

Transdigital[®]

revista científica

Volumen 5

Número 10

Julio - diciembre
2024

ISSN: 2683-328X

*Sociedad de Investigación
sobre Estudios Digitales S. C.*

La revista científica *Transdigital* es una publicación semestral bajo el modelo de publicación continua editada por la Sociedad de Investigación sobre Estudios Digitales S.C. Hasta ahora, la revista ha sido indizada en: Latindex, Dialnet, ERIHPLUS, REDIB, EuroPub, LivRe, AURA, Academic Resource Index (Research Bib), BASE, MIAR, OpenAire-Explore, Google Scholar, Refseek, ROAD, Sherpa Romeo, Elektronische Zeitschriftenbibliothek, WorldCat y Dimensions.

Dirección oficial: Circuito Altos Juriquilla 1132. C.P. 76230, Querétaro, México. Tel. +52 (442) 301-3238. Página web oficial: www.revista-transdigital.org. Correo electrónico: aescudero@revista-transdigital.org. Editor en jefe: Alexandro Escudero-Nahón (ORCID: 0000-0001-8245-0838). Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2022-020912091600-102. International Standard Serial Number (ISSN): 2683-328X; ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (México). Responsable de la última actualización: Editor en jefe: Dr. Alexandro Escudero-Nahón.

Todos los artículos en la revista *Transdigital* están licenciados bajo Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0). Usted es libre de: Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente. La persona licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia. Lo anterior, bajo los siguientes términos: Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.



Transdigital[®]

revista científica

Trazando la internacionalización:
El papel de los gestores
universitarios en la Universidad de
Sonora, México

Charting the internationalization:
The role of university administrators
at the University of Sonora, Mexico



Juan Pablo Durand Villalobos *
Universidad de Sonora, México
ORCID: 0000-0002-4180-0923



Karla Alejandra Valencia González Romero
Universidad Veracruzana, México
ORCID: 0000-0002-2567-7689



Sección: Artículo de investigación

*Autor de correspondencia

Fecha de recepción: 05/03/2024

Fecha de aceptación: 30/07/2024

Trazando la internacionalización: El papel de los gestores universitarios en la Universidad de Sonora, México

Charting the internationalization: The role of university administrators at the University of Sonora, Mexico

Resumen

La internacionalización se identifica como una respuesta estratégica frente a la globalización. Ésta mejora la calidad educativa fomentando la innovación pedagógica, la investigación colaborativa y la movilidad académica. Además, genera nuevas fuentes de financiamiento, diversifica los ingresos y refuerza la sostenibilidad financiera de la institución. Este estudio se centró en los retos que enfrenta la Universidad de Sonora, México, en su proceso de internacionalización. Se enfatizó la función de los gestores universitarios para planear e implementar estas estrategias. Se realizó un análisis cualitativo para examinar cómo se adaptaron los modelos de internacionalización procedentes de otras regiones, y cómo se integraron en las políticas públicas nacionales. Además, se analizaron documentos institucionales correspondientes al periodo 1983-2023; y se aplicaron 20 entrevistas semiestructuradas. El estudio exploró las motivaciones, lógicas y estrategias empleadas por los gestores universitarios para integrar la dimensión internacional en la institución, desde la planificación curricular hasta la gestión de proyectos de investigación y la promoción de intercambios internacionales. Este trabajo ofrece una visión sobre cómo las políticas educativas interactúan con la gestión universitaria, abriendo un espacio para la reflexión crítica y el debate sobre los desafíos de la internacionalización en la educación superior mexicana.

Palabras clave: internacionalización, gestión pública, políticas educativas, calidad educativa

Abstract

Internationalization is identified as a strategic response to globalization. This improves educational quality by promoting pedagogical innovation, collaborative research and academic mobility. In addition, it generates new sources of financing, diversifies income and reinforces the financial sustainability of the institution. This study focused on the challenges faced by the University of Sonora, Mexico, in its internationalization process, and the role of university managers in planning and implementing these strategies was emphasized. A qualitative analysis was conducted to examine how internationalization models from other regions were adapted and integrated into national public policies. In addition, institutional documents corresponding to the period 1983-2023 and 20 semi-structured interviews were analyzed. The study explored the motivations, logics and strategies used by university managers to integrate the international dimension in the institution, from curricular planning to the management of research projects and the promotion of international exchanges. This research offers a vision of how educational policies interact with university management, opening a space for critical reflection and debate on the challenges of internationalization in Mexican higher education.

Keywords: internationalization, management, educational policies, educational quality

1. Introducción

La internacionalización de la educación superior es un fenómeno que transforma a las universidades públicas estatales en México. La globalización redefinió el panorama de la educación terciaria en el país, pues abarca de la estructura curricular hasta las estrategias de gestión institucional. Desde que se implementaron, sus efectos han sido objeto de debate, tanto en el ámbito académico como en las políticas públicas, pues existe tensión entre las aspiraciones globales y las realidades locales.

Knight (2015) consideró que la internacionalización evolucionó de la movilidad estudiantil medieval hasta convertirse en un proceso integral que afecta todas las dimensiones de la educación superior. Esta evolución reflejó amplios cambios en las dinámicas geopolíticas y económicas globales. De Wit et al. (2017) sostienen que la internacionalización avanzó de ser una actividad marginal a un imperativo para las universidades, impulsada por la creciente interconexión global y el surgimiento de una economía del conocimiento.

En México, el proceso de internacionalización se moldeó por eventos geopolíticos y económicos significativos. Ordorika y Lloyd (2014) destacaron que la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y la incorporación de México a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en la década de 1990, ocasionaron que se adoptaran las políticas de internacionalización orientadas al mercado y la competitividad global. Esto ocasionó que la educación superior mexicana se alinea con las tendencias internacionales, pero estas políticas enfrentan diversos desafíos y contradicciones.

Cantwell y Maldonado-Maldonado (2009) sostuvieron que la imposición vertical de los modelos de internacionalización genera tensión entre las demandas globales y las realidades locales de las instituciones mexicanas. Esta discrepancia suscita interrogantes fundamentales sobre la efectividad, la pertinencia y las consecuencias no previstas de la internacionalización en contextos específicos. En México, la internacionalización se redujo a un conjunto de actividades aisladas, como la movilidad estudiantil o la firma de convenios internacionales, sin integrar la misión y las funciones centrales de las universidades. Esta aproximación limitó el potencial transformador de la internacionalización y puede exacerbar desigualdades existentes entre instituciones y regiones.

2. Método de investigación

Esta investigación empleó un enfoque cualitativo mediante un estudio de caso único, centrado en la Universidad de Sonora (UNISON), México. La elección del diseño respondió a la necesidad de comprender profundamente el proceso de internacionalización en una institución específica (Tight, 2009). La UNISON fue seleccionada por su activa participación en programas de política pública y actividades de internacionalización. El análisis se estructuró

en torno a dos dimensiones: las racionalidades de los gestores universitarios y las estrategias para la integración transversal de la internacionalización.

Este estudio examinó el cambio institucional derivado de la internacionalización en la UNISON, enfocándose en la promoción e implementación por parte de los gestores universitarios. Es importante comprender cómo las políticas de internacionalización, diseñadas a nivel nacional e internacional, se traducen, adaptan y negocian en una institución de educación superior (IES) pública en México. Adicionalmente, se eligió a la UNISON como caso de estudio, pues esta institución enfrenta desafíos similares y comunes a muchas instituciones en el país.

Para recolectar los datos se analizaron documentos institucionales (1983-2023) y 20 entrevistas semiestructuradas realizadas durante 2019-2021. Se gestionó la no anonimidad de los participantes con transparencia y consentimiento informado (Saunders & Bezzina, 2015). En respuesta a la contingencia sanitaria de 2020, se adaptó el diseño para incluir entrevistas virtuales y ampliar el análisis documental, manteniendo el rigor metodológico (Yin, 2018).

Se hipotetizó que el proceso de internacionalización en la UNISON fue impuesto por factores exógenos y se implementó de manera abrupta. Esto ocasionó transformaciones institucionales significativas, especialmente para la gestión universitaria. Este análisis abarcó la transformación política y práctica entre los que se encuentran los cambios profundos en la cultura institucional, la evolución de las relaciones de poder y las modificaciones en los valores que guiaban la misión educativa universitaria. Utilizar este enfoque multidimensional permitió comprender cómo la internacionalización reconfiguró las dinámicas internas de las IES (Rumbley & De Wit, 2016).

Esta aproximación capturó la complejidad de los procesos dentro de la internacionalización universitaria (Hudzik & Stohl, 2012). La investigación contribuye a fortalecer la literatura sobre internacionalización y ofrece perspectivas sobre cómo las universidades públicas mexicanas negocian las demandas de internacionalización en sus contextos locales (De Wit & Jones, 2018). El estudio consideró que comprender estos procesos a nivel institucional es crucial para desarrollar políticas educativas más efectivas y contextualizadas (Altbach & De Wit, 2020).

Para realizar las entrevistas, se desarrolló un instrumento que se aplicó a gestores universitarios, como el rector, el director de la internacionalización, la secretaria general, los directores y los jefes de departamento. Las categorías centrales del estudio incluyeron racionalidades económicas y políticas, socioculturales y académicas, y neutrales. Se abarcaron aspectos como financiamiento y colaboración interinstitucional, planeación estratégica, desarrollo profesional, investigación y diversidad cultural.

El análisis de datos se basó en la triangulación de teorías y resultados, incorporando diversas perspectivas dentro de la comunidad universitaria (Flick, 2018; Leask, 2015). El proceso se desarrolló en tres fases: codificación y categorización, análisis comparativo e interpretación contextualizada. Durante el análisis, se consideraron implicaciones multifacéticas de la internacionalización (Brandenburg et al., 2019). Además, se examinaron convergencias y divergencias entre las experiencias y las percepciones de los participantes, así como las implicaciones para la política y la práctica institucional (De Wit, 2020). Se buscó proporcionar un análisis robusto y matizado del proceso de internacionalización en la UNISON y contribuir a la comprensión de cómo las universidades públicas mexicanas negocian las demandas de internacionalización en sus contextos locales.

3. Resultados

En México, la internacionalización de la educación superior presenta una trayectoria compleja, caracterizada por la interacción dialéctica entre las políticas públicas y el desarrollo institucional de las universidades. La UNISON, desde su fundación en 1942, ejemplifica esta evolución, transitando de colaboraciones personales y regionales iniciales (Ruíz Ávila, 2015) hacia estrategias más sofisticadas de financiamiento internacional y alianzas estratégicas (Rosales, 1996). Esta metamorfosis institucional fue influenciada por las transformaciones en las políticas públicas mexicanas.

La implementación de planes estratégicos nacionales durante la administración del expresidente José López Portillo (1976-1982) marcó un punto de inflexión al vincular explícitamente la educación con el desarrollo económico (Secretaría de Gobernación, 1983). Subsecuentemente, debido a que México forma parte de organismos internacionales como el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), el TLCAN y la OCDE, la política educativa nacional tuvo repercusiones significativas, suscitando interrogantes sobre la autonomía y la identidad cultural de las instituciones educativas.

En este contexto, la UNISON se adaptó a las políticas federales e incorporó programas como el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) y el Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES) en su estrategia institucional. Si bien esto facilitó la creación de redes de colaboración internacional y el fortalecimiento académico, también generó tensión crítica entre la búsqueda de estándares internacionales y la preservación de la autonomía educativa y cultural.

Analizar las decisiones institucionales reveló una compleja interacción de racionalidades económico-políticas y socioculturales-académicas. Esta complejidad dio lugar a un marco analítico amplio para comprender cómo las universidades, a través de sus gestores, negocian las demandas de internacionalización en relación con sus objetivos institucionales y las expectativas políticas y gubernamentales.

3.1. Racionalidades de los gestores universitarios

La investigación profundizó en la tricotomía de racionalidades: económicas-políticas, socioculturales-académicas y neutras. Además, proporcionó una perspectiva crítica sobre el impacto multidimensional de estas en la internacionalización de la educación superior. Por esta razón, el concepto de *isomorfismo normativo* (DiMaggio & Powell, 1999) adquirió especial relevancia, al sugerir una tendencia de homogeneización para las prácticas y las estructuras institucionales en respuesta a presiones normativas del entorno global.

3.1.1. Racionalidades económicas y políticas

Las racionalidades económicas y políticas desempeñan un papel fundamental en los procesos de internacionalización de la educación superior contemporánea. Esto se manifiesta por medio de la búsqueda de recursos financieros, la competitividad global, la consolidación de la reputación institucional, el fortalecimiento del perfil internacional y la comercialización de servicios educativos a escala mundial. Dichas motivaciones están vinculadas con las dinámicas del mercado global y las políticas públicas que moldean las estrategias de internacionalización. El análisis de la UNISON reveló una compleja interrelación entre el financiamiento y la colaboración interinstitucional.

La internacionalización de la educación superior se convirtió en una respuesta estratégica a las presiones económicas y políticas globales (Altbach & Knight, 2007). Esta estrategia obtiene recursos adicionales, incrementa la competitividad y mejora de la reputación institucional. La evidencia empírica sugiere una estrecha vinculación entre la internacionalización y las fuentes de financiamiento. Programas federales como el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE) y los recursos del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (CONAHCyT) desempeñan un papel crucial en este proceso. Estos programas no solo aportan fondos directos, sino que también promueven la colaboración interinstitucional mediante convenios y convocatorias. Una informante clave reflejó esta dinámica:

La Dirección de Internacionalización e Innovación Educativa tiene presupuesto, básicamente para los gastos administrativos, a través de los proyectos como PFCE solicitamos recursos al gobierno federal a través de esos proyectos proponemos nuestras actividades (Subdirectora de Internacionalización en entrevista el día 30 de octubre de 2019).

Depender del financiamiento externo plantea interrogantes fundamentales sobre la autonomía institucional de la UNISON y su capacidad para definir una agenda propia de internacionalización. Aunque este financiamiento proporciona recursos necesarios, también puede alinear las actividades institucionales con las prioridades de los organismos financiadores, potencialmente en detrimento de los objetivos propios de la universidad (Pfeffer & Salancik, 1978). Esta subordinación se acentúa en el ámbito de la investigación y los estudios de posgrado.

El financiamiento de la internacionalización en la investigación proviene principalmente de fondos federales del CONACyT o, en algunos casos, de recursos internacionales asignados a proyectos específicos (Secretaría General Académica en entrevista el día 29 de octubre de 2019).

El financiamiento para la investigación se obtiene primordialmente a través del CONACyT, siendo los propios profesores quienes gestionan estos recursos. Bajo este esquema, son ellos quienes pueden financiar visitas de académicos extranjeros y otras actividades de internacionalización (Director de la División de Ciencias Exactas y Naturales en entrevista el día 25 de junio de 2019).

Esta dinámica financiera reveló una vulnerabilidad estructural institucional, donde la estabilidad depende de la habilidad para gestionar un sistema de financiamiento fragmentado y competitivo. Tal situación compromete la sostenibilidad de las iniciativas de internacionalización y la autonomía en la determinación de prioridades de investigación y colaboración internacional. Además, se evidenció la tensión entre la necesidad de recursos y la preservación de la independencia académica.

La UNISON implementó un modelo de financiamiento diversificado para su movilidad estudiantil, integrando recursos de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez (CNBBBJ, anteriormente la Coordinación Nacional de Becas de Educación Superior), el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE), el programa México-Francia Ingenieros Tecnología (MEXFITEC) y el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD, por sus siglas en alemán). Aunque esta estrategia busca mitigar la dependencia, puede fragmentar esfuerzos y generar competencia interna por recursos limitados. Esta dinámica se refleja en las alianzas estratégicas de la UNISON, como la Alianza Interuniversitaria Sonora-Arizona, que se alinean con la teoría de redes de Powell (1990).

Las políticas públicas añaden otra capa de complejidad a este esquema de financiamiento. Mientras la sinergia con el gobierno ha ampliado los apoyos disponibles, la dependencia de programas federales genera

incertidumbre ante cambios políticos y presupuestarios. Esta situación ilustra una paradoja en la educación superior contemporánea: la estrategia de internacionalización, al tiempo que impulsa la proyección internacional de la institución, genera desafíos que pueden comprometer su autonomía académica e integridad institucional. En este contexto, las exigencias financieras y administrativas corren el riesgo de eclipsar los objetivos fundamentales de colaboración académica y enriquecimiento cultural.

La UNISON abordó la internacionalización mediante un enfoque estratégico que fusiona experiencias, políticas públicas y liderazgo institucional. Su planificación se basó en la asimilación de prácticas internacionales, como evidencia su colaboración con universidades extranjeras. Aunque este método facilitó la adaptación continua, su carácter predominantemente reactivo podría restringir la innovación institucional. La proximidad geográfica con Estados Unidos y la experiencia previa de los funcionarios han sido factores determinantes en la integración de la internacionalización en la política institucional.

La planificación proviene de las experiencias positivas y negativas, de las cuales hemos aprendido (Rector en entrevista el día 9 de noviembre de 2019).

La internacionalización es una iniciativa impulsada por el rector desde hace tiempo. Su experiencia como secretario general académico le brindó un profundo conocimiento de la universidad, convirtiéndolo en un firme promotor de la internacionalización para nuestra institución (Director de Innovación e Internacionalización de la UNISON en entrevista el día 12 de junio de 2019).

Este liderazgo es fundamental para impulsar la internacionalización, pero la dependencia de un liderazgo individual plantea riesgos significativos para la sostenibilidad de las políticas de internacionalización. Al no institucionalizarse se puede llegar a depender de la visión y el impulso de un solo líder, en lugar de estar arraigado en la cultura y los procesos institucionales de la universidad. La UNISON enfrenta desafíos dentro de su proceso de internacionalización, destacando la ausencia de una política institucional formal y explícita.

Un documento expreso que marque el rumbo de la internacionalización, aún no [existe]. Tenemos desde el PDI [Programa de Desarrollo Institucional], líneas de trabajo establecidas y alguna especie de programa operativo interno (Director de Innovación e Internacionalización de la UNISON en entrevista el día 12 de junio de 2019).

Esta falta de formalización puede conducir a inconsistencias al implementar estrategias y comprometer la efectividad de las iniciativas. Adicionalmente, la institución experimenta inestabilidad administrativa, obstaculizando la consolidación de estrategias a largo plazo. Esta volatilidad puede comprometer la adaptabilidad y la efectividad organizacional, elementos cruciales para el éxito de la internacionalización.

La oficina de movilidad ha pasado por muchos cambios. En la administración pasada [2009-2017] tuvimos hasta cinco titulares del área en cuatro años (Subdirectora de Movilidad y Cooperación en entrevista los días 25 y 27 de junio de 2019).

3.1.2. Racionalidades socioculturales y académicas

El PDI 2017-2021 propuso una estrategia de internacionalización basada en racionalidades socioculturales y académicas. Sin embargo, existió una brecha entre las aspiraciones declaradas y la realidad institucional. La investigación y los proyectos de desarrollo, pilares fundamentales de esta estrategia, enfrentaron desafíos complejos que trascendieron la falta de recursos. La dependencia de profesores formados en el extranjero y de convenios internacionales limitó la capacidad interna para generar conocimiento innovador. Esta dinámica perpetuó la dependencia de recursos y conexiones externas, dificultando el desarrollo autónomo y sostenible de la investigación en la institución.

Para efectuar la internacionalización de la investigación, varios factores interactúan en cadena. En áreas con más profesores formados en el extranjero, estos aportan una visión y formación sólidas. Además, establecen lazos valiosos con sus mentores y pares, cuyas referencias facilitan la creación de redes académicas y proyectos de investigación (Director de Innovación e Internacionalización Educativa en entrevista el día 12 de junio de 2019).

Las barreras administrativas también afectan a la internacionalización, pues se convierten en impedimentos sistémicos. Aunque el PDI reconoce la importancia de integrar la dimensión internacional en todas las funciones de la universidad:

En un contexto cada vez más globalizado e interdependiente, es muy importante integrar la dimensión internacional en todas las funciones de la Universidad. En particular, que se promueva el desarrollo de competencias internacionales en los estudiantes, que se realice la

acreditación internacional de los programas educativos y que se promueva la movilidad de los alumnos hacia distintos países (UNISON, 2017, p. 72).

Estos esfuerzos son obstaculizados por la burocracia interna, que impide agilizar procesos cruciales. A pesar de que el PDI menciona la necesidad de consolidar un modelo educativo flexible y centrado en el aprendizaje y modernizar los planes de estudio para responder a las demandas del entorno global, la implementación de estas propuestas es limitada (UNISON, 2017). La falta de seguimiento a los estudiantes demuestra una aproximación superficial a la internacionalización.

La retórica enfocada en la diversidad cultural también parece ser superficial. A pesar de que el PDI propone integrar los planes de estudio dentro de la estructura curricular para mejorar los aspectos transversales de interculturalidad e internacionalización, es dudosa la ejecución (UNISON, 2017).

Es fundamental la comparación con otras culturas, la multiculturalidad con nuestros estudiantes. No se trata de que por un lado estén las competencias interculturales y por el otro lado las preferencias del consumidor. Se debe aspirar a que el estudiante dentro de su formación tenga un ambiente flexible porque ahorita lo pueden contratar aquí y luego lo pueden contratar en otro país o una empresa extranjera. Necesita adaptarse (Director de la División de Ciencias Económicas y Administrativas en entrevista el día 27 de junio de 2019).

El comentario subrayó la necesidad de preparar a los estudiantes para un entorno laboral global, destacando la importancia de la flexibilidad y la adaptación. Sin embargo, la discrepancia entre la retórica y la implementación reflejó un enfoque superficial hacia la diversidad cultural.

El desarrollo de competencias interculturales es extremadamente beneficioso para los estudiantes, especialmente en el fortalecimiento de habilidades lingüísticas y en la convivencia multicultural. En Sonora, muchos estudiantes sumergidos profundamente en la cultura local no se percatan de su entorno limitado. Esto se debe en parte a los estereotipos prevalentes que poseen, especialmente cuando se encuentran con personas de otras regiones de México (Subdirectora de Movilidad y Cooperación en entrevista los días 25 y 27 de junio de 2019).

La internacionalización enfrenta varios obstáculos: dependencia de conexiones externas en la investigación, barreras burocráticas y administrativas, un currículo rígido y desactualizado, y un enfoque superficial hacia la diversidad cultural. Para mejorar la internacionalización, la UNISON debe abordar integralmente estas contradicciones. Esto requiere reformular políticas y transformar la cultura institucional para adaptarse a las demandas de un entorno académico globalizado.

3.1.3. Racionalidades neutras

El discurso institucional de la UNISON sobre las racionalidades neutras reflejó una falta de visión estratégica unificada, oscilando entre imperativos económicos y aspiraciones académicas sin lograr una síntesis efectiva. Esta situación cuestiona la capacidad de la universidad para implementar una internacionalización significativa y posicionarse en un escenario académico globalizado. La evolución de la internacionalización dentro de la UNISON reveló una trayectoria reactiva, con dependencia a programas gubernamentales y políticas nacionales. Esto mostró una falta de autonomía institucional.

Los testimonios de los líderes, aunque aparentemente entusiastas, mostraron inconsistencias para comprender y aplicar la internacionalización. Esto limita el desarrollo de estrategias innovadoras propias. La retórica sobre la preparación de estudiantes para un *entorno global y dinámico* contrastó con las barreras, como la falta de competencia lingüística y la resistencia al cambio entre el personal académico.

La internacionalización es la que proveerá a los estudiantes de toda la formación necesaria para que puedan desempeñarse en cualquier lugar a donde vayan (Director de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud en entrevista el día 20 de junio de 2019).

La barrera del idioma es el mayor obstáculo, afectando a profesores y estudiantes. Esta resistencia es cultural; algunos maestros cuestionan la utilidad de aprender inglés u otros idiomas, reflejando una actitud escéptica hacia la internacionalización académica (Secretaría General Académica en entrevista el día 29 de octubre de 2019).

Al analizar las percepciones de internacionalización entre diferentes divisiones académicas se detectó que no existe una visión unificada. Algunas áreas advierten que la internacionalización es una necesidad impulsada por estándares globales, pero otras la perciben como el pretexto del profesor para realizar actividades como el turismo académico.

Nuestra internacionalización se basa en el investigador. Una vez establecida esta conexión, surge la oportunidad de intercambio estudiantil. El investigador dice: 'Tengo un estudiante que puede ir allá'. Así se propicia el flujo y la internacionalización en nuestra división (Director de la División de Ciencias Exactas y Naturales, comunicación personal).

Los profesores con objetivos claros de colaboración en congresos internacionales son minoría. Predomina la participación superficial: asisten brevemente, exponen por 15 minutos y luego hacen turismo (Director de la División de Ciencias Económicas y Administrativas en entrevista el día 25 de junio de 2019).

El financiamiento inadecuado, la competencia salarial y las barreras lingüísticas son desafíos que revelan deficiencias estructurales que no pueden ser resueltas con retórica institucional o adhesión a políticas nacionales. En los relatos se señalaron los obstáculos, pero líderes institucionales no dieron propuestas concretas para superarlos. Esto sugiere una postura más reactiva que proactiva en la gestión de la internacionalización. La resistencia generacional mencionada en los testimonios apuntó a un problema de cultura institucional, donde la internacionalización no es integrada como un valor central compartido por toda la comunidad académica. Este conflicto generacional podría obstaculizar las estrategias de internacionalización y limitar su impacto en la institución.

3.2. Estrategias para la integración transversal de la internacionalización en la universidad

Un examen de las estrategias de internacionalización de la UNISON reveló deficiencias que minan su eficacia, un problema común en instituciones de educación superior (Knight, 2015). La brecha entre los PDI y su ejecución práctica indicó una falla en la gobernanza universitaria, cuestionando la viabilidad de las iniciativas de internacionalización y la credibilidad del proceso de planificación (Hudzik, 2015). La creación de la Dirección de Innovación e Internacionalización Educativa (DIIIE), aunque parece un avance, es superficial e insuficiente, ejemplificando el *simbolismo sobre sustancia* (Brandenburg & De Wit, 2011), donde se crean estructuras sin los recursos necesarios para su efectividad.

El análisis de los datos mostró un incremento en el número total, pasando de 275 en 1993-2001 a 843 en 2017-2021 (Tabla 1). No obstante, el porcentaje de convenios internacionales ha fluctuado, alcanzando su punto más alto en el último periodo con 30.60%. Este aumento no implica necesariamente una internacionalización profunda y efectiva. Al contrario, podría interpretarse como una *internacionalización superficial*, un fenómeno que Stein (2017) criticó como parte de un enfoque neoliberal que prioriza la imagen institucional sobre la transformación educativa sustancial.

Tabla 1

Número de convenios signados por periodo rectoral a nivel nacional e internacional

Periodo rectoral	Nacional	% Nacional	Internacional	% Internacional	Total
1993-2001	222	80.72%	53	19.27%	275
2001-2005	311	82.27%	67	17.72%	378
2005-2009	383	78.80%	103	21.19%	486
2009-2013	469	84.20%	88	15.79%	557
2013-2017	480	79.73%	122	20.26%	602
2017-2021	585	69.39%	258	30.60%	843

Nota. Tomado de UNISON (2024a)

Por otro lado, aumentó el número total de estudiantes movilizados, de 112 en 2001-2005 a 1007 en 2016-2020 (Tabla 2). Sin embargo, la movilidad internacional ha fluctuado, tocando fondo en 2011-2015 con solo el 39.74%. Este patrón sugiere una falta de estrategia coherente a largo plazo, posiblemente influenciada por factores externos.

Tabla 2

Número y porcentaje de estudiantes movilizados a nivel nacional e internacional

Periodo	Internacional	% Internacional	Nacional	% Nacional	Total
2001-2005	112	90.32%	15	9.68%	127
2006-2010	305	44.91%	437	55.09%	742
2011-2015	919	39.74%	1233	60.26%	2152
2016-2020	1007	63.31%	594	36.69%	1601
2021-2023	400	73.63%	143	26.37%	543

Nota. Tomado de UNISON (2024c)

La producción científica incrementó a lo largo de los años (Tabla 3). Sin embargo, la proporción de artículos internacionales no supera el 65.3% en ningún periodo. Por otro lado, las ponencias internacionales disminuyeron del 47.7% en 2009-2013 al 21.5% en 2019-2023. Esto sugiere una internacionalización desequilibrada en la producción científica, reflejando posiblemente lo que Wallerstein (1974) describió en su teoría de los *sistemas-mundo*.

Tabla 3

Número y porcentaje de la producción científica a nivel nacional e internacional

Periodo	Artículo internacional	%	Artículo nacional	%	Total	Ponencia internacional	%	Ponencia Nacional	%	Total
2003-2008	945	49.2%	978	50.8%	1923	1191	40.6%	1749	59.4%	2940
2009-2013	1286	50.9%	1244	49.1%	2530	1488	47.7%	1639	52.3%	3127
2014-2018	1345	65.3%	716	34.7%	2061	1135	29.3%	2735	70.7%	3870
2019-2023	1229	62.5%	736	37.5%	1965	934	21.5%	3406	78.5%	4340

Nota. Tomado de UNISON (2024b)

Pfeffer y Salancik (1978), en su teoría de la dependencia de recursos, ofrecieron un marco para comprender cómo la limitada autonomía financiera de la DIIE y la dependencia de recursos externos restringen la capacidad de la UNISON para implementar estrategias de internacionalización eficaces. El resultado fue una internacionalización más preocupada por la percepción y la imagen que por un cambio estructural profundo. La ausencia de estrategias sistemáticas para la internacionalización del currículo y la internacionalización en casa refleja una falta de agencia por parte de los actores institucionales (Giddens, 1984).

4. Discusión y conclusiones

La investigación confirmó que la internacionalización realizada por la UNISON es abrupta y reactiva. Este proceso generó cambios significativos en la gestión universitaria, aunque a menudo superficiales y carentes de coherencia estratégica. Los gestores universitarios juegan un papel estratégico e intentan equilibrar las demandas globales con las necesidades locales. Esto evidenció la tensión entre la adopción de modelos internacionales y la

preservación de la identidad institucional. Además, esta reconfiguración manifiesta mayor burocracia, nuevas estructuras de poder, y una transformación incompleta del currículum, donde los avances cuantitativos contrastan con una integración cualitativa limitada de la dimensión internacional.

El principal desafío es desarrollar una visión estratégica de internacionalización que integre perspectivas globales con necesidades locales. Esto requiere que la universidad formule una estrategia autónoma, fortalezca su capacidad institucional, integre perspectivas internacionales en el currículum de manera significativa, y reconfigure sus estructuras de gobierno para facilitar la internacionalización. Además, la UNISON debe desarrollar mecanismos para evaluar el impacto de sus iniciativas de internacionalización, buscar un equilibrio y fomentar una cultura institucional internacional.

Ahora, es importante que la universidad no solo se internacionalice, sino que enriquezca la calidad educativa, la relevancia social y la contribución de la universidad al desarrollo tanto global como local. Por lo tanto, se identifica la necesidad de estudios comparativos con otras instituciones e investigaciones longitudinales para comprender la tensión entre las demandas globales y las responsabilidades locales dentro de la educación superior del siglo XXI. Asimismo, realizar investigaciones con una perspectiva cualitativa, diagnóstica y formativa sobre los efectos e impactos de la internacionalización en la investigación y el desarrollo profesional.

Referencias

Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 290-305.

Altbach, P. G., & De Wit, H. (2020). Postpandemic outlook for higher education is bleakest for the poorest. *International Higher Education*, (102), 3-5. <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/14583>

Brandenburg, U., & De Wit, H. (2011). The End of Internationalization. *International Higher Education* (62). <https://doi.org/10.6017/ihe.2011.62.8533>

Brandenburg, U., De Wit, H., Jones, E., & Leask, B. (2019). Defining internationalisation in higher education for society. *University World News*. <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20190626135618704>

Cantwell, B., & Maldonado-Maldonado, A. (2009). Four stories: confronting contemporary ideas about globalisation and internationalisation in higher education. *Globalisation, Societies and Education*, 7(3), 289-306. <https://doi.org/10.1080/14767720903166103>

Durand Villalobos, J. P., & Valencia González Romero, K. A. (2024). Trazando la internacionalización: El papel de los gestores universitarios en la Universidad de Sonora, México. *Transdigital*, 5(10), e356. <https://doi.org/10.56162/transdigital356>

- De Wit, H. (2020). Internationalisation in Higher Education: A Western Paradigm or a Global, Intentional and Inclusive Concept?. *International Journal of African Higher Education*, 7(2). <https://doi.org/10.6017/ijahe.v7i2.12891>
- De Wit, H., & Jones, E. (2018). Inclusive Internationalization: Improving Access and Equity. *International Higher Education*, 94, 16–18. <https://doi.org/10.6017/ihe.2018.0.10561>
- De Wit, H., Gacel-Ávila, J., Jones, E., & Jooste, N. (Eds.). (2017). *The globalization of internationalization: Emerging voices and perspectives*. Routledge.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica.
- Flick, U. (2018). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Polity Press.
- Hudzik, J. K. (2015). Integrating Institutional Policies and Leadership for 21st Century Internationalization. *International Higher Education*, (83), 5–7. <https://doi.org/10.6017/ihe.2015.83.9075>
- Hudzik, J. K., & Stohl, M. (2012). Comprehensive and strategic internationalization of U.S. higher education. En H. de Wit, J. Heyl, T. Adams, & H. C. de Wit (Eds.), *The SAGE Handbook of International Higher Education* (pp. 61-78). SAGE Publications.
- Knight, J. (2015). Meaning, rationales and tensions in the internationalization of higher education. En S. McGrath & Q. Gu (Eds.), *Routledge Handbook on International Education and Development* (pp. 325-339). Routledge.
- Leask, B. (2015). *Internationalising the Curriculum*. Routledge.
- Ordorika, I., & Lloyd, M. (2014). Teorías críticas del Estado y la disputa por la educación superior en la era de la globalización. *Perfiles Educativos*, 36(145). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2014.145.45989>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford Business Classic.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. En B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 295-336). JAI Press.
- Rosales, G. A. (1996). *Historia de la Universidad de Sonora (reforma universitaria 1967-1973)* [Tesis de licenciatura], Universidad de Sonora.
- Ruíz Ávila, M. L. (2015). *Los científicos de origen extranjero de la Universidad de Sonora: sus trayectorias y contribuciones a la ciencia* [Tesis de Maestría]. Universidad de Sonora.
-
- Durand Villalobos, J. P., & Valencia González Romero, K. A. (2024). Trazando la internacionalización: El papel de los gestores universitarios en la Universidad de Sonora, México. *Transdigital*, 5(10), e356. <https://doi.org/10.56162/transdigital356>

- Rumbley, L. E., & De Wit, H. (2016). International faculty in higher education: Common motivations, disparate realities, and many unknowns. En M. Yudkevich, P. G. Altbach, & L. E. Rumbley (Eds.) *International faculty in higher education: Comparative perspectives on recruitment, integration, and impact* (pp. 267-287). Routledge.
- Saunders, M. N. K., & Bezzina, F. (2015). Reflections on conceptions of research methodology among management academics. *European Management Journal*, 33(5), 297-304.
- Secretaría de Gobernación. (1983). *Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988*. Página web oficial del Diario Oficial de la Federación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4805999&fecha=31/05/1983
- Stein, S. (2017). Internationalization for an Uncertain Future: Tensions, Paradoxes, and Possibilities. *The Review of Higher Education* 41(1), 3-32. <https://doi.org/10.1353/rhe.2017.0031>
- Tight, M. (2009). The curious case of case study: a viewpoint. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(4), 329–339. <https://doi.org/10.1080/13645570903187181>
- UNISON. (2017). *Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021*. Dirección de Planeación y Evaluación. <https://www.unison.mx/institucional/pdi2017-2021.pdf>
- UNISON. (2024a). *Dirección de Apoyo a la Vinculación y Difusión de la Secretaría General Académica*. Página web oficial de la Universidad de Sonora. <https://vinculacionydifusion.unison.mx/convenios/>
- UNISON. (2024b). *Dirección de Planeación y Evaluación*. Página web oficial de la Universidad de Sonora. https://planeacion.unison.mx/informe_actividades.htm
- UNISON. (2024c). *Sudirección de Cooperación, Movilidad e Internacionalización*. Página web oficial de la Universidad de Sonora. <https://movilidad.unison.mx/>
- Wallerstein, I. (1974). *The Modern World-System I: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century*. Academic Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Transdigital[®]

revista científica

La revista científica *Transdigital* es una publicación semestral bajo el modelo de publicación continua editada por la Sociedad de Investigación sobre Estudios Digitales S.C. Hasta ahora, la revista ha sido indizada en: Latindex, ERIHPLUS, REDIB, EuroPub, LivRe, AURA, DRJI, BASE, MIAR, Index Copernicus, OpenAire-Explore, Google Scholar, ROAD, Sherpa Romeo, Elektronische Zeitschriftenbibliothek, WorldCat, CiteFactor, Dimensions y Eurasian Scientific Journal Index.

Dirección oficial: Circuito Altos Juriquilla 1132. C.P. 76230, Querétaro, México. Tel. +52 (442) 301-3238. Página web oficial: www.revista-transdigital.org. Correo electrónico: aescudero@revista-transdigital.org. Editor en jefe: Alexandro Escudero-Nahón (ORCID: 0000-0001-8245-0838). Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2022-020912091600-102. International Standard Serial Number (ISSN): 2683-328X; ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (México). Responsable de la última actualización: Editor en jefe: Dr. Alexandro Escudero-Nahón.

Todos los artículos en la revista *Transdigital* están licenciados bajo Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0). Usted es libre de: Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente. La persona licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia. Lo anterior, bajo los siguientes términos: Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

