



## Un Modelo de Gestión y Fondo Integrado para la Internacionalización: Un Análisis para Instituciones de Educación Superior\*

Carlos Silverio Huerta Jiménez<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-0317-7541>

Marco Velázquez Albo<sup>2</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-5916-4283>

<sup>1,2</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

### ABSTRACT

Desde su concepción hace casi tres décadas, la internacionalización de la educación superior ha visto el desarrollo de modelos organizacionales para la internacionalización a nivel institucional. Sin embargo, a partir de un análisis de la literatura de los modelos más citados, lo que queda por desarrollar son marcos de financiamiento institucional para apoyar las actividades de internacionalización. Este artículo propone un modelo de adquisición y gestión de fondos para la internacionalización de las instituciones de educación superior. Tiene la premisa de que un sistema institucional integrador puede generar más recursos que uno que no es integrador en la institución. Se discute una aplicación estratégica del modelo como ejemplo para su aplicación a nivel institucional. Este modelo proporciona implicaciones prácticas para fortalecer los esfuerzos de internacionalización en las instituciones de educación superior.

### PALABRAS CLAVE

Educación superior. Internacionalization. Administración. Adquisición de fondos. Planeación estratégica.

Correspondencia al autor:

<sup>1</sup> Carlos Silverio Huerta Jiménez  
E-mail: [carlos@usmexfusion.org](mailto:carlos@usmexfusion.org)  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
Puebla, México  
CV Lattes  
<http://lattes.cnpq.br/8139813716266465>

Sujeto: 18 dic. 2020  
Aceptado: 18 ene. 2022  
Publicado: 22 ene. 2022

 [10.20396/riesup.v8i0.8663684](https://doi.org/10.20396/riesup.v8i0.8663684)  
e-location: e022031  
ISSN 2446-9424

Antiplagiarism Check



Distributed under



\*Texto traducido por: Carlos Silverio Huerta Jiménez. Tradutor e intérprete inglês e espanhol. Bacharel em Tradução pela Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-mail: [carlos@usmexfusion.org](mailto:carlos@usmexfusion.org)

## An Integrated Income and Management Model for Internationalization: An Analysis for Higher Education Institutions

### ABSTRACT

Since its conception almost three decades ago, internationalization of higher education has seen the development of organization models for internationalization at institutional level. However, based on a literature analysis of the most cited models, what remains to be developed are institutional funding frameworks to support internationalization activities. This article proposes a model for the acquisition and management of funds for the internationalization of higher education institutions. It has the premise that an institutional integrative system can generate more resources than one that is not institutionally integrative. A strategic application of the model is discussed as an example for its application at institutional level. This model provides practical implications for strengthening internationalization efforts at higher education institutions.

### KEYWORDS

Higher education. Internationalization. Management. Income acquisition. Strategic planning.

## Um Modelo Integrado de Gestão e Financiamento para a Internacionalização: Uma Análise para Instituições de Ensino Superior

### RESUMO

Desde o seu início, há quase três décadas, a internacionalização do ensino superior assistiu ao desenvolvimento de modelos organizacionais para a internacionalização a nível institucional. No entanto, com base na análise da literatura dos modelos mais citados, o que resta a desenvolver são os quadros de financiamento institucionais para apoiar as atividades de internacionalização. Este artigo propõe um modelo de aquisição e gestão de fundos para a internacionalização de instituições de ensino superior. Parte da premissa que um sistema institucional inclusivo pode gerar mais recursos do que um não inclusivo na instituição. Uma aplicação estratégica do modelo é discutida como um exemplo para sua aplicação no nível institucional. Este modelo fornece implicações práticas para fortalecer os esforços de internacionalização em instituições de ensino superior.

### PALAVRAS-CHAVE

Educação superior. Internacionalização. Administração. Aquisição de fundos. Planejamento estratégico.

## Introducción

La internacionalización de la educación superior como concepto existe desde hace casi tres décadas y se han propuesto diversos modelos organizativos para el desarrollo de la internacionalización de las instituciones de educación superior. Sin embargo, a partir de un análisis de los modelos más citados en la literatura académica (DAVIES, 1992; WIT, 2002; HENARD *et al.*, 2012; HUDZIK; MCCARTHY, 2012; KNIGHT, 1994; WIT, 1995; RUDZKI, 1998; WENDE, 1997), dichos modelos se han centrado principalmente en dimensiones de las estructuras organizativas sin centrarse profundamente en la financiación para la internacionalización institucional. Por lo tanto, un modelo para este propósito sería una valiosa contribución para apoyar los esfuerzos de internacionalización a nivel institucional.

Este trabajo propone un modelo de adquisición y gestión de fondos para la internacionalización: Continuo Integrador para la Adquisición y Gestión de Fondos para la Internacionalización (CIAGFI). El modelo es una adaptación del "Integrated Income Acquisition and Management (IIAM) Continuum" creado por Birmingham (2002). Este artículo argumenta que el CIAGFI es útil para generar estrategias institucionales integrales para la adquisición y gestión de fondos para apoyar la internacionalización de las instituciones de educación superior (IES). En el marco de esta propuesta, se sugiere que cuando el trabajo institucional de las Actividades Claves para la Adquisición y Gestión de Fondos para la Internacionalización (ACAGFI) se realiza de manera integrada, existe mayor capacidad institucional para generar recursos para la internacionalización. Se tiene la premisa, de manera similar a como lo expresó Birmingham (2002) en su investigación, que un sistema integrador de adquisición y gestión de fondos puede generar más recursos que uno que no es integrador.

En encuestas internacionales y regionales sobre la situación de la internacionalización de las IES (EGRON-POLAK; HUDSON, 2014; GACEL-ÁVILA; RODRIGUEZ-RODRIGUEZ, 2018), se reporta una estructura institucional débil o a veces inexistente para la internacionalización como una de las principales debilidades institucionales. La falta de fondos para avanzar en esta actividad también se reporta como uno de los principales obstáculos. Esta realidad motivó la redacción de este artículo. Actualmente, no existen modelos que apoyen específicamente la adquisición y gestión de fondos para la internacionalización de las IES.

La definición más reciente de internacionalización de la educación superior se encuentra en el estudio "Internationalization of Higher Education" patrocinado por el Parlamento Europeo en 2015. Wit *et al.* (2015), autores del estudio, ofrecen una definición de internacionalización basada en la definición más utilizada en esa época creada por Jane Knight (KNIGHT, 2008). Definen la internacionalización de la educación superior como

el proceso intencional de integrar una dimensión internacional, intercultural o global en el propósito, las funciones y la prestación de la educación postsecundaria, con el fin de mejorar la calidad de la educación y la investigación para todos los estudiantes y el personal, y para hacer una contribución significativa a la sociedad (WIT *et al.* , 2015, p. 29) .

Se observa en esta definición que la internacionalización es un proceso institucional intencional de integrar dimensiones internacionales e interculturales en las funciones sustantivas de una IES con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza, administración, investigación, extensión, educación continua, entre otras funciones clave. También destaca, aunque no explícitamente, que estos esfuerzos están dirigidos a desarrollar habilidades globales en todos los estudiantes y el personal. Se espera que las dimensiones internacionales, interculturales o globales tengan lugar en la misión y la vida institucional y que sus miembros se involucren para mejorar la calidad de la educación y la investigación para todos y no solo para estudiantes, profesores, investigadores que puedan participar en programas de movilidad internacional. Además de aumentar la calidad institucional, las estrategias de internacionalización deben contribuir al mejoramiento de las comunidades a las que sirven las IES y, en general, a la sociedad.

Se argumenta en este artículo que todas estas actividades internacionales deben ser financieramente sostenibles. Las IES apuntan como debilidad u obstáculo para la internacionalización la falta de fondos y estructuras, pero ¿no será que lo que les hace falta a las IES es una estrategia o modelo de adquisición y gestión de fondos que haga sostenibles sus actividades de internacionalización? Si las IES tienen actividades tradicionales de internacionalización: la movilidad de estudiantes, profesores e investigadores y la cooperación internacional en investigación; o tienen otras formas más recientes de internacionalización como la internacionalización del currículo, la internacionalización en casa, la movilidad virtual, el aprendizaje colaborativo en línea entre otros (cf. WIT *et al.*, 2015), las IES requieren una estrategia para la adquisición y gestión de fondos que asegure que estas actividades sean financieramente sostenibles. Uno pensaría que esto se daría por hecho, pero ¿por qué entonces muchas IES reportan como una debilidad la falta de fondos para la internacionalización?

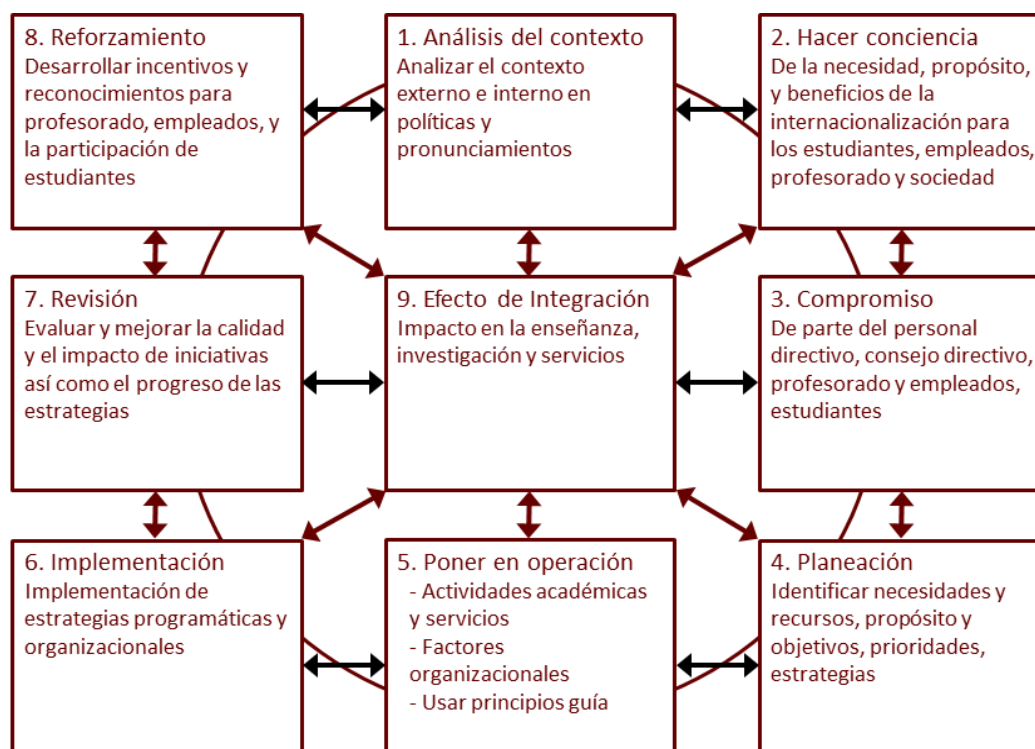
Wit (2017) comenta que no existe un paradigma de internacionalización al que todas las instituciones de educación superior deban aspirar. Se podría argumentar muy bien que hay tantas formas de implementar la internacionalización como IES. Cada institución, en función de su misión y visión, debe decidir qué significa para ellas la internacionalización, por qué internacionalizarse, qué hacer y cómo alcanzar los objetivos marcados. Por lo tanto, la adquisición y gestión de fondos para la internacionalización también es particular para cada IES. Desde su concepción, la internacionalización de la educación superior ha visto el desarrollo de modelos de organización de internacionalización a nivel institucional (DAVIES, 1992; WIT, 2002; HENARD *et al.*, 2012; HUDZIK; MCCARTHY, 2012; KNIGHT, 1994; WIT, 1995; RUDZKI, 1998; WENDE, 1997). Para los propósitos de este texto, el modelo de organización de Wit (2002) se utiliza para ejemplificar un modelo que tiene como principios implícitos la necesidad de esfuerzos integradores, colaboración vertical y horizontal, así como compromiso institucional y de las partes interesadas.

## Gestión Integradora de la Internacionalización: Colaboración y Compromiso

La forma en que se ha concebido la internacionalización ha determinado el alcance y los contenidos de los modelos para su gestión a nivel institucional. Desde 1994, cuando Knight propone su definición de internacionalización como la integración de una dimensión internacional e intercultural en las diferentes áreas sustantivas de una institución, se desarrollaron modelos para hacer que la internacionalización impregne las áreas funcionales institucionales con el fin de mejorar la calidad de la educación y la investigación. Bajo esta perspectiva, la misma autora (KNIGHT, 1994) creó un modelo con énfasis en los procesos y le dio una característica cíclica. Wit (2002), se basó en el modelo cíclico de Knight al agregar un efecto de integración en relación con el impacto que las actividades de internacionalización a nivel institucional tienen en la educación, la investigación y el servicio a la sociedad (Figura 1).

Wit (2002) y Knight (1999), considerando la internacionalización como una tarea que debe involucrar a toda la empresa educativa, desarrollaron un modelo de gestión de internacionalización que refleja un proceso de planificación estratégica. Comienza haciendo un diagnóstico, y continúa sus otros elementos moviéndose cíclicamente: el plan, la implementación, la evaluación y el refuerzo. En un proceso de planificación estratégica, se analiza el contexto interno y externo, se identifican los factores clave para el éxito de las estrategias, se formulan las estructuras para apoyar el logro de los objetivos y se proyecta un presupuesto para financiar el trabajo. El mayor número de partes interesadas internas y externas están involucradas. Esto ayuda a los participantes a darse cuenta de que pueden apoyar la internacionalización desde sus trincheras, independientemente de si esta responsabilidad es explícita o no en la descripción de sus puestos. Como lo explica Childress (2009, p. 291), "los planes avanzan los objetivos institucionales de internacionalización al expresar el compromiso institucional, al definir los objetivos institucionales, al informar la participación de las partes interesadas, así como informando y estimulando la participación de las partes interesadas en las iniciativas de internacionalización."

Figura 1. Círculo de Internacionalización



Fuente: Wit (2002, p. 136)

En el Círculo de Wit (2002, p.127), se identifican dos elementos clave para una implementación exitosa en cada una de sus nueve etapas: integración y compromiso. Se sugiere que al integrar al mayor número de partes interesadas, se deben lograr seis propósitos: 1. hacer que las partes interesadas se den cuenta de la importancia y el sentido de urgencia de las estrategias de internacionalización para la institución, 2. obtener su apoyo para determinar las estrategias a desarrollar, 3. darse cuenta de que desde sus posiciones, pueden apoyar el logro de las metas, 4. los objetivos y metas se determinan bajo el acuerdo de que el progreso y el logro dependen del grado de integración, 5. se asignan responsabilidades que no necesariamente forman parte de la descripción de sus puestos, y 6. las partes aprenden mejor a involucrarse en la adquisición y gestión de fondos para la internacionalización. El compromiso de trabajar de forma integrada y colegiada es esencial para el avance cíclico del modelo. Wit (2002) llama al círculo que conecta cada fase la "Cultura Solidaria para Integrar la Internacionalización". Una vez puesto en funcionamiento el plan, el compromiso personal y profesional es el motor que hará avanzar las acciones a través de las etapas operativas del círculo: implementación, revisión, refuerzo y reingeniería si es necesario.

Para asegurar el mayor logro en la implementación de las actividades de internacionalización, es importante que el personal de las actividades clave que trabajan directamente en la adquisición de fondos institucionales participe en el proceso de creación e implementación del plan estratégico de internacionalización. Estas actividades clave se abordan en la siguiente sección.

## Actividades Clave para la Adquisición y Gestión de Fondos para la Internacionalización (ACAGFI)

Birmingham (2002) identificó en su investigación diez actividades clave para la adquisición de fondos en una IES: marketing, investigación institucional, relaciones con los medios de comunicación, relaciones con la comunidad, relaciones con el sector privado y social, relaciones con los gobiernos, adquisición de subvenciones, relaciones con exalumnos, fundación y publicaciones. Para efectos de elucidación, cada una de estas actividades se describe aquí:

1. Marketing: a través de esta actividad, se generan fondos para la institución al darle a la marca institucional un mayor alcance e impacto tanto interno como externo, apoyando el reclutamiento de estudiantes, apoyando programas educativos para que se vean atractivos para los estudiantes potenciales, y a través de una variedad de estrategias de marketing que cada institución establece.
2. Investigación institucional: esta actividad es clave para la adquisición de fondos ya que, si la información generada por esta oficina es pertinente, confiable y relevante, los procesos institucionales de toma de decisiones y planificación se crean sobre evidencia empírica. En consecuencia, la institución es más eficiente en la adquisición y gestión de recursos.
3. Relaciones con los medios de comunicación: esta actividad genera fondos al mantener a la institución en los medios de comunicación como radio, televisión, prensa, redes sociales, etc., la comunidad local, regional e incluso internacional se mantiene informada sobre los programas ofrecidos por la institución, logros institucionales, casos de éxito, etc.
4. Relaciones con la comunidad: la comunidad externa es un sector del cual se obtienen fondos a través de la oferta de programas académicos y actividades de capacitación. Estas actividades se realizan para fortalecer las relaciones con las empresas y la industria de la región, con las organizaciones civiles, el sector público, las cámaras de comercio, etc. Las IES también ofrecen a la comunidad eventos, conciertos, eventos deportivos, etc. que pueden tener un costo generando así recursos financieros para la institución.
5. Relaciones con el sector privado y social: otra fuente de fondos institucionales proviene de corporaciones, empresas, negocios, industrias, fundaciones, etc. que están interesadas en invertir en proyectos y programas (y en consecuencia en docentes, estudiantes e investigadores) que se están desarrollando en la institución. Si una entidad privada o social invierte en una IES, no solo aumenta sus relaciones con la comunidad y practica su responsabilidad social, sino que también aumenta su visibilidad y se promociona, identifica posibles talentos, etc. Las IES también generan fondos al ofrecer capacitación, investigación conjunta y otros servicios a estos sectores.

6. Relaciones con los gobiernos: asegurar los recursos financieros públicos, interactuar con los creadores de políticas, con los legisladores y los alcaldes son prácticas que generan fondos institucionales. El personal clave que está a cargo de estas actividades es clave para cabildear y obtener fondos institucionales para la institución.
7. Adquisición de subvenciones: apoyar a profesores y personal en la solicitud de subvenciones de organismos internacionales, entidades privadas, fundaciones, etc. es una actividad clave de generación de financiación.
8. Relaciones con exalumnos: los exalumnos pueden contribuir con donaciones a las IES, pueden preguntar si la empresa en la que trabajan podría hacer una donación en dinero o en especie a la IES, los exalumnos pueden incluir la IES en su testamento, etc.
9. Fundación: esta actividad es clave para la adquisición de fondos a través de donaciones deducibles de impuestos a la IES y eventos de recaudación de fondos. Se desarrollan relaciones con donantes individuales o familiares, empresas donantes, empresas e industrias, y fundaciones para asegurar el aumento de los fondos institucionales.
10. Publicaciones: la venta de publicaciones creadas por los diferentes programas académicos de la IES, así como otras publicaciones de universidades y editoriales asociadas es una actividad clave generadora de ingresos.

Se está de acuerdo con la autora en que para la mayoría de las instituciones de educación terciaria estas actividades son clave para la adquisición de fondos institucionales. Puede haber más actividades relacionadas con la generación de ingresos. Aquí se añade una más que se considera clave para apoyar la adquisición de recursos para la internacionalización: la internacionalización comercial. El concepto de internacionalización se ha utilizado en las relaciones internacionales y en las ciencias políticas, así como en los sectores privado y social, bajo la acepción de ir más allá de las fronteras. En estos campos, internacionalizar significa tener participación directa en otros países de tal manera que formen parte de la economía global. La internacionalización de una empresa pública, privada o social pasa por un proceso que implica una serie de decisiones encaminadas a aumentar su alcance, su competitividad, su rendimiento y sus ingresos. La internacionalización de una empresa es una tarea sistemática y planificada para aumentar sus fortalezas, reducir sus debilidades, ampliar sus oportunidades y prepararse para enfrentar las amenazas en un contexto global con un propósito: la renta.

Asimismo, las IES son también empresas públicas, privadas o sociales que buscan internacionalizarse y participar en un mundo globalizado. Ya se ha mencionado que cada IES determina cómo internacionalizarse. También es decisión de cada IES si todas, algunas o ninguna de sus actividades de internacionalización tienen que tener fines comerciales. Si se decide que algunas actividades de internacionalización generen ingresos institucionales,



entonces se deberán llevar a cabo acciones para este propósito: aumentar la visibilidad internacional para atraer a estudiantes locales que prefieran una institución con un perfil internacional; atraer, reclutar y cobrar matrícula a estudiantes internacionales; abrir un campus en un país extranjero, desarrollar actividades internacionales de investigación y desarrollo aplicado, entre otras estrategias comerciales. Estas actividades deberán tener el propósito explícito de aumentar los ingresos de la institución y apoyar su internacionalización.

Ahora que se han explicado las actividades clave para la adquisición y gestión de fondos para la internacionalización (CIAGFI), en el siguiente apartado se explica el instrumento que se ha denominado Continuo Integrador para la Adquisición y Gestión de Fondos para la Internacionalización (CIAGFI).

### Continuo Integrador para la Adquisición y Gestión de Fondos para la Internacionalización (CIAGFI)

Es en la última década del siglo XX cuando las definiciones y modelos de organización de la internacionalización de las IES comenzaron a desarrollarse. En varios países se han desarrollado herramientas y conjuntos de indicadores para ayudar a las instituciones o programas académicos a analizar sus propias actividades de internacionalización institucional (autoevaluación). Otras herramientas están destinadas a permitir que se realicen comparaciones entre programas o entre instituciones enteras (benchmarking). La autoevaluación y la evaluación comparativa tienen una función interna, generalmente orientada a la mejora de las actividades internacionales. (BEERKENS *et al.*, 2010). Sin embargo, no existen modelos en la literatura que apoyen la adquisición y gestión de fondos específicos para la internacionalización de las IES. En este texto se propone un modelo denominado Continuo Integrador para la Adquisición y Gestión de Fondos para la Internacionalización (CIAGFI). (Figura 2). El CIAGFI es una adaptación del "Integrated Income Acquisition and Management (IIAM) Continuum" creado por Birmingham (2002). Birmingham creó el IIAM proponiendo que las actividades clave de adquisición y gestión de fondos avancen en un continuo que va de actividades desintegradas a integradas y de poco a mayor compromiso entre ellas.

El instrumento tiene dos partes. En la parte 1, el usuario del instrumento CIAGFI debe identificar primero si su institución tiene parte o la totalidad de las ACAGFI marcando la casilla SÍ o NO para cada actividad. En la parte 2, se explica al usuario que el continuo se mueve de las etapas 1 a 5 representando 1 la integración y el compromiso más bajos y 5 la integración y el compromiso más altos. Se le instruye para que identifique la etapa en la que, en su opinión, se encuentra actualmente la institución y agregue comentarios que justifiquen la elección. Idealmente, el instrumento puede ser utilizado por equipos institucionales y grupos de tomadores de decisiones, incluidos los representantes de las ACAGFI. El propósito es promover conversaciones y debates que estimulen la reflexión y un proceso de toma de decisiones con el propósito de potenciar el cambio y la innovación.

**Figura 2.** Continuo Integrador para la Adquisición y Gestión de Fondos para la Internacionalización (CIAGFI) Parte 1. Actividades

<b>Continuo Integrador para la Adquisición y Gestión de Fondos para la Internacionalización (CIAGFI)</b>		
<b>Parte 1</b> <b>Actividades Clave para la Adquisición y Gestión</b> <b>de Fondos para la Internacionalización (ACAGFI)</b>		
Instrucciones: Identifique si su institución tiene parte o la totalidad de las ACAGFI marcando la casilla SÍ o NO para cada actividad.		
1. Marketing	SÍ	NO
2. Investigación institucional	SÍ	NO
3. Relaciones con los medios de comunicación	SÍ	NO
4. Relaciones con la comunidad	SÍ	NO
5. Relaciones con el sector privado y social	SÍ	NO
6. Relaciones con los gobiernos	SÍ	NO
7. Adquisición de subvenciones	SÍ	NO
8. Relaciones con exalumnos	SÍ	NO
9. Fundación	SÍ	NO
10. Publicaciones	SÍ	NO
11. Internacionalización comercial	SÍ	NO

Fuente: Basado en Birmingham (2002, p. 10)

**Figura 3.** Continuo Integrador para la Adquisición y Gestión de Fondos para la Internacionalización (CIAGFI). Parte 2. Etapas

Continuo Integrador para la Adquisición y Gestión de Fondos para la Internacionalización (CIAGFI)		
Parte 2 Continuo Integrador para la Adquisición y Gestión de para la Internacionalización (CIAGFI)		Fondos
Instrucciones: Este continuo se mueve de las etapas 1 a 5 representando 1 la integración y el compromiso más bajos y 5 la integración y el compromiso más altos. Identifique la etapa en la que, en su opinión, se encuentra actualmente su institución. Marque la casilla junto a la etapa que eligió y agregue comentarios que justifiquen su elección.		
Etapas	✓	Comentarios:
<b>Etapas 1</b> La institución tiene algunas de las actividades clave para la adquisición y gestión de fondos para la internacionalización (ACAGFI), pero las actividades no están coordinadas.		
<b>Etapas 2</b> La institución tiene todas las ACAGFI, pero las actividades no están coordinadas.		
<b>Etapas 3</b> La institución tiene todas las ACAGFI y algunas de las actividades están coordinadas.		
<b>Etapas 4</b> La institución cuenta con todas las ACAGFI y las actividades se integran con evidencia en tres aspectos:  1. En un plan estratégico de internacionalización 2. Los administradores a cargo de ACAGFI reportan a un administrador de nivel estratégico que supervisa todas las actividades para el desarrollo institucional y el liderazgo brinda apoyo explícito para la internacionalización 3. Las ACAGFI son interdependientes y los responsables comparten información con otras áreas institucionales		
<b>Etapas 5</b> La institución cuenta con todas las ACAGFI y las actividades se integran con evidencia en tres aspectos:  1. En un plan estratégico de internacionalización 2. Los administradores a cargo de ACAGFI reportan a un administrador de nivel estratégico que supervisa todas las actividades para el desarrollo institucional y el liderazgo brinda apoyo explícito para la internacionalización 3. Las ACAGFI son interdependientes y los responsables comparten información con otras áreas institucionales 4. El sistema de evaluación institucional premia y reconoce las ideas innovadoras, la creación de grupos, el aprendizaje de prácticas organizacionales para el mejoramiento, así como propuestas de cambios necesarios a partir de evidencia empírica.		

Fuente: Basado en Birmingham (2002, p. 10)

Esta herramienta tiene valor cuando se usa en cada una de las 9 diferentes etapas del Círculo de Internacionalización de Wit. Una aplicación sobre cómo el CIAGFI se relaciona con cada etapa del círculo se explica en la siguiente sección.

## El CIAGFI en Funcionamiento: Una Aplicación

En párrafos anteriores se mencionó que no existe una única forma de internacionalizarse sino que cada institución decide qué entiende por internacionalización y decide qué estrategias de internacionalización llevar a cabo. En este texto se destaca y recomienda la importancia de pasar por un proceso de planificación estratégica. Esta planificación no solo permite la participación de todas las partes interesadas clave cuyas responsabilidades son la adquisición de fondos institucionales, sino también de las partes interesadas que no tienen este deber explícito en sus descripciones de puesto. Estos últimos también pueden apoyar en la adquisición de fondos. En consecuencia, este proceso permite que todos se den cuenta de que desde sus puestos tienen una responsabilidad implícita o explícita de apoyar la internacionalización de la institución incluyendo una parte importante que es la adquisición de fondos para apoyar y avanzar esta actividad.

Para analizar el potencial del CIAGFI en la práctica, se utiliza el modelo de organización de De Wit (2002): el Círculo de internacionalización. Se considera que el CIAGFI es útil en cada una de las nueve etapas del círculo. Los actores que forman parte del proceso de planificación estratégica deben ser introducidos al modelo CIAGFI desde el inicio del proceso de planificación y se debe enfatizar entre ellos que todas las actividades que eventualmente pasen a formar parte del plan estratégico de internacionalización deben ir acompañadas de su correspondiente financiación o proyección de financiación. A continuación, se ofrece una explicación de las aplicaciones del CIAGFI para cada etapa del Círculo de Wit.

**Etapas 1. Análisis del contexto, políticas y pronunciamientos internos y externos.**

Es probable que, a partir de este análisis del contexto, se informe que una debilidad para la internacionalización de la institución sea la necesidad de fortalecer las estructuras institucionales y que uno de los principales obstáculos sea la falta de fondos para la internacionalización. El CIAGFI en esta etapa puede hacer que los participantes se den cuenta de que, sin fondos para internacionalizarse, las intenciones y las buenas ideas no son suficientes. Se alienta a los administradores a cargo de las ACAGFI a encontrar formas de apoyar la adquisición de fondos para la internacionalización y a trabajar juntos para este propósito. Por tanto, en esta etapa, la participación de los administradores de ACAGFI es fundamental. También se alienta a las partes interesadas cuyas descripciones de funciones no establecen explícitamente la adquisición de fondos institucionales a que apoyen esta causa desde sus trincheras de manera colaborativa con los administradores de ACAGFI.

**Etapas 2. Sensibilizar sobre la necesidad, finalidad y beneficios de la internacionalización para estudiantes, empleados, docentes y sociedad.**

Es esencial entender la importancia de la internacionalización en esta etapa entre los participantes del grupo de planificación estratégica. En esta etapa, las conversaciones tienen lugar en torno al por qué internacionalizarse. Si los participantes no logran un consenso sobre

las razones por las que las actividades de internacionalización son beneficiosas para la institución, sus miembros y la sociedad, será difícil conseguir la aceptación de todas las partes interesadas. Dado que los participantes ya se han familiarizado con el CIAGFI en la etapa anterior, es en esta etapa cuando se puede realizar un análisis más profundo de los contenidos de la herramienta. A los participantes, individualmente o en equipos, se les puede pedir que marquen, de acuerdo con su experiencia y conocimiento de la institución, la etapa del continuo en la que consideran que se encuentra actualmente. A continuación, se realizará una sesión plenaria para informar de los resultados y generar consenso. Decidir colectivamente sobre una etapa permite al grupo conocer los diferentes componentes y grados de integración institucional de las etapas más avanzadas del continuo. Este es un buen momento para que el grupo tome decisiones para avanzar a una etapa de mayor integración y coordinación para apoyar el financiamiento de la internacionalización.

Etapa 3. Compromiso de los administradores, la junta directiva, los maestros, el personal y los estudiantes.

Apoyar la adquisición de recursos institucionales debería ser tarea de todos. Las descripciones del puesto de muchos trabajadores dentro de una institución educativa no consideran esto como una de las responsabilidades. Si bien en estas descripciones no se encuentra explícitamente “apoyo para la adquisición de fondos para la institución o para la internacionalización”, es importante concientizar a los diferentes actores de que pueden apoyar esta tarea desde sus trincheras. El CIAGFI sirve para que los involucrados en las reuniones de planificación estratégica generen un fuerte compromiso de apoyo al financiamiento de la internacionalización institucional. Una vez que llegue la etapa de establecimiento de objetivos y metas de internacionalización, los participantes estarán más dispuestos a apoyar la financiación de actividades internacionales.

Etapa 4. Planificación e identificación de necesidades y recursos, propósito y objetivos, prioridades, estrategias.

Es en esta etapa del Círculo donde el CIAGFI puede ser más útil. No solo es importante asignar recursos financieros, sino que se debe hacer una proyección sobre cómo estos recursos serán sustentables. Se podría ir un paso más allá, no solo tratando de asegurar la sostenibilidad financiera, sino también proyectando estrategias integradoras a largo plazo para aumentar los fondos para la internacionalización. Es decir, tratar de diseñar estrategias de adquisición de fondos que superen los fondos mínimos para el aseguramiento de cada actividad y generen un excedente de recursos para la internacionalización. El CIAGFI apoya esta tarea poniendo sobre la mesa la discusión sobre la necesidad de integración, trabajo sistemático y planificado, y creatividad en la adquisición de fondos.

Etapa 5. Poner en funcionamiento: actividades académicas y de servicios, factores organizativos con principios rectores.

Si uno de los principios rectores en la formulación del plan estratégico de internacionalización fue la captación de fondos, este principio debe ponerse en práctica cuando se ponga en marcha el plan estratégico. Aquí los factores organizativos son especialmente importantes. Según el CIAGFI, el escenario ideal es que las ACAGFI sean interdependientes y los responsables compartan y utilicen información con otras áreas institucionales. La implementación de un modelo integrador para la adquisición de fondos tiene un impacto directo en las estructuras organizacionales. Cuanto más interdependientes sean estas estructuras, mayor será la colaboración para este propósito. En la implementación del plan estratégico es importante que las partes interesadas estén preparadas para hacer reajustes y que exista flexibilidad para trabajar de manera integrada y estar preparados para adaptarse a cambios inesperados.

Etapa 6. Implementación de estrategias programáticas y organizacionales.

La parte operativa del plan implica la implementación de las actividades organizativas integradas, así como las actividades a nivel de programa. El CIAGFI es útil en este momento para reforzar la tarea de adquisición de fondos. Esta tarea es continua, no se detiene, no debe dejarse de lado en ningún momento. La adquisición de ingresos en la etapa de implementación es cuando las ACAGFI son las más activas. La parte operativa de un plan estratégico puede durar de 4 a 6 años y es durante este período que se buscarán continuamente fondos y se trabajará para una mayor integración y coordinación institucional para este objetivo. No se debe olvidar que la implementación de estrategias de internacionalización comercial puede atraer recursos financieros si la institución así lo decide. La matrícula de estudiantes internacionales, programas de intercambio, programas de estudios en el extranjero, programas de doble titulación, etc., todos ellos deben estar orientados a la generación de ingresos y, a su vez, estos fondos deben utilizarse para impulsar las actividades de internacionalización institucional.

Etapa 7. Revisión para evaluar y mejorar la calidad e impacto de las iniciativas, así como el avance de las estrategias.

Todo proceso de planificación estratégica tiene una etapa de evaluación. Es en este momento cuando las partes interesadas se sientan a revisar el grado de consecución de los diferentes objetivos del plan de internacionalización. El CIAGFI se puede utilizar en estas discusiones para evaluar cómo el instrumento ayudó y apoyó la adquisición y gestión de fondos para actividades de internacionalización, así como para el logro de metas. También se puede utilizar para evaluar si el grado de integración institucional ha avanzado y discutir las ventajas y desventajas de trabajar hacia un modelo integrador de adquisición de fondos para la internacionalización.

Etapa 8. Refuerzo. Desarrollar incentivos y reconocimiento para la participación de maestros, empleados y estudiantes.

Se recomienda incentivar y reconocer los esfuerzos de los diferentes actores institucionales clave, así como de los estudiantes. Los incentivos y el reconocimiento pueden adoptar muchas formas. Pueden ir desde reconocimientos impresos otorgados en ceremonias, hasta premios en forma de becas para educación continua, e incluso pueden ser obsequios. Fomentar y reconocer los esfuerzos tiene un costo financiero para la institución. Por lo tanto, los fondos deben asegurarse y reservarse para brindar incentivos y reconocimiento. El CIAGFI recuerda a los involucrados que al trabajar de manera integrada, se implementarán formas más creativas de generar fondos y, a su vez, obtendrán más reconocimiento e incentivos.

Etapa 9. Efecto de integración. Impacto en la educación, la investigación y los servicios a la sociedad.

El círculo de Wit enfatiza que la integración de todas las etapas del proceso de internacionalización es clave para que haya un impacto en la educación, la investigación y el servicio a la sociedad. El CIAGFI debe verse como una herramienta que contribuya a apoyar este impacto. La amplitud y profundidad de la fortaleza financiera institucional para apoyar las actividades internacionales debe ser directamente proporcional a la magnitud de la mejora de la calidad para todos y el servicio a la sociedad.

Se puede ver que el CIAGFI es una herramienta útil para apoyar el inicio y avance de cada una de las nueve etapas de De Wit en su Círculo de internacionalización. El CIAGFI es un instrumento que recuerda a los actores institucionales la importancia de los esfuerzos integradores y colaborativos en toda la institución con el propósito de promover el propósito fundamental de la internacionalización de la educación superior: un medio para mejorar la calidad y servir mejor a la sociedad.

## Conclusiones

Las pocas o inexistentes estructuras institucionales, así como la falta de fondos, se informan en encuestas internacionales como las principales debilidades u obstáculos para avanzar en la internacionalización de las instituciones de educación terciaria. Cada institución decide cómo internacionalizarse y por qué hacerlo. La internacionalización es vista como una tarea que involucra a toda la IES. Con el fin de trabajar de forma interactiva y fortalecer la adquisición de fondos para la internacionalización, en este artículo se propone el Continuo CIAGFI. Esta herramienta ayuda a las instituciones a tomar decisiones en un proceso de planificación estratégica de internacionalización para asegurar y proyectar la financiación de los objetivos establecidos en el plan. El modelo de Wit (2002) se toma para ejemplificar la utilidad del continuo propuesto. Se explica cómo esta herramienta apoya el fortalecimiento de las estructuras institucionales para apoyar y promover la internacionalización. Trabajar de manera integrada a nivel institucional para la adquisición y gestión de fondos para la

internacionalización es una tarea que aún no se ha implementado en diversas IES en el mundo y este artículo aporta ideas y un instrumento para apalancar los esfuerzos institucionales que resulten en mayores recursos financieros y mejores estructuras para la internacionalización.

## Referencias

BEERKENS, Eric; BRANDERBURG, Uwe; EVERS, Nico; VAN GAALEN, Adinda; LEICHSENRING, Hannah; ZIMMERMANN, Vera. **Indicator projects on internationalization**—approaches, methods and findings. Brussels: European Commission, 2010.

BIRMINGHAM, Kathryn. **Toward an Integrated System of Income Acquisition and Management: Four Community College Responses**. PhD Dissertation (Doctor of Philosophy). University of Florida, 2002.

CHILDRESS, Lisa. Internationalization Plans for Higher Education Institutions. **Journal of Studies in International Education**, v. 13, n. 3, p. 289–309, 2009.

DAVIES, John. Developing a Strategy for Internationalisation in Universities: Towards a conceptual framework. *In*: KLASEK, Charles. (Ed) **Bridges to the Future: Strategies for internationalizing higher education**. Carbondale: Association of International Education Administrators, 1992.

EGRON-POLAK, Eva; HUDSON, Ross. **Internationalization of Higher Education: Growing expectations, fundamental values**. IAU 4<sup>th</sup> Global Survey. Paris: International Association of Universities, 2014.

GACEL-AVILA, Jocelyn; RODRIGUEZ-RODRIGUEZ, Scilia. **Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Un Balance**. México: UdG, BUAP, IESALC, 2018.

HUDZIK, John; MCCARTHY, Joann. **Leading comprehensive internationalization: Strategy and tactics for action**. Washington, D.C.: NAFSA, Association of International Educators, 2012.

HENARD, Fabrice; DIAMOND, Leslie; ROSEVEARE, Deborah. **Approaches to internationalisation and their implications for strategic management and institutional practice: A guide for higher education institutions**. Paris, France: OECD Higher Education Programme, 2012.

KNIGHT, Jane. **Higher education in turmoil. The changing world of internationalisation**. Rotterdam, the Netherlands: Sense Publishers, 2008.

KNIGHT, Jane. **Internationalization: Elements and checkpoints** (Research Monograph, n. 7). Ottawa, Canada: Canadian Bureau for International Education, 1994.

KNIGHT, Jane; DE WIT, Hans. Strategies for Internationalisation of Higher Education, historical and conceptual perspectives. *In*: WIT, Hans De. (Ed), **Strategies for**



**Internationalisation of Higher Education, a Comparative Study of Australia, Canada, Europe and the United States of America.** Amsterdam, EAIE, 1995.

KNIGHT, Jane. Internationalisation of higher education. *In*: KNIGHT, Jane; WIT, Hans De.(Eds). **Quality and Internationalisation in Higher Education**, París: OECD, 1999.

RUDZKI, Romuald. **The strategic management of internationalization** - Towards a model of theory and practice. Thesis, Newcastle, School of Education, University of Newcastle upon Tyne, 1998.

WENDE, Marijk Van Der. Missing links: The relationship between national policies for internationalization and those for higher education in general. *In*: KALVEMARK, Torsten; WENDE, Marijk Van Der (Eds.), **National policies for the internationalization of higher education in Europe**. Stockholm: National Agency for Higher Education, 1997.

WIT, Hans De. **Internationalisation of Higher Education in the United States of America and Europe, A Historical, Comparative and Conceptual Analysis**. Greenwood Studies in Higher Education. Greenwood, Connecticut, 2002.

WIT, Hans De; HUNTER Fiona; HOWARD Laura; EGRON-POLAK Eva (Eds.). **Internationalisation of Higher Education**. European Parliament, Brussels: EU, 2015.

WIT, Hans De. **Misconceptions of internationalization still prevail**. University World News, 2017. 468 p.