), Fortaleza – CE – Brasil. Profesora Titular del Programa de Posgrado en Lingüística (UFC) y del Programa de Posgrado en Políticas Públicas y Gestión de la Educación Superior (UFC). Doctora en Lingüística por la Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro (PUC-RJ).

**RESUMEN:** El estudio investiga cómo se operativiza el proceso de internacionalización en las instituciones de enseñanza superior. Dado que la internacionalización se produce de forma diferente en el contexto global y en el nacional, podemos afirmar que también existen diferencias a nivel organizativo y que hay características intrínsecas de cada institución que explican dichas diferencias. Se eligieron tres instituciones públicas para comparar sus operativas. La investigación tiene un enfoque cualitativo y utiliza tres fuentes de datos: entrevistas semiestructuradas, documentos institucionales y archivos. Los resultados indican diferentes procesos de internacionalización, y tres factores organizativos explican la diferenciación: la historia organizativa, la misión organizativa y la percepción de lo que es la internacionalización. Estos factores informan sobre la etapa de internacionalización, su adhesión a las influencias externas y la dirección del proceso.

**PALABRAS CLAVE:** Internacionalización. Instituciones de educación superior. Operacionalización.

**RESUMO:** O estudo investiga como ocorre a operacionalização do processo de internacionalização nas instituições de Ensino Superior. Uma vez que a internacionalização se diferencia no contexto mundial e nacional, pode-se afirmar que diferenças também existem em nível organizacional e que há características intrínsecas de cada instituição que explicam tais diferenças. Três instituições públicas foram escolhidas para a comparação de suas operacionalizações. A pesquisa tem abordagem qualitativa e utiliza três fontes de dados: entrevistas semiestruturadas com atores-chaves ao processo, documentos institucionais e arquivos. Os resultados indicam diferentes processos de internacionalização, sendo que três fatores organizacionais explicam a diferenciação: o histórico organizacional, a missão organizacional e o entendimento do que é internacionalização. Esses fatores informam o estágio da internacionalização, sua aderência a influências externas e o sentido do processo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Internacionalização. Instituições de ensino superior. Operacionalização.

**ABSTRACT:** The study investigates how the internationalization process is operationalized in higher education institutions. Given that internationalization occurs in different ways in the global and national context, we can say that differences also exist at the organizational level and that each institution's intrinsic characteristics explain such differences. Therefore, three public institutions were chosen to compare their operations. The research has a qualitative approach and uses three data sources: semi-structured interviews, institutional documents, and archives. The results indicate different internationalization processes, and three organizational factors explain the differentiation: the administrative history, the corporate mission, and the perception of what internationalization is. These factors inform the stage of internationalization, its adherence to external influences, and the direction of the process.

**KEYWORDS:** Internationalization. Higher Education Institutions. Operationalization.

## Introducción

La internacionalización de la Educación Superior ha evolucionado en las últimas décadas (De Wit; Altbach, 2021). Si antes la internacionalización se daba de forma fragmentada en las dimensiones de la docencia, la investigación y la extensión, actualmente forma parte de la estrategia de las universidades (Bizarria; Moreira; Do Nascimento, 2022).

Una de las cuestiones más debatidas tiene que ver con la operacionalización de la internacionalización y los factores que influyen en su proceso. Con un enfoque comparativo, los estudios indagaron en el contexto global (Zapp; Lerch, 2020), continentales y nacionales (Wu, 2019; Mattos; Flach; Melo, 2020; De Lima Júnior; Stallivieri, 2020; Da Silva; Silva, 2021), con resultados que indican diferentes concepciones de la internacionalización entre regiones geográficas (Knight; De Wit, 2018).

Logo, argumenta-se que a internacionalização da educação superior não é homogênea entre os países (De Wit, 2019), visto que características nacionais, regionais, políticas e econômicas assumem contextos particulares (De Wit; Altbach, 2021). Embora haja entendimento dos fatores que afetam os níveis regional e nacional, os fatores que influenciam o processo de internacionalização em *nível organizacional* permanecem difusos.

Este artículo tiene como objetivo analizar la operacionalización de la internacionalización en las Instituciones de Educación Superior (IES). Teniendo en cuenta que el fenómeno ocurre de diferentes maneras en diferentes *regiones*, se argumenta que el mismo fenómeno ocurre de diferentes maneras a nivel *organizacional*. La investigación forma parte de una tesis de maestría sobre la internacionalización de la educación superior, que describe en profundidad el proceso de las instituciones en una región determinada.

Para dar una nueva mirada al fenómeno, se realizó un estudio comparativo entre instituciones que comparten el mismo macroentorno, pero cuya operacionalización de la internacionalización se produce de diferentes maneras. En este sentido, se buscaron idiosincrasias organizacionales que expliquen las diferencias entre procesos.

Esta investigación se diferencia de las anteriores por centrarse en el entorno interno de las instituciones de educación superior. Al seleccionar instituciones sujetas al mismo sistema legal y a la misma fuente de financiamiento, aislamos factores previamente identificados en la literatura directamente relacionados con el contexto económico y político (Eisenhardt, 2021).

Como modelo teórico para detallar el fenómeno, se utilizó el Círculo de Internacionalización de Knight (1994), actualizado por De Wit (2002), en el que se describen

los pasos para la gestión institucional de la internacionalización. Knight (2004) enfatiza que la internacionalización es un proceso que se realiza a nivel institucional, por lo que justifica el uso de este modelo. Se eligieron tres Instituciones de Educación Superior (IES) brasileñas, con base en sus similitudes y diferencias organizativas.

O estudo traz contribuições para os/as pesquisas no tema. Ao compreender como a internacionalização se diferencia entre instituições, evidenciou-se que políticas governamentais de âmbito nacional podem ser ineficazes ao tratar homogeneamente as diferentes IES. Adicionalmente, apontamos que métricas de produtividade podem representar desafios e até desvios de objetivos para instituições cuja missão e atuação diferem de tais políticas.

### **Modelo do Círculo de Internacionalização**

O modelo do Círculo de Internacionalização surgiu diante da busca por representações do fenômeno nas IES. Ele consiste no primeiro modelo que buscou capturar a internacionalização como um processo planejado, composto por etapas interconectadas (Hunter; Sparnon; Latorre, 2022).

En su artículo seminal, Knight (1994) contextualiza la internacionalización dentro de la estrategia institucional. De acuerdo con Knight (1994), es una dimensión que debe integrarse a los sistemas institucionales y debe estar presente en las etapas de planificación, implementación y evaluación, de manera continua y cíclica. Con estos principios, Knight (1994) propuso un *marco* para analizar la internacionalización que consta de los siguientes pasos: conciencia, compromiso, planificación, operacionalización, revisión y refuerzo. La realización continua y cíclica de las etapas genera una cultura de internacionalización en las actividades, procesos y estrategia institucional.

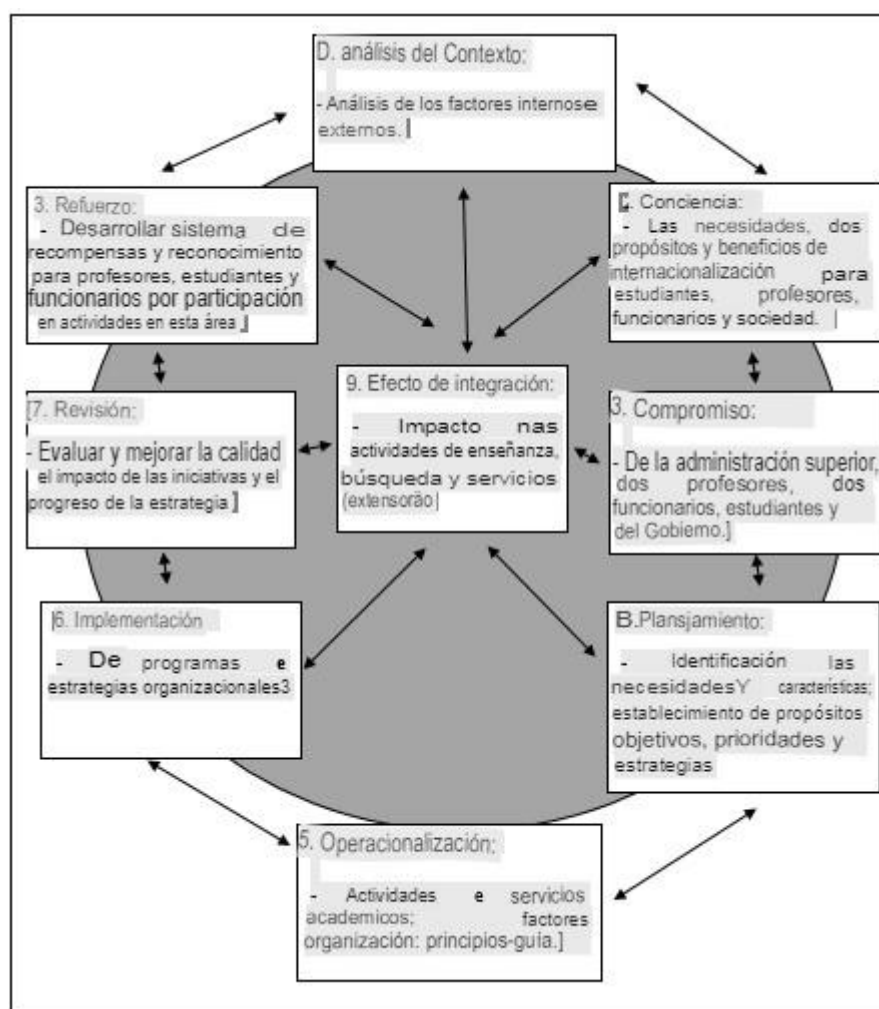
Una característica relevante del modelo es el flujo bidireccional, es decir, mientras se ejecuta un paso, es necesario revisar el anterior. En este punto, la institucionalización es crucial porque el compromiso de la alta dirección será preponderante en la ejecución y revisión de las etapas.

El modelo propuesto tuvo repercusiones académicas, evidenciadas por las críticas y nuevas propuestas al modelo. En particular, se señaló que el modelo de Knight era autodirigido, por lo que la internacionalización se ve como un fin, no como un medio. Para hacer frente a esta limitación, el modelo debía prestar atención al impacto de la internacionalización en la

investigación, la enseñanza y los servicios ofrecidos a la comunidad (Van Der Wende, 1997). Después de criticar el modelo, De Wit (2002) actualiza el círculo con ocho etapas, e inserta la novena etapa en el centro, llamada "efecto de integración" (Hunter; Sparnon; Latorre, 2022). El modelo actualizado contiene dos elementos subyacentes esenciales para una implementación exitosa: la integración y el compromiso, logrados a través de la participación de los grupos de interés dentro y fuera de la organización (Jiménez; Albo, 2022).

El círculo de internacionalización es un modelo con la capacidad de describir de manera integral el proceso de planificación estratégica, las actividades realizadas, las políticas y los actores. Con base en esto, esta investigación utiliza como marco para recopilar, analizar y discutir los hallazgos.

**Figura 1 - Círculo de Internacionalización (Versión modificada)**



Fuente: De Wit (2002).

A pesar de dos décadas de actualización, cabe destacar que el modelo sigue siendo relevante a través de las discusiones en trabajos recientes (Lebeau, 2018; Pérez-Encinas; Rodríguez-Pomeda, 2018; Almeida, Sant'anna; De Lima, 2021).

## Aspectos metodológicos

### Unidad de Análisis

Las unidades de análisis elegidas son tres instituciones públicas que ofrecen programas de pregrado y posgrado. La investigación consiste en la indagación de la internacionalización a nivel institucional de las instituciones investigadas. Se asignaron los seudónimos "Institución 1", "Institución 2" e "Institución 3".

Eisenhardt, 2021 Eisenhardt, 2021

En el aspecto externo, las instituciones están ubicadas en la misma unidad federativa (Estado), y dos tienen rectorías en la misma ciudad; La tercera institución se encuentra a 60 km de las anteriores. Además, las instituciones son públicas y financiadas por el gobierno federal.

Por otro lado, las instituciones también necesitan tener suficientes diferencias internas para que su comprensión sea posible. La Institución 1 cuenta con más de seis décadas de existencia, ofrece cursos de pregrado en las principales áreas del conocimiento, está incluida en *rankings* nacionales como referente en internacionalización y cuenta con cursos de posgrado de reconocimiento internacional.

La Institución 2 es centenaria e históricamente conocida por ofrecer cursos técnicos vocacionales. Los primeros cursos de pregrado se crearon hace dos décadas y se enfocan en el área de Tecnología. Los cursos de posgrado son pocos y recientes. La institución 2 no está incluida en *los rankings académicos* enfocados en la internacionalización.

La Institución 3 fue fundada hace menos de dos décadas y es una universidad creada para la integración con los países de habla portuguesa. Como resultado, hasta la mitad de los estudiantes provienen de otros países de habla portuguesa. La universidad ofrece cursos de pregrado en las áreas de Ciencias Sociales y Salud. Los cursos de posgrado son recientes.

## Recopilación y análisis de datos

La elaboración de un *estudio de caso* implica el uso de varias fuentes de evidencia. En esta investigación se utilizaron predominantemente entrevistas, documentos y archivos (Yin, 2010).

Las entrevistas representaron un aspecto crucial, ya que se eligieron los actores clave involucrados en el proceso de internacionalización. La información valiosa es obtenida por las personas directamente involucradas en el fenómeno estudiado (Gil, 2002). Se seleccionó a los miembros de la administración superior de las universidades, a saber, rectores y prorectores, debido a la operacionalización de la internacionalización que se está produciendo en la dimensión institucional (Knight, 2003). También entrevistamos a profesores que participan en cursos de posgrado con grado 6 o 7 de la CAPES, lo que indica relevancia internacional (Cuadro 01).

**Cuadro 01 - Directivos y docentes entrevistados del IFES encuestados**

Institución	Posición	Duración de la entrevista
Institución 1	Rector	53 minutos
Institución 1	Decano de Investigación y Estudios de Posgrado	38 minutos
Institución 1	Prorector de Relaciones Internacionales	35 minutos
Institución 1	Decano de Estudios de Pregrado	41 minutos
Institución 1	Prorector de Extensión	44 minutos
Institución 1	Coordinadora del Programa de Posgrado	58 minutos
Institución 1	Coordinadora del Programa de Posgrado	31 minutos
Institución 1	Coordinadora del Programa de Posgrado	25 minutos
Institución 1	Coordinadora del Programa de Posgrado	1h02min
Institución 1	Coordinadora del Programa de Posgrado	48 minutos
Institución 2	Rector	37 minutos
Institución 2	Decano de Investigación y Estudios de Posgrado	36 minutos
Institución 2	Asesor de Relaciones Internacionales	1h34min
Institución 2	Decano de Educación	30 minutos
Institución 3	Rector	36 minutos
Institución 3	Decano de Investigación y Estudios de Posgrado	25 minutos
Institución 3	Prorector de Relaciones Institucionales	54 minutos

Institución 3	Decano de Estudios de Pregrado	1h06min
Institución 3	Prorector de Extensión	23 minutos

Fuente: Elaboración propia (2024).

Los documentos, otra fuente de evidencia, tienen el potencial de indicar tendencias e intereses organizacionales. En nuestro estudio, los Planes de Desarrollo Institucional (documento que contiene la planificación estratégica para los próximos cuatro años) y los informes de gestión fueron los documentos con información relevante para entender el proceso de internacionalización de las instituciones estudiadas.

En cuanto a los archivos, encontramos evidencia en los anuarios, que proporcionaron información cuantitativa sobre las asociaciones y los resultados de nuestras unidades de investigación.

Para interpretar los resultados se utilizó el análisis de contenido, específicamente la técnica del análisis categórico (Bardín, 2016) Este recurso consiste en descomponer los fragmentos encontrados y reagruparlos en categorías por unidad de significado y clasificación (Cardoso; Olivo; Ghelli, 2021).

## Resultados

Las categorías de análisis son las etapas del modelo teórico. Las etapas del modelo son: 1) Análisis de Contexto; 2) Concienciación; 3) Planificación; 4) Operacionalización; 5) Implementación.

### Análisis de contexto

En esta etapa, se cuestiona qué elementos del entorno interno y del entorno externo reflejan la internacionalización. Internamente, la Institución 1 concibe la internacionalización como una actividad de la universidad, sin embargo, su institucionalización se produjo recientemente. En opinión de los entrevistados, la movilidad académica y la investigación son las principales vías de internacionalización de una universidad.

La investigación documental ratifica las declaraciones de los entrevistados. En su Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de 2018, documento de planificación estratégica para las



universidades brasileñas, la internacionalización está constantemente asociada a la investigación, y sus objetivos están relacionados con la mejora de los rankings académicos y la consolidación de la internacionalización de los Estudios de Posgrado, reflejada a través del concepto 6 o 7 de la CAPES (Institución 1, 2018).

Otro documento relevante es el Plan de Internacionalización, que aborda las políticas de internacionalización de la universidad en materia de Docencia, Investigación y Extensión. La existencia de este documento, en sí misma, es un hallazgo que señala la institucionalización de la internacionalización en la Institución 1. A través de la lectura del plan, identificamos asociaciones internacionales de publicaciones, doctorados con evaluación CAPES 6 (indicador de inserción internacional), programas de doble titulación, movilidad académica posibilitada por el programa gubernamental Ciencia sin Fronteras y convocatorias de profesores visitantes (Institución 1, 2017).

Los objetivos de internacionalización contenidos en el plan refuerzan el foco en la investigación. En un discurso sobre la internacionalización, el entrevistado G admite que la institución vincula la internacionalización a la investigación y advierte de la importancia de mirar otros factores.

En la Institución 2, la movilidad académica es la principal actividad de la internacionalización. El PDI de la Institución 2 destaca la movilidad como tema central de la internacionalización. Los objetivos trazados están relacionados con la movilidad académica, la formación en lenguas extranjeras, las relaciones internacionales y el fortalecimiento. A diferencia de la Institución 1, la Institución 2 no centra la internacionalización en la investigación. El discurso de los entrevistados converge en la internacionalización centrada en el intercambio de experiencias entre estudiantes y docentes y en la formación de estudiantes ciudadanos y culturalmente conscientes.

En la Institución 3, encontramos otra percepción de la internacionalización: el tema está fuertemente vinculado a su misión institucional de formar personas que fortalezcan la Comunidad de Países de Lengua Portuguesa – CPLP, especialmente los países africanos, con Brasil, a través del intercambio cultural, científico y educativo.

## Conciencia

Esta etapa se refiere al grado de conocimiento de la comunidad académica sobre los beneficios y riesgos que la internacionalización ofrece a la institución (Knight, 2004). Al realizar las entrevistas, se buscó identificar si los estudiantes estaban al tanto del proceso.

Los entrevistados de la Institución 1 reconocen que esta etapa es defectuosa y señalan varias razones: la falta de instrumentalización de medidas que despierten el interés de los estudiantes (Entrevistado L), el énfasis dado a los estudios de posgrado, lo que resulta en asimetría de información (Entrevistado N). Como resultado, los estudiantes de los programas de posgrado son más conscientes del proceso en relación con la graduación.

Creo que tenemos que llegar más al límite, como digo, este mensaje tiene que llegar más a la punta [...] Creo que ahora hay que salir de la fase de planificación, de la concepción, la considero lo suficientemente madura, y pasar a tener acciones más concretas (Entrevistado L).

Sin embargo, la Institución 1 tuvo un momento único en la promoción de la internacionalización en los cursos de pregrado. La institución se benefició de becas a través del programa Ciencia Sin Fronteras, lo que resultó en el intercambio de estudiantes de varios estudiantes en las áreas del conocimiento cubiertas (Entrevistado M). La repercusión nacional del programa ayudó al proceso de aprendizaje sobre la internacionalización. Por último, se señala como indicadores de concienciación sobre el proceso la creación de una prorectoría específica de internacionalización y los resultados alcanzados desde su fundación.

Por lo tanto, observamos que la conciencia en la Institución 1 ocurre de manera asimétrica. En la cúspide, la Administración Superior tiene conciencia, evidenciada por las acciones destinadas a promover el proceso. Sin embargo, en el otro extremo, los estudiantes de pregrado reciben información en tiempo y forma (Entrevistado L). En este entorno, los profesores y estudiantes de posgrado reciben información constantemente, aumentando a medida que los programas se internacionalizan.

La sensibilización en la Institución 2 ocurre principalmente a través de la difusión de avisos públicos y acciones de internacionalización en las unidades académicas (Entrevistado B). En las oportunidades de becas en el extranjero, por ejemplo, los campus, los profesores y los estudiantes se involucran para publicitar ampliamente y alentar a más estudiantes a participar. La alta adherencia a los avisos públicos demuestra que los esfuerzos institucionales de sensibilización alcanzan la categoría de estudiantes (Entrevistado C).

Además de las oportunidades internacionales, la concienciación se evidencia en la implicación de los estudiantes en la preparación del PDI, incluyendo las directrices para la internacionalización (Entrevistado A). El compromiso digital también atestigua el alcance de los esfuerzos a la comunidad académica, ya que las noticias de internacionalización publicadas por la institución en las redes sociales se encuentran entre las más queridas y comentadas.

Es notorio que la internacionalización en la Institución 2 está estrechamente relacionada con la movilidad académica de estudiantes y empleados. La primera indicación se da en la pregunta inicial, cuando los entrevistados describen lo que entienden por internacionalización y el tema de las experiencias académicas y profesionales se vuelve recurrente. Su reciente historia de pregrado y posgrado explica por qué la comunidad no ve (todavía) la internacionalización desde la perspectiva de la investigación, como ocurre en la Institución 1.

En las entrevistas realizadas en la Institución 3, los resultados apuntan a la conciencia del proceso por parte de la comunidad académica, ya que el concepto "internacional" es intrínseco a la creación y misión institucional. En consecuencia, las actividades cotidianas abarcan la internacionalización, como la recepción de estudiantes extranjeros en todas las unidades académicas cada semestre, lo que inevitablemente implica el involucramiento de la comunidad universitaria (Entrevistado Q).

Otra forma de conciencia es la existencia de artefactos. En la Institución 3, el arte y la cultura están en el centro de este proceso. Cada año se promueven actividades artísticas con temas que permean la cultura de África, el Nordeste, junto con los temas de internacionalización e interiorización; proyectos de extensión para el desarrollo del inglés orientados a la movilidad estudiantil; y la existencia de la Guía del Estudiante, con instrucciones para los estudiantes sobre la internacionalización y su papel fundamental en la sociedad (Institución 3, 2017).

## **Planificación**

La cuestión central de esta etapa es conocer cómo se definieron las políticas de internacionalización.

Como se ha explicado anteriormente, la Institución 1 ha elaborado un Plan de Internacionalización con el fin de optar a convocatorias de becas internacionales. El decano responsable de la investigación tomó un papel protagónico en la elaboración del PIN, junto con el decano responsable de internacionalización (Entrevistado L), con la participación activa de

los programas de posgrado en la definición de objetivos y metas comunes entre los programas, además de definir la responsabilidad de la gestión y la responsabilidad de los cursos. También se llevaron a cabo acciones en la dimensión docente, especialmente los cambios curriculares y la oferta de cursos de lenguas extranjeras para formar a los estudiantes. En general, cada Prorectoría realizó intervenciones dentro de su ámbito. La lectura y análisis del documento final muestra objetivos específicos para la internacionalización, con atribuciones por tipo de atribución.

El siguiente PDI incorporó los objetivos presentados en el PIN. El motivo de la inversión procedimental (PIN lanzado antes de la PDI) se produjo debido a la necesidad de que la institución participara en la convocatoria PrInt/CAPES, cuyo plazo no permitiría la construcción de una PDI temprana. El nuevo PIC amplió los objetivos en relación con su predecesor. Las novedades destacadas son la promoción de la movilidad internacional de estudiantes, técnicos y docentes, el desarrollo de relaciones interinstitucionales internacionales y la preparación de la comunidad académica para recibir a los extranjeros.

En contraste, la etapa de planificación en la Institución 2 se reduce, ya que su desarrollo se dio casi exclusivamente en el sector de la asesoría internacional (Entrevistado C). En la construcción de la planificación, el sector mantuvo reuniones con diversos públicos, internos y externos, para recoger opiniones y sugerencias (Entrevistado A).

En la Institución 3, el PDI es el documento principal que contiene los objetivos y acciones para la internacionalización. El tema se aborda de manera transversal en todas las prorectorías. En la práctica, además de los objetivos del Decano de Relaciones Institucionales, los demás definen sus propios objetivos sobre el tema. Todos los objetivos están agregados en el Plan de Política de Internacionalización.

### **Puesta en marcha**

La operacionalización es la etapa en la que las instituciones describen en detalle cómo pretenden alcanzar los objetivos y metas propuestos en la etapa de planificación. Cada acción y cada actividad debe estar alineada con un objetivo estratégico, indicando cómo lograrlo y quién es el responsable de lograrlo.

En la Institución 1, la evidencia se encuentra en su Plan de Internacionalización, que proporciona estructuras de gobernanza que permiten el logro de las acciones y objetivos

propuestos. Además, se proporciona una normativa que regula el proceso y establece criterios para la selección de proyectos (Institución 1, 2017). No se mencionan las previsiones presupuestarias y de recursos humanos que garanticen un proceso sostenible, puntos importantes destacados por los autores en la fase de operacionalización (Knight, 2004).

En la Institución 2, la operacionalización, al igual que la planificación, se concentra en el asesoramiento en internacionalización. Otros sectores son abordados dentro de los límites de sus competencias, pero sin que ello implique una propuesta de internacionalización. La consecución de objetivos se propone en el PDI y destaca como acciones principales la enseñanza de idiomas y la internacionalización de la institución. Se percibe que tales acciones son genéricas. Los documentos y entrevistas no dilucidaron cómo se llevará a cabo la operacionalización de las acciones. Las acciones que tienen descripciones operativas son aquellas que refuerzan o aumentan la amplitud de las acciones existentes.

En la Institución 3, la operacionalización refleja la etapa de planificación: cada prorectoría tiene un grupo de acciones y responsabilidades intrínsecas, detalladas en el PDI. Debido a que la organización es una universidad enfocada en la integración de países, las actividades diarias en sí mismas incorporan acciones de internacionalización. Sin embargo, existen carencias en las acciones operativas de internacionalización con países con otros idiomas. A partir de este momento, la internacionalización se fragmenta en torno a las áreas del conocimiento: las que se relacionan con los países de habla portuguesa se destacan en detrimento de las áreas que necesitan una mayor asociación con los países del Norte Global.

## Implementación

En esta fase se tiene en cuenta lo que realmente se implementó en relación con lo propuesto en las etapas de planificación y operación (Knight, 1994; Miura, 2006).

En la Institución 1, consiste en realizar acciones que ya se han realizado con anterioridad, pero con un mayor grado de institucionalización. Uno de los puntos fuertes de la internacionalización es la llegada de profesores visitantes, las convocatorias de Doctorado en el extranjero y la búsqueda de recursos en agencias de financiación (Entrevistado N), la implantación de un decanato específico, grupos de investigación en los Programas de Pregrado y Posgrado (Entrevistado M), las convocatorias de profesores visitantes extranjeros (para crear un ambiente internacional en la universidad), las convocatorias de Doctorado Sándwich y los

cambios normativos que permiten a los estudiantes participar en experiencia en el extranjero. (Entrevistado E).

Se señalan los equipamientos culturales como evidencia de la puesta en marcha de acciones encaminadas a la internacionalización. En este sentido, la Institución 1 cuenta con la Casa de la Cultura Extranjera, designada como la principal (Entrevistados G y L) y el Instituto Confucio (Entrevistado L).

En síntesis, se reafirma que la internacionalización en la Institución 1 se institucionalizó a través de la oficialización de actividades que ya existían en la universidad.

La implementación en la Institución 2 también es un reflejo de la etapa anterior, ocurriendo a través de los programas institucionales de becas internacionales. La asesoría internacional se encarga de la implementación y cuenta con el apoyo de los diversos campus para dar a conocer y seleccionar a los estudiantes. Luego, el decano en el área de educación trabaja en los procesos de curricularización y documentación.

Para el futuro, la Institución 2 tiene como objetivo implementar un Centro de Idiomas. El obstáculo actual radica en los problemas presupuestarios y de servidores en los campus del interior. Una situación similar ocurre en la Institución 3, que aún no ha sido exitosa en su implementación, incluso con políticas institucionales enfocadas en la lingüística (Entrevistado S).

La Institución 3 implementa actividades derivadas de sus propias responsabilidades organizacionales, pero aún tiene problemas con aquellas consideradas estratégicas y que van más allá de la misión institucional, como las asociaciones con países con otros idiomas, la implementación de un centro de lenguas extranjeras y la atracción de estudiantes extranjeros fuera del mundo de habla portuguesa.

Tenemos una propuesta de política lingüística de la institución C, que aún va a ser considerada por el Consejo Universitario y, antes de ir al Consuni, debe ser valorada por la comunidad universitaria, donde coloca el marco de desarrollo en el ámbito de las lenguas. Es un disparate que todavía no tengamos un centro de idiomas acá y que eso es algo que tenemos que priorizar buscando construir a partir de esta institucionalización de esta política para que se pueda dar un nuevo paso, un salto más robusto con relación a esto (Entrevistado S).

La actividad de acogida de estudiantes internacionales es otro ejemplo, ya que corresponde al sector de las relaciones internacionales garantizar la admisión, el control de pasaportes, visados y documentación nacional (Entrevistado T).

## Discusión de los resultados

A lo largo de la descripción de los datos basados en el modelo, es posible ver que la internacionalización tiene diferentes matices entre instituciones. En primer lugar, actúan diferentes mecanismos para crear conciencia. La misión institucional enfocada en la internacionalización facilita la sensibilización de estudiantes, profesores y personal técnico-administrativo (Institución 3). La movilidad académica es el motor de la Institución 2; y programas de posgrado, combinados con niveles superiores, en la Institución 1. En los tres casos, si bien facilitan, los factores limitan la internacionalización. Se observa que las diferencias de conciencia están relacionadas con lo que cada institución entiende por internacionalización. En la Institución 1, la internacionalización es eminente en la dimensión investigativa, y esto se relaciona con el enfoque que le da la organización para lograr mejores niveles de desempeño en los rankings académicos y una mayor búsqueda de prestigio internacional. En la Institución 2, el énfasis está en la movilidad académica.

Las características antes mencionadas se ven reflejadas en las etapas de planificación, operacionalización e implementación, las cuales presentan diferencias entre las instituciones. La Institución 1 cuenta con el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan de Internacionalización. En el primero se describe parcialmente cómo se pondrán en práctica las acciones y en el segundo no se proporcionan detalles. Cuando las descripciones operativas están ausentes, los programas de posgrado y las unidades académicas con experiencia sobresaliente utilizan su experiencia para compensar las ausencias. Esto es posible gracias a la experiencia previa e histórica de los programas, que demuestra que la internacionalización precede a las primeras políticas existentes. Así, se identifica que el proceso de internacionalización de la institución se dio de manera *bottom-up*, en la que sectores dentro de la organización iniciaron el proceso, el cual fue absorbido paulatinamente por la organización, hasta llegar a institucionalizarse.

En la Institución 2 ocurre lo contrario: el proceso de internacionalización fluye *de arriba hacia abajo*, es decir, comienza con la alta dirección hacia los sectores operativos. Esto se debe, precisamente, a la ausencia de sectores con historia en internacionalización, ya que la institución se enfocó en la formación vocacional y recientemente (hace dos décadas) creó cursos de educación superior. Los cursos de posgrado son todavía pocos y recientes. La forma *de arriba hacia abajo* influye directamente en las etapas de planificación, operacionalización e implementación, que se acumulan en la asesoría internacional, con contribuciones periódicas de otros sectores, con énfasis en la prorectoría orientada a la investigación.

En la Institución 3, las etapas son más notorias ya que la internacionalización se trabaja en el día a día de los sectores académico y administrativo, es decir, la operacionalización e implementación son el resultado de las atribuciones intrínsecas de la universidad.

Es posible afirmar, por tanto, que la internacionalización se produce en las tres instituciones encuestadas. La diferenciación ocurre en su manifestación, debido a las particularidades de cada uno. Estas idiosincrasias se basan en la propia historia, la misión institucional y la influencia de los actores internos y los sectores externos. No hay una uniformidad, un modelo o una forma singular de atravesar el proceso de internacionalización. La visión propia genera sus propios objetivos y metas, en los que todos obtienen éxitos y puntos para mejorar. Este hallazgo muestra que, incluso con las presiones existentes para hacer que los procesos sean más homogéneos, las peculiaridades institucionales deben ser respetadas.

Desde la perspectiva institucional, la internacionalización genera diferentes diseños organizacionales. En la Institución 1, es un proceso que unifica acciones y políticas que ya existen en los programas, pero ejecutadas en fragmentos; en la Institución 3, el proceso nace con la propia organización y la necesidad es crear políticas que fortalezcan el proceso; y en la Institución 2, aunque antigua, el fenómeno es reciente y creciente, y el desafío es la expansión de las acciones en toda la estructura organizacional.

### **Consideraciones finales**

La internacionalización es inevitable para las instituciones de educación superior. La integración entre universidades, además de ser beneficiosa en los aspectos culturales y sociales, confiere reputación y competitividad para atraer a más estudiantes (De Wit, 2019; Caballero, 2021). En este artículo, investigamos cómo se operacionaliza la internacionalización en diferentes instituciones. Descubrimos tres mecanismos básicos de operacionalización, que están relacionados con las características intrínsecas de las instituciones.

Identificamos que la internacionalización se utiliza para reforzar los aspectos más destacados de la organización, contribuyendo a su reputación más allá de las fronteras nacionales. En este caso, la internacionalización es "entrar en el juego": competir en rankings académicos, participar en políticas de financiación pública, publicar artículos de alto impacto, por ejemplo.

La historia organizacional juega un papel importante en este proceso. Las instituciones con un historial consistente de internacionalización están más alineadas con los cambios y



tendencias actuales en el tema. La internacionalización no depende solo de las políticas institucionales, ya que los sectores cuentan con la experiencia para desarrollar sus propias acciones. En el caso de áreas más avanzadas de internacionalización, la alta dirección puede tener dificultades para controlar el proceso. Por otro lado, las instituciones sin una trayectoria consistente de internacionalización practican acciones específicas, con políticas aún en fase de construcción y consolidación. Debido a la inexperiencia de los sectores, la alta dirección actúa como catalizador y establece los lineamientos para la operacionalización.

La misión de la organización es otro factor que influye en el proceso. En las instituciones creadas para un fin más específico, la internacionalización queda subordinada a la organización y no al revés. Los gerentes dan forma al proceso de internacionalización con el fin de cumplir con los propósitos institucionales. La preocupación por los factores externos, como "entrar en el juego", es menos relevante. La organización es menos adaptable a los requisitos internacionales y corre el riesgo de quedar en la periferia del proceso.

Al comprender cómo la internacionalización difiere entre instituciones, mostramos que las políticas gubernamentales a nivel nacional pueden ser ineficaces cuando se trata de manera homogénea a diferentes instituciones de educación superior. Además, señalamos que las métricas de productividad pueden representar desafíos e incluso desviaciones de los objetivos para instituciones cuya misión y desempeño difieren de dichas políticas.

Para futuros estudios, recomendamos el análisis de un nivel más: el individual. Para ello, observemos las siguientes preguntas: ¿Cómo perciben el proceso de internacionalización los individuos que componen la comunidad académica? ¿Cómo afectan la estructura organizacional y los factores a esta percepción? ¿Qué características individuales influyen en la adhesión de un miembro de la comunidad académica al proceso?

## REFERENCIAS

ALMEIDA, M. C. A.; SANT'ANNA, Â. M. O., DE LIMA, E. P. Internacionalização no Ensino Superior e o Brasil como *Case Study*. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 68-108, 2021. DOI: 10.13058/raep.2021.v22n1.1939.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, M. Z.; DO NASCIMENTO, L. A. Internacionalização do ensino superior por descrição bibliométrica com suporte em 76 anos de investigações indexadas na *Web of Science*. **Education Policy Analysis Archives**, Arizona, v. 30, p. 01-22, 2022. DOI: 10.14507/epaa.30.7162.

CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S.; GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p. 98-111. 2021. Disponible en: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347>. Acceso: 20 sept. 2023.

DA SILVA, T. G.; SILVA, T. T. Estratégias de internacionalização brasileiras: Algumas lições do Ciência sem Fronteiras. **Education Policy Analysis Archives**, Arizona, v. 29, p. 1-29, 2021. DOI: 10.14507/epaa.29.6279.

DE LIMA JÚNIOR, A. F.; STALLIVIERI, L. Programas de mobilidade acadêmica internacional como instrumentos de promoção do desenvolvimento internacional: O caso do PEC-PG. **Education Policy Analysis Archives**, Arizona, v. 28, p. 160-174, 2020. DOI: 10.14507/epaa.28.5178.

DE WIT, H. **Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe**: A historical, comparative, and conceptual analysis. Westport: Greenwood Publishing Group, 2002.

DE WIT, H. Internationalization in Higher Education, a Critical Review. **SFU Educational Review**, Burnaby, v. 12, n. 3, p. 9-17, 2019. DOI: 10.21810/sfuer.v12i3.1036.

DE WIT, H.; ALTBACH, P. G. Internationalization in Higher education: global trends and recommendations for its future. **Policy Reviews in Higher Education**, London, v. 5, n. 1, p. 28-46, 2021. DOI: 10.1080/23322969.2020.1820898.

EISENHARDT, K. M. What is the Eisenhardt Method, Really? **Strategic Organization**, California, v. 19, n. 1, p. 147-160, 2021. DOI: 10.1177/1476127020982866.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HUNTER, F.; SPARNON, N.; LATORRE, P. Moving internationalisation beyond exceptionalism using the MARS model. **Higher Education Quarterly**, London, v. 76, n. 2, p. 311-327, 2022. DOI: 10.1111/hequ.12385.

JIMÉNEZ, C. S. H.; ALBO, M. V. An Integrated Income and Management Model for Internationalization: An Analysis for Higher Education Institutions. **Rev. Int. Educ. Super.** v. 8, p. 1-16, 2022. DOI: 10.20396/riesup.v8i0.8663684.

KNIGHT, J. Internationalization: Elements and Checkpoints. **CBIE Research**, Ottawa, n. 7, 1994. Disponible en: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED549823.pdf>. Consultado en: 15 agosto 2018.

KNIGHT, J. Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education**, California, v. 8, n.1, 5-31, 2004. DOI: 10.1177/1028315303260832.

KNIGHT, J. Higher Education Internationalization: Concepts, rationales, and frameworks. **Revista REDALINT**, v. 1, n. 1, p. 65-88, 2021. Disponible en: <https://revele.uncoma.edu.ar/index.php/redalint/article/view/3090>. Consultado el 18 sept. 2023.

KNIGHT, J.; DE WIT, H. Internationalization of higher education: Past and future. **International Higher Education**, Boston, v. 95, p. 2-4, 2018. DOI: 10.6017/ihe.2018.95.10715.

LEBEAU, L. G. A Process Approach to Internationalization- Utilizing De Wit's Internationalization Circle (Modified Version) for Internationalization Planning. **International Research and Review**, San Bernardino, v. 7, n. 2, p. 1-17, 2018. Disponible en: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1188725.pdf>. Consultado en: 13 agosto 2018

MATTOS, L. K.; FLACH, L.; MELO, P. A. Educational scholarship policies for higher education, internationalization, and evaluation of Brazilian graduate programs: A study with panel regression. **Education Policy Analysis Archives**, Arizona, v. 28, n. 85, p. 1-28, 2020. DOI: 10.14507/epaa.28.4738.

MIURA, I. K. **O Processo de Internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo de três áreas de conhecimento**. 2006. Tese (Livre Docência) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006.

PEREZ-ENCINAS, A.; RODRIGUEZ-POMEDA, J. International students' perceptions of their needs when going abroad: Services on demand. **Journal of Studies in International Education**, London, v. 22, n. 1, p. 20-36, February. 2018. DOI: 10.1177/1028315317724556.

VAN DER WENDE, M. Missing links: The relationship between national policies for internationalisation and those for higher education in general. In: KALVEMARK, T.; VAN DER WENDE, M., **National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe**. Sotckholm: National Agency for Higher Education, 1997.

WU, H. Three Dimensions of China's "Outward-Oriented" Higher Education Internationalization. **Higher Education**, London, v. 77, n. 1, p. 81-96, January. 2019. DOI:10.1007/s10734-018-0262-1.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAPP, M.; LERCH, J. C. Imagining the World: Conceptions and determinants of internationalization in higher education curricula worldwide. **Sociology of Education**, London, v. 93, n. 4, p. 372-392, October. 2020. DOI: 10.1177/0038040720929304.

---

**Reconocimientos:** No se aplica.

**Financiación:** No aplicable

**Conflictos de intereses:** No hay conflictos de intereses.

**Aprobación ética:** El entrevistador leyó el Formulario de Consentimiento Informado y obtuvo el consentimiento de los entrevistados para la grabación.

**Disponibilidad de datos y material:** Debido a que permiten la identificación de los entrevistados, los materiales no están disponibles para el público en general.

**Contribuciones de los autores:** Autor 1: investigación de campo, entrevistas, redacción de los resultados; Autor 2: metodología, redacción de los resultados.

---

**Procesamiento y edición: Editora Iberoamericana de Educación - EIAE.**  
Corrección, formateo, normalización y traducción.

