

Las Políticas de Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior. Caso de estudio: Proyecto DHIP

Internationalization Policies in Higher Education Institutions. Case study: DHIP Project.

Silvio Eduardo Becker**¹ <https://orcid.org/0000-0002-7440-4273>; *Jesús Ángel Martín Benito**² <https://orcid.org/0009-0002-6208-2470>; *****José Francisco Flores Alatorre**² <https://orcid.org/0000-0001-7247-3593>; ******Cristina Dinatale**¹ <https://orcid.org/0000-0003-2704-8955>; *******Tommaso Salamone**³ <https://orcid.org/0009-0006-9016-5619>

¹Universidad Americana. Asunción, Paraguay

²Universidad Autónoma de Asunción, Paraguay

³Università di Pisa. Italia

RESUMEN: *El presente artículo aborda la importancia de las Políticas de Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior (IES) y pretende describir y documentar los aspectos técnicos-metodológicos tenidos en cuenta en la construcción de los Planes Estratégicos de Internacionalización el marco del proyecto denominado “Desarrollo de Políticas de Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior” (DHIP), además de reflejarlos en acciones de marketing para mejorar los servicios. La estrategia internacional institucional, la estructura de las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORIs), la movilidad internacional, la internacionalización del currículum, la internacionalización de la investigación, la sinergia con el contexto territorial y la visibilidad, fueron las prioridades atendidas, por tanto, las conclusiones se refieren a la mejora continua del proceso de internacionalización relacionadas a dichas prioridades y como estas contribuyen a la calidad de los servicios de las ORIs. Para la elaboración del presente artículo se tuvo en cuenta un enfoque cualitativo de análisis documental. La cooperación horizontal entre IES, tanto de América Latina, de Europa, y también de otras*

*Docente de la Escuela de Postgrados. Investigador Asociado al Laboratorio de Investigación, Desarrollo e Innovación “IDI Lab” y Docente de Jornada Completa del Departamento de Marketing y Publicidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Americana. (Paraguay).

** Magister in Business Administration. Docente de grado y postgrado. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Autónoma de Asunción. (Paraguay). Email: jesambe00@gmail.com

*** Maestro en Salud Pública. Docente Investigador de la FCS de la Universidad Autónoma de Asunción (Paraguay). Email: jflores@uaa.edu.py

**** Magister in Administración de Empresas. Coordinadora de Proyectos. Docente de la Escuela de Postgrados. Universidad Americana (Paraguay) Email: cristina.dinatale@americana.edu.py

***** Responsable de la Unidad de Programas Internacionales de Cooperación, Educación y Movilidad y coordinador de proyectos en la Università di Pisa (Italia) Email: tommaso.salamone@unipi.it

Email: sbecker.edu@gmail.com

Recibido: 03/03/2023 Aceptado: 11/05/2023

Doi: [10.18004/riics.2023.junio.99](https://doi.org/10.18004/riics.2023.junio.99)

Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.

Vol. 19 n° 1, Junio, 2023.pág. 99-114

ISSN (Impresa) 2225-5117. ISSN (En Línea) 2226-4000.



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una [Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

regiones del mundo, constituye una herramienta esencial para el logro de las Políticas que se diseñan en cada IES.

Palabras claves: *Internacionalización, Educación superior. Marketing. Servicios.*

Abstract: *This article addresses the importance of Internationalization Policies in Higher Education Institutions (HEIs) and aims to describe the technical-methodological aspects taken into account in the construction of Strategic Internationalization Plans within the framework of the project called "Development of Internationalization Policies". Internationalization in Higher Education Institutions" (DHIP²) and reflect them in marketing actions to improve services. The institutional international strategy, the structure of the International Relations Offices (ORIs), international mobility, the internationalization of the curriculum, the internationalization of research, synergy with the territorial context and visibility, were the priorities addressed, therefore, the conclusions refer to the continuous improvement of the internationalization process related to these priorities and how they contribute to the quality of the ORIs services. For the elaboration of this paper, a qualitative approach of documentary analysis was taken into account. Horizontal cooperation between HEIs, both from Latin America, Europe, and also from other regions of the world, constitutes an essential tool for the achievement of the Policies that are designed in each HEI.*

Keywords: *Internationalization. Higher education. Marketing. Services.*

INTRODUCCIÓN

Al efecto de contextualizar la exposición sobre la situación presente de la educación superior en Paraguay vale mencionar que ésta presenta algunos datos reflejados en varios indicadores internacionales. Así, el último informe sobre competitividad con datos desagregados de Paraguay, publicado por el Foro Económico Mundial, muestra los siguientes indicadores (Klaus Schwab, Foro Económico Mundial, 2019):

Los indicadores que hacen referencia al sexto pilar: “*Habilidades*” indica que:

Paraguay ocupa el puesto 108 de 141 países analizados. El promedio de años de escolarización es de 8,4, lo que le ubica en el puesto 88/141.

La evaluación del indicador “conjunto de habilidades” de los graduados es de 3,1/7; lo que le ubica en el puesto 134/141. El indicador referido a la “facilidad para conseguir empleados bien formados” tiene una puntuación de 3,2/7; lo que le

² Número de referencia del proyecto: 586264-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-JP.

Sitio web: <https://www.projectdhjp.com/>

Descripción y resultados: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects/search/details/586264-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-JP>

sitúa en el puesto 135/141. El indicador “pensamiento crítico en la enseñanza” tiene un valor de 2,2/7, situándose en el puesto 140/141.

Con relación al décimo segundo pilar “*Capacidad de innovación, apartado Investigación y desarrollo*”:

En el indicador “publicaciones científicas” Paraguay ocupa el puesto 116/141. En “gasto en Investigación y desarrollo” el 99/141, y en “importancia de las instituciones de investigación” el puesto 111/141.

Analizando más específicamente la calidad de las instituciones de educación superior, tomando como referencia la clasificación mundial de universidades, elaborada anualmente por *Quacquarelli Symonds*, observamos también la baja posición de las universidades paraguayas en la clasificación. Así, en la última clasificación, publicada en septiembre de 2022, ninguna de las universidades de Paraguay está ubicada entre las 100 mejores universidades de Latinoamérica. La Universidad Nacional de Asunción, de carácter público, figura en el puesto 115. Del resto de las 54 universidades habilitadas en el país, solo dos figuran entre las 300 primeras.

Por lo expuesto se evidencian aspectos a mejorar en cuanto a la calidad de la educación, y en particular de la educación superior. Por tanto, se aborda a la Internacionalización como una herramienta que apoya la gestión educativa y puede aportar positivamente a la calidad de la Educación Superior en Paraguay.

En los últimos años pre pandémicos, se registraron más de 5 millones de estudiantes internacionales movilizados. Entre los destinos se incluyen a los siguientes países: Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Francia, Alemania, y la Federación de Rusia. (Instituto de Estadística de la UNESCO, 2020), si bien el periodo crítico de pandemia a nivel mundial ha influido en dicha realidad; nuevamente, tras la apertura de las fronteras, se vislumbra el incremento de la movilidad académica.

Si bien la pandemia ha significado una pausa para la educación presencial; antes de dicha pausa, la demanda por educación internacional iba en aumento, eso había cambiado el aspecto de la internacionalización, poniendo más énfasis en la movilidad de los estudiantes, programas y proveedores. (Altbach & Knight, 2006), este escenario sin duda requiere de un mejoramiento en la calidad de los servicios referidos a internacionalización.

En Paraguay, existen instrumentos que posibilitan a los jóvenes universitarios optar por cursar parte de sus estudios de grado, o programas de postgrado completo, en universidades del extranjero, (BECAL, 2022); y al ser estos

instrumentos muy competitivos, los interesados deben demostrar las competencias necesarias.

Por lo expuesto, consideramos que las IES (Instituciones de Educación Superior) deben implicarse cada vez más hacia una internacionalización integral, que abarque todos los ejes principales de gestión de la institución; y a la vez, entrenar a la comunidad académica (docentes, estudiantes y staff administrativo) en las competencias necesarias para aprovechar las oportunidades internacionales.

La internacionalización es un fenómeno ineludible para las IES, tanto para la formación y los servicios que ofrece; aunque diferencias en variables como tamaño, población, tipo de gestión, ubicación geográfica, entre otras, condicionan el nivel de internacionalización; todas deben tratar de adaptarse a los cambios sociales y estructurales que se presentan en el mundo globalizado. Por tanto, este fenómeno, debe ser incorporado mediante un proceso planificado, función propia de la administración y de la implementación de estrategias de mercadotecnia, que atienda la realidad institucional y el contexto social de los aspirantes a ser movilizados.

La misma internacionalización que tuviere lugar en las IES, también debe estar planificada. Conviene resaltar entonces que, hacia fines de la década de los años 90, comenzó a instalarse la internacionalización de la universidad como un tema prioritario de política educativa para los gobiernos, las instituciones y los actores universitarios. (García, Claverie, & Fernández Lamarra, 2019). No obstante, existen instituciones que hasta hoy día no poseen una estrategia planificada de internacionalización.

La relevancia de este trabajo se centra en las Políticas de Internacionalización en las IES como una de las herramientas para ofrecer calidad en los servicios y dotar de competencias a su comunidad académica para su inserción al contexto global.

El propósito principal de este documento es: Describir y documentar los aspectos técnico-metodológicos que se tuvieron en cuenta para la construcción de los Planes Estratégicos de Internacionalización el marco del proyecto denominado: *“Desarrollo de Políticas de Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior”* (DHIP), que estuvo cofinanciado por el Programa Erasmus + de la Unión Europea. (DHIP, 2021), además de reflejarlos en acciones de marketing para mejorar los servicios.

METODOLOGÍA

La metodología aplicada a este estudio responde al enfoque cualitativo, de alcance descriptivo mediante análisis documental y bibliográfica no experimental de corte transversal. Se realizó el análisis de los documentos oficiales del Proyecto DHIP, de las páginas web de las universidades europeas y latinoamericanas participantes del Proyecto y bibliografía específica.

En este estudio se tuvo en cuenta los siguientes ejes: la estrategia internacional institucional, la estructura de las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORIs), la movilidad internacional, la internacionalización del currículum, la internacionalización de la investigación, la sinergia con el contexto territorial y la visibilidad.

El proyecto DHIP tiene un total de 15 socios: 4 son IES europeas, 9 IES latinoamericanas, una fundación para la cooperación entre América Latina y la Unión Europea y la Región Italiana de la Toscana. Todos los socios colaboraron activamente en el proyecto convirtiéndose en un conglomerado con ideas similares que hacen posible el estudio de caso.

PRINCIPALES RESULTADOS

Para una mejor comprensión, se describe el proyecto “Desarrollo de Políticas de Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior” (DHIP por sus siglas en inglés); el mismo contó con 36 meses de duración, y estuvo cofinanciado por la Unión Europea con un presupuesto total de € 983.251 en el marco del Programa Erasmus +, acción clave 2, basado en la construcción de capacidades en el campo de la Educación Superior. (Universidad de Pisa, 2017)

Los objetivos principales de DHIP fueron (DHIP, 2019):

- Mejorar la calidad de la educación superior y aumentar su relevancia para el mercado laboral y la sociedad.
- Potenciar las capacidades de gestión, gobernanza e innovación, así como la internacionalización de las IES.
- Desarrollar y/o mejorar estrategias efectivas de internacionalización de IES consistentes con los principios y prioridades de ECHE.
- Incrementar y/o consolidar una red de contactos y alianzas regionales con pares y con otras instituciones o asociaciones para la movilidad, intercambios académicos incluyendo el uso de herramientas Tuning para incidir en el cambio al aprendizaje

centrado en el estudiante, y experiencia con el Crédito de Referencia Latinoamericano – CLAR.

- Apoyar a los países socios elegibles para abordar los desafíos que enfrentan sus instituciones y sistemas de educación superior, incluidos los de calidad, relevancia, equidad de acceso, planificación, entrega, gestión y gobernanza.

La participación de estas IES en el consorcio es muy valorada para fomentar el intercambio de buenas prácticas de los socios más experimentados a los menos experimentados, tanto para una cooperación UE-LA como para los enfoques de cooperación LA-LA o SUR - SUR (Sistema Económico Latinoamérica y del Caribe).

DHIP estuvo coordinado por la Universidad de Pisa (Italia) y participaron también las siguientes universidades europeas: Universidad de Sassari (Italia) Universidad de Deusto (España) y Universidad de Oporto (Portugal). Las universidades latinoamericanas participantes son: (Ver tabla 1).

Tabla 1. Universidades latinoamericanas participantes de DHIP.

País	Universidades	Sigla
<i>Argentina</i>	- Universidad Nacional de Cuyo.	UNCUYO
	- Universidad Nacional de Quilmes.	UNQ
	- Universidad Nacional de Lanús.	UNLa
<i>Colombia</i>	- Universidad Pedagógica Nacional.	UPN
	- Universidad de Santander.	UDES
	- Uniempresarial. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá.	UNIEMPRESARIAL
<i>Paraguay</i>	- Universidad Autónoma de Asunción.	UAA
	- Universidad del Cono Sur de las Américas.	UCSA
	- Universidad Iberoamericana	UNIBE

Fuente: Descripción del Proyecto (Consortio DHIP, 2018).

Para hacer posible el desarrollo del proyecto, se contemplaron componentes más pequeños llamados paquetes de trabajo (WP por sus siglas en inglés). A continuación, un resumen de los paquetes de trabajo y actividades que se incluyen en DHIP. (Ver Figura 1)

Fuente: Elaboración propia a partir de la Descripción del Proyecto (Consortio DHIP, 2018).

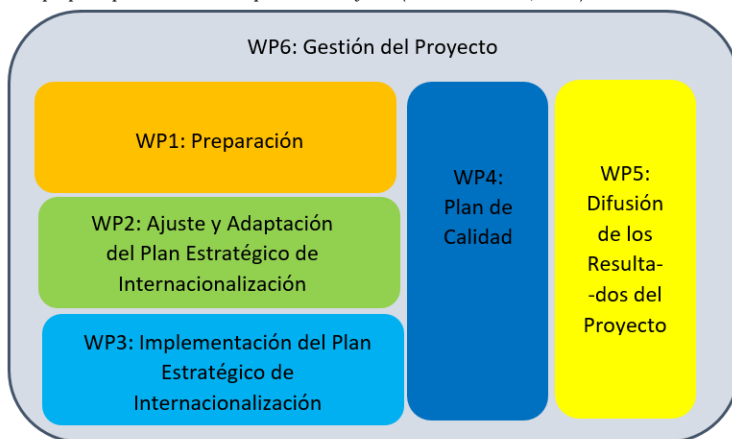


Figura 1. Paquetes de trabajo y actividades del Proyecto.

En la reunión inicial del proyecto se ha desarrollado una herramienta de consulta y diagnóstico para poder reconocer las prioridades de las universidades involucradas que posibilitó el diseño de un: “Modelo Preliminar del Plan Estratégico de Internacionalización”

Según el reporte (Consortio DHIP, 2018): “Se realizó un análisis de los elementos constitutivos de los Planes de Internacionalización (IEP) y de las modalidades de aplicación. Se efectuó una evaluación de herramientas, intercambio de buenas prácticas y lluvia de ideas”, por parte de gestores de internacionalización.

En ese contexto, y como resultado de experiencias, consenso, consultas y presentaciones de expertos, se acordó que el Modelo de IEP debía contener los siguientes ejes referidos a la internacionalización: La estrategia internacional institucional, la estructura de las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORIs), la movilidad internacional, la internacionalización del currículum, la internacionalización de la investigación, la sinergia con el contexto territorial y la visibilidad, que continuación se describen:

Estrategia internacional institucional

Se refiere a las estrategias de Internacionalización de la Educación Superior adoptadas institucionalmente. Podemos entender como un plan general aplicado a las actividades internacionales, que contiene las Políticas de Relaciones Internacionales, estructurado en torno a un objetivo general que debe

desprenderse del Plan Estratégico Institucional. Para la construcción de este Plan, se recomienda un análisis FODA previa recolección de información de actores relevantes externos (Ministerios de Educación, Entes de Ciencias y Tecnologías, Asociaciones de Universidades y Programas de Becas, Empleadores).

Esto concuerda con Sebastián, cuando indica que: “La política institucional para la internacionalización debe contemplar: La planeación estratégica, La adecuación de la normatividad, La creación de estímulos e incentivos, La adecuación y fortalecimiento de la gestión”. (2005). Asimismo, se considera que el Plan debe reflejar las políticas públicas nacionales con respecto a la internacionalización.

Estructura de las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORIs)

Se refiere al Diseño Organizacional implementado como parte de la estructura organizacional de la institución que ofrece servicios a la comunidad. Se incluyen aspectos como: organigrama, funciones, actividades, personal, procedimientos, programas de marketing para los servicios de internacionalización.

La ORIs constituyen el impulso endógeno de los procesos de internacionalización en las instituciones. Por tanto, deben ordenarse según los lineamientos de la Organización y los Métodos, que según (Flor Romero, 2013), tienen por objetivo lograr una adecuada organización y gestión mediante la declaración de la visión, misión, filosofía, objetivos, políticas y estrategias; y, con base en es estos puntos, el diseño, desarrollo e implementación de las estructuras, sistemas y procesos operacionales, de acuerdo con las características propias de la institución y el macroentorno, los recursos disponibles, para ofrecer calidad y satisfacción plena de los usuarios internos y externos.

Mencionando la reflexión de (Abba, 2015), Las ORIs son espacios que pueden recibir diversas denominaciones, sujetas a la importancia que adquieran en la política de internacionalización en la universidad, que también determinará el lugar que ocupe en el organigrama institucional.

Por tanto, parafraseado a Gacel, J. se considera que su estructura debe responder a potenciar el vínculo institucional con el medio externo: promoviendo y coordinando políticas de cooperación, representando a la institución frente a diversos organismos, diseñando estrategias de comunicación de las actividades relacionadas a la internacionalización y las oportunidades internacionales; procurar y administrar recursos externos; promover la movilidad internacional de las personas miembros de la comunidad; establecer vínculos para la investigación en red y visibilizando a la universidad internacionalmente (2009),

esto se condice con los aspectos abordados en el proyecto DHIP.

El fortalecimiento de la ORI, y la ingeniería de su estructura en cuanto a su infraestructura, portafolio de convenios y alianzas internacionales puede aportar la transversalización incorporando estrategias de alienación de intereses de la comunidad universitaria. Para generar mecanismos de internacionalización enfocados en: el currículo, la gestión de movilidad de los docentes, estudiantes, staff administrativo; la realización de actividades de I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación); y tercera misión equivalente a las actividades de extensión universitaria.

Movilidad internacional

Se refiere al desplazamiento de personas desde un punto geográfico a otro con el fin de realizar estudios parciales o completos en Instituciones de Educación Superior. De todas las actividades de internacionalización que se realizan en una universidad, la que causa más ilusión en los integrantes de la comunidad académica es la Movilidad internacional. Según Luchillo, citado en (Geldres, Vásquez, & Ramos, 2013): “La faceta más notoria de la internacionalización de la educación superior es el fenómeno de la movilidad internacional de estudiantes universitarios”.

El aumento de la movilidad estudiantil, en especial aquella que implica el desplazamiento a países extranjeros, ha sido fomentada globalmente, como se indica en (Ramírez Ramírez & Ortega Guerrero, 2018). No obstante, es imprescindible fomentar también la movilidad de docente investigadores y del personal no docente.

Para la realización oportuna de la movilidad internacional, es necesario requerir cierta inversión por parte de los estudiantes, pero también es coherente que las IES, puedan destinar algún porcentaje de su presupuesto a este rubro. En este sentido, existen universidades que poseen ambas modalidades: las que destinan ciertos fondos para la movilidad gratuita de un número reducido de estudiantes seleccionados por convocatorias para acreditar algún tipo de méritos académicos, y las que gestionan convenios y facilitan procedimientos que allanan burocracias existentes, pero que requieren inversión por parte de los estudiantes seleccionados para que sean movilizados.

Internacionalización del currículo

Se refiere a un proceso interno en donde las IES llevan adelante la creación de modelos curriculares donde se formulen tácticas que garanticen a los estudiantes unas competencias y capacidades que les permita interactuar como

futuros profesionales en un entorno internacional y globalizado”. Botero y Bolívar citado en (Camejo Puentes, Fernández Hernández, & Camejo Puentes, 2020).

Por tanto, el currículum debe ser dinámico, flexible y con enfoque global, que apunte a la modernización de programas académicos ajustados al modelo de currículum por competencias, fomentar en el estudiante el saber ser y el saber hacer. Implementación de cursos que promuevan dichas competencias y evaluar de acuerdo a dichos aspectos, por tanto, se anima a modernizar los sistemas de evaluación del aprendizaje acordes al currículum por competencias. Además, se deben generar cursos que propicien espacios para el aprendizaje de una segunda lengua de manera coloquial y técnica.

Internacionalización de la investigación

Este eje se refiere a la consolidación de canales que promuevan la participación de las instituciones en proyectos colaborativos en convocatorias internacionales, facilitar la investigación conjunta, y sugerir ofertas de formación internacional en postgrados. La estructura de trabajo colaborativo es en el marco de redes de investigadores.

Analizando los textos de Sebastián, se puede indicar que la internacionalización es horizontal a todas las funciones de la universidad:

“La cooperación internacional se ha convertido en una actividad horizontal, con impactos en las políticas, la organización, y la gestión de las universidades. En la formación del profesorado y en la oferta educativa de pregrado, posgrado y continua, tanto presencial como virtual, en la formación y especialización de investigadores, en el proceso de la investigación científica y en las actividades de vinculación y extensión, así como en la cooperación para el desarrollo. (2004, pág. 19)”

El nuevo modelo de vinculación entre la universidad con su entorno social y/o productivo, estas incorporan políticas de investigación y vinculación con objetivos estratégicos de acuerdo a sus capacidades instaladas. En un entorno de afinidades y colaboración estas deberán direccionar esfuerzos para la producción ya sea en: programas en conjunto que generen: publicaciones en revistas indexadas; desarrollo de proyectos en conjunto de la producción colaborativa de resultados de investigación, con miras a la publicación y a la protección de la propiedad intelectual, siendo este mecanismo de re-inversión para la investigación a través de la oferta tecnológica y de capacidades instaladas de las universidades (Molas Gallart, Salter, Patel, Scoot, & Duran, 2002).

Estas prácticas colaborativas siguen un marco documental, generando una política de responsabilidad de los directivos de investigación de cada universidad, en desarrollar el acompañamiento y documentación ordenada (convenio marco, convenio específico, contratos, productos y/o resultados de investigación), que son productos de esta cooperación inter-institucional a nivel internacional. Además, de la socialización del proceso documental con nuevos equipos de trabajo para mantener activos, financiados y fortalecidos a los grupos que han colaborado en proyectos desarrollados.

La documentación, protección, divulgación científica y visualización de sus líneas de investigación, indicadores de I+D+i, y vinculación con medio, nos permiten generar nuevos esfuerzos colaborativos entre grupos de las diferentes universidades para la co-creación de nuevo conocimiento que puede ser ofertado con el medio (Nonaka & Konno, 1998) (Valkokari, 2015).

Sinergia con el contexto territorial

Se refiere a Fortalecimiento de la internacionalización de la 3^a. Misión, en el que las universidades se conviertan en un actor activo de la transformación local. Lo que oferta oportunidades a empresas para la vinculación estrecha. Y complementar para la creación de riqueza a través de la explotación del conocimiento y no solo las actividades asistenciales (Molas Gallart, Salter, Patel, Scoot, & Duran, 2002).

La vinculación con el medio es necesaria la dinamización de sus actividades para contribuir al desarrollo territorial, empresarial, social y de emprendimiento donde se desempeña la IES en la actualidad. (Tourriñán López, 2020) (Sánchez-Barrioluengo, Uyarra, & Kitagawa, 2019)

Visibilidad

Se refiere a dar a conocer todas las acciones implementadas de internacionalización a través de los medios disponibles, para lo cual es imprescindible un plan de comunicación y marketing de las actividades y de los servicios que se ofrecen.

Recurriendo al estudio presentado por (Sebastián, 2005) nos apoyamos para resaltar la importancia de una visibilidad, que proyecte calidad y organización, consideramos que la difusión y el marketing enfocado a los servicios constituyen mecanismos esenciales para proyectar hacia el exterior la oferta educativa de las universidades y también sus capacidades, tanto de gestión como de inserción en el mundo global; incluso la cooperación nos ayuda a proyectarnos institucionalmente y a comercializar la oferta que disponemos.

Canales óptimos de comunicación, a nivel de microentorno organizacional y global, son precisos para la visibilidad, y a través de ella, el ingreso de posibles nuevos usuarios.

Estos 7 elementos fueron adaptados en los 3 países realizando un focus group con los grupos de interés nacionales con el fin de relacionar con las capacidades institucionales y la realidad del contexto nacional según el caso Argentina, Colombia o Paraguay, y considerados en un plan piloto de sostenibilidad.

Internacionalización, desde el enfoque de Marketing y los Servicios.

Analizar y abordar todos los aspectos juntos en el modelo del Plan Estratégico de Internacionalización, puede ser una tarea compleja para las IES que no tienen experiencia o que se encuentran en la etapa inicial de implementación, por eso estas actividades deben estar gestionadas por colaboradores que cuenten con habilidades blandas y actitudes gerenciales positivas, además es importante que la institución asuma un espíritu de aprendizaje integro, lo que en Marketing Relacional llamamos Organizaciones que aprenden, estas responden a su entorno y se adaptan en un contexto competitivo; por tanto realizan cambios en su estructura, en su organización y en su toma de decisiones. Las organizaciones tienen que aprender a responder adecuadamente a las exigencias de su medio, como en este caso global e internacional. (Solf Zárate, 2007)

Asimismo, el gobierno universitario y la academia debe entender este proceso de internacionalización como insumo necesario para el mejoramiento de la calidad y la formación académica, y por sobre todo en la modernización de los servicios internos y externos que ofrecerá la institución. La calidad es dar el mejor servicio posible, de forma consistente, y la constituyen elementos muy variados, en los que cuenta tanto el valor intrínseco del servicio como el resultado de su prestación, como la forma en que se presta. De ahí la importancia de la gestión de calidad, a través de un departamento de servicio formal y por, sobre todo, inmerso en todos los procesos de la empresa. (Martínez Selva, 2005), en este caso específico la Oficina de Relaciones Internacionales.

En la siguiente Tabla podemos valorar una adaptación de la Internacionalización de la Educación Superior considerando el marketing interno y externo, que tenga en cuenta planificación, relación y calidad, partiendo que el marketing relacional ayuda positivamente en la prestación de servicios (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Internacionalización de la Educación Superior considerando el Marketing Externo e Interno.

Marketing Externo	Marketing Interno
Dirigido a estudiantes, docentes y Staff administrativo.	Enfocado en los gestores de internacionalización.
Programas de Movilidad, proyectos.	Oficinas de Relaciones Internacionales
Técnicas de promoción que hagan referencia a los programas o proyectos y sus convocatorias.	Comunicación Interna/Participación en la planificación
Calidad en la atención y los servicios de la ORI	Manual de procedimientos, remuneraciones, incentivos
Atraer y motivar a los usuarios	Incrementar la motivación en la gestión en la prestación de servicios

Fuente: Elaboración propia a partir de Marketing Interno (Prado, 2003).

CONCLUSIONES

El proyecto DHIP ha sugerido a las universidades participantes la importancia de contar con un Plan Estratégico de Internacionalización; por tanto, el consorcio ha logrado proponer un modelo o plantilla que facilite la elaboración de un modelo IEP atendiendo las particularidades y el contexto institucional. Esta planilla puede ser consultada en su totalidad en la Guía “Construyendo una mejor estrategia de internacionalización en las Instituciones de Educación Superior de América Latina”, que contiene las directrices y recomendaciones del proyecto en general. (DHIP, 2021)

Mediante el IEP se crean sinergias entre los colaboradores de la institución y por consiguiente influye en la comunidad académica para desarrollar sus habilidades blandas y capacidades intelectuales para incorporarse en un mundo global e intercultural.

A través del proyecto DHIP, los equipos de trabajo de académicos, personal de investigación, extensión universitaria y personal administrativo pudieron fortalecer sus actividades y operaciones ampliando sus horizontes y aspiraciones profesionales en el panorama de la internacionalización.

La internacionalización en el quehacer académico universitario es una estrategia que permite, alinear intereses de los equipos de trabajo, con el denominador común para mejorar los servicios y la calidad de las IES a un nivel global.

Las dimensiones del proyecto DHIP que han sido abordadas por las IES son: Movilidad internacional, internacionalización del currículum, políticas de Internacionalización de la investigación; sinergia con el contexto territorial. Estas permiten identificar los recursos disponibles en cada uno de los equipos y generar sinergias internas para potencializar las actividades de internacionalización, y generar esfuerzos colaborativos entre las instituciones, asimismo la planificación, el marketing fomenta la calidad de los servicios y procesos referidos a la internacionalización.

Contribución de autores: Autor 1. Silvio Eduardo Becker: Metodología, recolección y análisis de datos. Parte de resultados, conclusiones y bibliografía. Autor 2. Jesús Ángel Martín Benito: Introducción, recolección y bibliografía. Autor 3. José Francisco Flores Alatorre: Parte de resultados. Bibliografía. Revisión del manuscrito. Autor 4. Cristina Dinatale: Parte de resultados, discusión. Conclusión. Autor 5. Tommaso Salamone: Parte de resultados. Bibliografía

Financiamiento: Los autores, declaran que no han recibido financiación por entidades públicas o empresas privadas para la realización del artículo.

Conflicto de interés: Los autores, declaran que no existen conflicto de intereses para la publicación de este artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abba, M. J. (2015). Las oficinas de relaciones internacionales en el proceso de internacionalización de la educación superior. Un análisis a través de variables de gestión. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 20-37.
- Altbach, P. G., & Knight, J. (2006). Visión panorámica de la internacionalización en la educación superior: motivaciones y realidades. *Perfiles Educativos*, 13-39.
- BECAL. (11 de Marzo de 2022). *Programa Nacional de Becas en el Exterior para el Fortalecimiento de la Investigación, la Innovación y la Educación del Paraguay «Don Carlos Antonio López»*. Obtenido de Programa Nacional de Becas en el Exterior para el Fortalecimiento de la Investigación, la Innovación y la Educación del Paraguay «Don Carlos Antonio López»: <https://www.becal.gov.py/estudiantes-universitarios-pueden-hacer-movilidad-de-grado-por-un-semester-en-el-exterior/>
- Camejo Puentes, M., Fernández Hernández, M. H., & Camejo Puentes, M. (2020). Guía Metodológica para el despliegue del modelo de gestión de la internacionalización del currículum. *Rev. Mendive vol.18*.
- Consortio DHIP. (2018). *Descripción del Proyecto*. Buenos Aires: UNIFI.
- Consortio DHIP. (2018). *Report Kick off Meeting del Proyecto DHIP*. Mendoza: CONSORCIO.

- DHIP. (2019). *Development HEIs' Internationalization Policies*. Obtenido de Development HEIs' Internationalization Policies: <https://www.projectdhip.com>
- DHIP. (2021). *Construyendo una mejor estrategia de internacionalización en las Instituciones de Educación Superior*. Pisa: Universitat di Pisa.
- Flor Romero, M. (2013). *Organización y Procesos Empresariales*. Asunción: Publicado por el autor.
- Gácel Ávila, J. (2009). *Modelo de Oficinas de Relaciones Internacionales: Casos Prácticos para la Gestión de la Internacionalización en la Universidades*. Alicante: Red Safiro II.
- García, P. D., Claverie, J., & Fernández Lamarra, N. R. (2019). Políticas de Internacionalización de la Educación Superior en la Argentina: la Promoción de la Universidad en el Exterior. *Revista Internacional de Educacao Superior*, 1 - 18.
- Geldres, V. V., Vásquez, F. N., & Ramos, H. R. (2013). Internacionalización de la educación superior en Chile: Movilidad internacional de estudiantes en la Universidad de La Frontera. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 45 - 62.
- Instituto de Estadística de la UNESCO. (9 de junio de 2020). *Portal de datos sobre Migración: Una perspectiva global*. Obtenido de Portal de datos sobre Migración: Una perspectiva global: <https://www.migrationdataportal.org/es/themes/estudiantes-internacionales>
- Klaus Schwab, Foro Económico Mundial. (2019). *Reporte Global de Competitividad*. Cologny/Geneva: WEF.
- Martínez Selva, J. M. (2005). *Marketing de Sevicios Profesionales. Para la pequeña y mediana empresa*. Madrid: Pearson Educación.
- Molas Gallart, J., Salter, A., Patel, P., Scoot, A., & Duran, X. (2002). *Measuring Third Stream Activities*. Brighton: SPRU, University of Sussex.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40-54.
- Prado, L. d. (2003). Marketing Interno. *Marketing Interno*. Buenos Aires, Argentina: Boletín de Lecturas Sociales y Económicas. Universidad Católica Argentina. Obtenido de Boletín de Lecturas Sociales y Económicas.
- Ramírez Ramírez, A., & Ortega Guerrero, J. C. (2018). ¿Quiénes son los estudiantes que hacen movilidad internacional? El caso de la Universidad Veracruzana. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 81-110.
- Sánchez-Barrioluengo, M., Uyarra, E., & Kitagawa, F. (2019). Understanding the evolution of the entrepreneurial university. The case of English Higher Education institutions. *Higher Education Quarterly*, 469-495.
- Sebastián, J. (2004). *Cooperación e internacionalización de las universidades*. Buenos Aires: Biblos.

- Sebastián, J. (2005). La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional. *Innovación Educativa*.
- Sistema Económico Latinoamerica y del Caribe. (s.f.). *Sistema Económico Latinoamerica y del Caribe*. Obtenido de Sistema Económico Latinoamerica y del Caribe: <http://sursur.sela.org/qu%C3%A9-es-la-css/conceptos-de-la-cooperaci%C3%B3n-sur-sur/>
- Solf Zárate, A. (2007). La 'organización que aprende' y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, 29-47.
- Touriñán López, J. M. (2020). La 'Tercera Misión' de la universidad, transferencia de conocimiento y sociedades del conocimiento. Una aproximación desde la pedagogía. *Contextos Educativos*, 41-81.
- Universidad de Pisa. (2017). *Annex I. Budget. Expenditure. Co financing breakdown per partner and budget category* .
- Valkokari, K. (2015). Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive within Them. *Technology Innovation Management Review*, 17-24.