

# ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNIDADES DE INVESTIGACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS: EL CASO DEL PROIFED DE LA UNED DE COSTA RICA

Cascante-Gatgens, Adriana

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNIDADES DE INVESTIGACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS: EL CASO DEL PROIFED DE LA UNED DE COSTA RICA

PANORAMA, vol. 15, núm. 28, 2021

Politécnico Grancolombiano, Colombia

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343965146009>

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

# ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNIDADES DE INVESTIGACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS: EL CASO DEL PROIFED DE LA UNED DE COSTA RICA

Adriana Cascante-Gatgens acascanteg@uned.ac.cr  
*Universidad Estatal a Distancia (UNED), Costa Rica*

PANORAMA, vol. 15, núm. 28, 2021  
Politécnico Grancolombiano, Colombia  
Recepción: 05 Octubre 2020  
Aprobación: 11 Diciembre 2020  
  
Redalyc: [https://www.redalyc.org/  
articulo.oa?id=343965146009](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343965146009)

**Resumen:** Esta investigación tiene por objetivo conocer el nivel de efectividad de las estrategias de internacionalización de las unidades de investigación de la UNED, a partir de un análisis cualitativo de discurso por medio de un instrumento que consta de preguntas abiertas aplicadas a tres informantes claves: informante 1 de URI, informante 2 de la UGPI e informante 3 de la UE-PROIFED. El instrumento fue aplicado en el año 2020. Las entrevistas fueron sistematizadas en el software NVIVO 12 Plus, posteriormente, se analizaron las co-ocurrencias y las frecuencias de citación textual. Los resultados se enfocan a las estrategias, condiciones y ventajas de la internacionalización de la UE-PROIFED identificadas por los informantes clave. Para el PROIFED no se evidencia que exista incidencia específica derivada de ninguna otra estrategia de internacionalización, aparte de la generación de redes de investigación, debido a la falta de indicadores que permitan medir dicha incidencia, así como condiciones específicas para la internacionalización asociadas con la cultura organizacional en la UNED. Se recomienda mejorar el sistema y la gestión de indicadores de internacionalización para las unidades de investigación, así como realizar estudios similares que tomen en cuenta a otras unidades ejecutoras dentro de la institución para mayor un análisis comparativo.  
**Palabras clave:** Internacionalización universitaria, estrategia, cultura organizacional, redes.

**Abstract:** The objective of this research is to know the level of effectiveness of the internationalization strategies of the research units of the UNED, based on a qualitative analysis of discourse through an instrument consisting of open questions applied to three key informants: informant 1 of URI, informant 2 of the UGPI and informant 3 of the UE-PROIFED. The instrument was applied in 2020. The interviews were systematized in the NVIVO 12 Plus software, subsequently, the co-occurrences and the frequencies of textual citation were analyzed. The results are focused on the strategies, conditions, and advantages of the internationalization of the UE-PROIFED identified by the key informants. For PROIFED there is no evidence that there is a specific incidence derived from any other internationalization strategy, apart from the generation of research networks, due to the lack of indicators that allow measuring such incidence, as well as specific conditions for internationalization associated with culture organizational in the UNED. It is recommended to improve the system and the management of internationalization indicators for the research units, as well as to carry out similar studies that consider other executing units within the institution for greater comparative analysis.

**Keywords:** University internationalization, strategy, organizational culture, networks.

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa é conhecer o nível de efetividade das estratégias de internacionalização das unidades de pesquisa da UNED, a partir de uma análise



qualitativa do discurso por meio de um instrumento composto por questões abertas aplicadas a três informantes-chave: informante 1 da URI, informante 2 da UGPI e informante 3 da UE-PROIFED. O instrumento foi aplicado em 2020. As entrevistas foram sistematizadas no software NVIVO 12 Plus, posteriormente, foram analisadas as coocorrências e as frequências de citação textual. Os resultados estão centrados nas estratégias, condições e vantagens da internacionalização do UE-PROIFED identificadas pelos informantes-chave. Para o PROIFED não há evidências de que exista uma incidência específica derivada de qualquer outra estratégia de internacionalização, além da geração de redes de pesquisa, devido à falta de indicadores que permitam mensurar essa incidência, bem como de condições específicas de internacionalização associadas à cultura organizacional na UNED. Recomenda-se o aprimoramento do sistema e da gestão dos indicadores de internacionalização das unidades de pesquisa, bem como a realização de estudos semelhantes que contemplem outras unidades executoras da instituição para maior análise comparativa.

**Palavras-chave:** Internacionalización universitaria, estrategia, cultura organizacional, redes.

## INTRODUCCIÓN

Ante un mercado global, en donde las diferencias locales disminuyen, las organizaciones ven oportunidades de crecimiento por medio de diferentes estrategias con el fin de mejorar su competitividad. A partir de las ventajas competitivas ofrecidas, las instancias se especializan en la producción de bienes y servicios para diferentes nichos globales aprovechando la baja en los costes que implica esta amplia cobertura (Knight & Liesh, 2016; Zazo et al., 2000).

En este sentido, de acuerdo con Siufi (2019), la internacionalización de las universidades es una de las formas en las que, también, la educación superior responde a las posibilidades y desafíos de la globalización y es, a la vez, un objetivo y un proceso, una estrategia que permite a las universidades alcanzar una considerable presencia y visibilidad internacional que genera beneficios desde y en el exterior.

La internacionalización entrelaza aspectos como los costos de transacción de los productos, el comercio internacional y las condiciones necesarias para lograr con éxito los procesos de la organización (Cardozo et al., 2007); se basa en la comprensión del comportamiento de las relaciones humanas y en las redes de trabajo que se forman y sus repercusiones en mercados particulares (Ellis, 2000).

Como proceso, la internacionalización es una de las principales estrategias (García-Canal, 2004) para la competitiva de organizaciones no gubernamentales y estatales, como lo son las Instituciones de Educación Superior (IES). Estas organizaciones basadas en conocimiento (universidades, nodos de investigación o de innovación, *think tanks*) pueden desarrollar procesos para la cooperación y para el desarrollo de innovación a partir de la internacionalización (Doloreux & Porto, 2017).

En respuesta al proceso globalizador, las Instituciones de Educación Superior (IES) se han visto obligadas a enfrentar los retos para integrar la dimensión internacional dentro de sus funciones sustantivas (la docencia, la investigación y la vida estudiantil), por medio de programas de



financiamiento y el desarrollo y transmisión del conocimiento (Consejo Nacional de Rectores, 2020).

Tradicionalmente, la gestión y las políticas de la internacionalización universitaria se ha estudiado desde contextos principalmente europeos, en donde la tendencia es trabajar en equipos (Knight, 1995; De Wit, 2002; Brooks, 2018).

Sin embargo, las estrategias de inserción en nuevos contextos y las condiciones para que se dé un adecuado proceso de internacionalización (Li & Tu, 2016), por medio de la formación de redes (Amador, 2006) son factores que inciden, también, en la internacionalización de las universidades.

Según Dini (2010), ante la incertidumbre que enfrentan las organizaciones en la globalidad, la gestión del conocimiento es esencial para evaluar múltiples escenarios, e insiste en que las redes de trabajo generan funciones colectivas, programas compartidos de investigación, asesorías especializadas y sistemas sociales de control de las conductas de los actores locales.

Por lo anterior, la formación de redes de trabajo y académicas es relevante para las IES en su afán de lograr sus objetivos para la internacionalización. Estas redes propician el desarrollo de habilidades como el pensamiento crítico, la investigación y el aprendizaje organizacional (Barão et al., 2017; Räty et al, 2019). Además, se aprovechan las oportunidades para establecer negocios y diversificarlos (Aldrich y Zimmer, 1986; Weimann, 1989), y así obtener mayores espacios para explotar sus beneficios. Para las IES, por ejemplo, el trabajo en red es importante como una de las acciones que debe llevar a cabo para el éxito de la internacionalización de sus servicios docentes (Seeber et al., 2016; Consejo Nacional de Rectores, 2020).

La formación, gestión y posicionamiento en la red de trabajo es preponderante para las instituciones, ya que diversas empresas de sectores industriales y de alta tecnología ven en el camino hacia la internacionalización el reflejo de su posicionamiento en los nodos de la red con varios clientes y proveedores, cuando sus servicios sobrepasan las fronteras (Axelsson & Johanson, 1992; Coviello & Munro, 1997; Knight & Liesch, 2016).

El ingreso a mercados externos es mucho más factible por medio de la interacción de redes de trabajo, y la explotación de los beneficios estará supeditada a la transferencia y gestión del conocimiento compartido en la red que proviene, a la vez, del tiempo y de la experiencia de sus integrantes (Ellis, 2000).

La internacionalización de las organizaciones está estrechamente relacionada con la movilidad entre naciones, creando un recurso humano capacitado en términos de comunicación y capacidad para negociar con otras culturas. Estas capacidades son un requisito básico para explotar oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías de producción, de comunicación y transporte, por ejemplo. Con esta movilidad transfronteriza, los mercados se vuelven más homogéneos y las preferencias dejan de ser locales (Cardozo et al., 2007).



En el caso particular de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED), esta institución cuenta con una unidad rectora en lo que respecta a la internacionalización universitaria; igualmente, cuenta con una entidad Unidad Gestora-Política de Investigación. Dentro de esta dependencia se ubica la unidad de investigación Programa de Investigación en Fundamentos de Educación a Distancia (PROIFED), el cual tiene como principal objetivo reflexionar sobre la evolución de la educación a distancia desde la investigación y la transformación institucional.

Sin embargo, existe una falta de información sobre la efectividad de las estrategias de internacionalización de unidades de investigación como el PROIFED en la UNED. Por lo tanto, la siguiente investigación pretende aportar a la discusión sobre el nivel de la efectividad de las estrategias de internacionalización para las unidades de investigación de la Universidad Estatal a Distancia.

Para lograr este objetivo se plantea un estudio cualitativo utilizando entrevistas a informantes de tres unidades diferentes: la primera unidad corresponde a la Unidad Rectora de Internacionalización (URI); en segundo lugar, la Unidad Gestora-Política de Investigación (UGPI); por último, la Unidad Ejecutora PROIFED (UE-PROIFED), todas, instancias de la UNED.

## FUNDAMENTO TEÓRICO

### *Internacionalización Universitaria*

Las universidades son precursoras de la generación, transferencia y gestión del conocimiento *per se* aportando al desarrollo y mejorando la calidad de vida y el desarrollo humano sostenible de las personas (Muñoz et al., 2016). Dentro de la misión de las IES se encuentra el fortalecer los sistemas universitarios (investigación, extensión, docencia), para el desarrollo de acciones de cooperación universitaria y la integración de procesos de internacionalización (Unceta, 2007).

La transferencia de conocimiento, de acuerdo con Sebastián (2008), se caracteriza por dirigirse hacia lo interno de las IES, es decir, a la creación y el fortalecimiento de capacidades endógenas en recursos humanos, institucionales, organizativos o productivas; y por dirigirse hacia afuera con la aplicación de los conocimientos y tecnologías para la solución de problemas críticos para el desarrollo.

De la misma manera, la investigación sobre internacionalización de las IES indica que la internacionalización es un proceso de integración de funciones de docencia e investigación, en donde el rol de la persona docente es primordial (Seeber et al., 2016), y que, además, incorpora la dimensión global, intercultural e internacional en su objetivo (Poort et al., 2019). Es un proceso que incluye a la universidad en su conjunto y no solo algunas áreas o fases de su quehacer (Wächter, 1999; Knight, 2005).

Más aún, de acuerdo con Didou (2007), las razones que motivan a las universidades a plantear estrategias de internacionalización se deben



a dos tendencias: la primera es similar a lo que buscan las empresas multinacionales, es decir, el alcanzar nuevos espacios geográficos y nichos de mercado para ofrecer sus servicios y capacidades; otra es de carácter social como son el proyectar y ubicar a la universidad en un rol más responsable y comprometida con el desarrollo humano y sustentable, tanto de su entorno geográfico más próximo, como respecto de aquellos de países menos desarrollados.

### *Ventajas de la internacionalización para las universidades*

Sebastián (2005), explica el carácter dual de la internacionalización universitaria en términos de las ventajas que otorga a la institución en sus áreas sustantivas de investigación, extensión y docencia. Es decir, tiene un carácter dual a lo interno, ya que la internacionalización coadyuva en la mejora de la calidad y pertinencia de la dimensión internacional en la cultura organizacional. Además, mejora, por medio de sistemas de acreditación, los estándares internacionales sobre la oferta y los métodos docentes (Seeber et al., 2016; Foster & Carver, 2018), la investigación, la extensión y en los procedimientos de gestión.

Al mismo tiempo, hacia lo externo de las IES, la incidencia se da sobre la proyección internacional de los recursos de la universidad (oferta académica, investigación, extensión), y sobre el reconocimiento e influencia de la universidad en otros contextos (Seeber et al., 2016). Estos esfuerzos permiten, incluso, incursionar en la utilización de nueva tecnología que apoye los importantes procesos de investigación y extensión universitaria; además, promueven la vinculación, articulación y fortalecimiento institucional por medio de la inclusión de una visión internacional en la cultura institucional. Esta dualidad de la internacionalización incide en la proyección internacional de sus capacidades y productos.

No se puede dejar de lado en los resultados generales de la ampliación de la oferta académica hacia contextos internacionales la generación de ingresos económicos frescos adicionales a partir de la incorporación de nuevos estudiantes, los nuevos contratos de investigación y desarrollo, actividades de asesoría y la venta de materiales didácticos.

Otra de las ventajas de la internacionalización de las IES es que permite la movilidad estudiantil como una de las expresiones por excelencia de la internacionalización, pues fomenta la diversificación de contenidos y métodos docentes; además, promociona el intercambio de conocimiento, tanto académico como cultural, en la población estudiantil (Sebastián, 2005; Foster & Carver, 2018).

Para Gaete y Bratos (2012), son tres los tipos de movilidad educativa: 1) movilidad física de los estudiantes al país donde recibirán la educación; 2) movilidad ficticia, donde los estudiantes obtienen la titulación en su propio país, la cual es reconocida por una universidad extranjera en virtud de los convenios bilaterales existentes; y 3) la movilidad virtual o educación a distancia.



En cuanto a la movilidad académica (docentes, investigadores y estudiantes), la generación de redes de trabajo y de conocimiento entre los investigadores consolidados y los jóvenes investigadores debe verse como uno de los principales objetivos de la internacionalización (Chacón, 2017; Consejo Nacional de Rectores, 2020), lo cual promueve la atracción de otros jóvenes debido al prestigio y experiencia de estos investigadores consolidados (Seeber et al., 2016).

### *Condiciones para la internacionalización Universitaria*

Entre las condiciones mínimas para incentivar los procesos de internacionalización de las IES se encuentran: la cultura organizacional, la intención hacia la innovación y el riesgo, y el compromiso de la organización ante la internacionalización por medio de políticas y estrategias.

Para esto se toman en cuenta factores tanto internos como externos. Para Sebastián (2005, p.4), estos factores incluyen:

Factores internos: historia, normatividad, formación docente, desarrollo de investigación y posgrado, dominio de idiomas, áreas de oportunidad.

Factores externos: políticas nacionales de educación superior, desarrollo de la educación transnacional, incremento de la competencia entre universidades, pertenencia del país sede de la universidad a esquemas de integración o regionalización

Estos factores pueden constituirse en obstáculos o en detonadores de procesos de internacionalización. En el primer sentido, las IES puedes mostrarse cautas ante el cambio; en el sentido contrario, las IES puedes sentirse con las bases necesarias para poner en marcha su estrategia global. Sebastián (2005) presenta esta disyuntiva como no contradictoria:

El origen e historia de la universidad constituyen un elemento que configura su cultura institucional, determinando el mayor o menor peso de la dimensión internacional. La identidad local y regional no son incompatibles con una cultura abierta y cosmopolita, en especial cuando la presión de los procesos de mundialización obliga a estar atentos a sus oportunidades y amenazas. La percepción y opiniones existentes entre la comunidad universitaria sobre el significado de la internacionalización son, por lo general, determinantes para definir objetivos y abordar estrategias institucionales. (p.5)

Aun así, la internacionalización es un proceso de cambio cultural en la organización para fortalecer las interacciones en el mercado o contexto global con una porción significativa, en el caso de las universidades, de alumnos y de docentes internacionales, así como de los acuerdos, convenios e intercambios de colaboración con otras universidades, y la apertura de sedes o campus en otros países (Onzoño, 2009).

El proceso de internacionalización comprende una ampliación en el ámbito local, nacional e internacional de las dimensiones de interculturalidad y cultura organizacional de las universidades, de manera



que se constituya en una estrategia transversal en la organización (Knight, 2005; Larrea & Astur, 2011; Poort et al., 2019).

Al igual que en las empresas, las IES toman en cuenta el efecto de la cultura organizacional en la intención de innovar en la gestión y en el fortalecimiento de redes internacionales que permitan un alcance deseado y acceso a recursos para obtener beneficios a partir de la internacionalización como, por ejemplo, nuevas tecnologías, acceso a financiamientos internacionales, expansión de las ofertas académicas (Foster & Carver, 2018), y *benchmarking*, además del prestigio y el posicionamiento internacional de las IES (Dimitratos et al., 2016).

Finalmente, la actitud hacia la transversalidad de la internacionalización en las IES incluye actualizaciones de la normativa interna y de la adaptación de sus políticas con el marco regulatorio nacional que propicie la internacionalización y la competitividad del país a nivel global (Hénard et al., 2012).

Para Sebastián (2005), al igual que la cultura organizacional, la normativa de las IES promueve u obstaculiza la aceleración y aprovechamiento de las oportunidades de la internacionalización de las IES, por lo que es prioritaria la puesta en marcha de modelos normativos tendientes hacia la cooperación internacional y la internacionalización de bienes y servicios a todo nivel.

Similarmente, para Larrea y Astur (2011), Gaete-Quezada y Bratos-Martín (2012), tanto los gobiernos como las IES deben elaborar un plan de internacionalización con el fin de seleccionar las mejores oportunidades según sus objetivos estratégicos, lo cual permite contestar preguntas claves en torno a la internacionalización y gestionar de mejor forma las redes de cooperación estratégica, y de tomar en cuenta elementos económico-financieros, culturales, políticos y académicos.

### *Estrategia de internacionalización universitaria*

Los procesos de internacionalización dependen de la puesta en marcha de un proceso basado en un marco de estrategias para la promoción del éxito de este proceso. Para Onzoño (2009), dicho marco estratégico debe contemplar al menos los elementos relacionados con la planeación estratégica, la adecuación de la normativa a dicha estrategia, la creación de estímulos e incentivos, y la adecuación y fortalecimiento de la gestión a la estrategia de internacionalización.

En el caso de las universidades, el marco de estrategias puede contemplar: la apertura de multicampus (Escrivá-Beltrán et al., 2019), fusiones y adquisiciones, franquicias, desarrollo de modelos educativos virtuales o *blended*, alianzas estratégicas, programas académicos internacionales, claustros de profesores internacionales mixtos y la coordinación de departamentos en áreas distintivas.

Una vez establecido el marco de estrategias de internacionalización de las IES, este se complementa con el diseño e implementación de un sistema de seguimiento y la correspondiente evaluación de impacto sobre la base de indicadores verificables (Larrea & Astur, 2011).

Para Larrea y Astur (2011), los procesos de internacionalización deben ser eficientes y relevantes en términos de impacto. Es necesario, además, que estén acompañados de una fuerte inversión de recursos públicos por parte de las instituciones involucradas y de una sólida planificación enfocada en las regiones y el conocimiento que se genere dentro y fuera de ellas.

Finalmente, un último componente del marco estratégico para la internacionalización de las IES es contar con un marco aún más general y claro de políticas públicas a nivel país. En el caso de las IES, uno de los marcos de política pública general que incentiva las estrategias de internacionalización lo constituye, generalmente, el marco de política país de ciencia y tecnología.

### *Responsabilidad Social e internacionalización de las universidades*

En el caso de las IES latinoamericanas, cuya historia está marcada por el activismo social a partir de los programas de extensión y acción social, otro elemento a tomar en cuenta a la hora de establecer procesos de internacionalización contextuales y diferenciadores es el de un proceso de internacionalización con una marcada intención hacia la responsabilidad social.

Como se mencionó, la internacionalización posee dos tendencias: una de carácter más empresarial, en donde se busca obtener beneficios de sus productos y servicios a partir de su posicionamiento geográfico, y otra de carácter social, en donde la universidad se compromete con el desarrollo humano y sustentable en su entorno geográfico y en países menos desarrollados (Didou, 2007).

Es necesario reflexionar sobre las tendencias en las que transita la internacionalización de las IES, especialmente sobre la función social que lideran las universidades, la cual no es neutral al contexto en el que se inscriben estas instituciones. Oregoni (2015), en su crítica social a la internacionalización universitaria resalta que en estos procesos no se cuestionan las relaciones de poder entre centros y periferias del conocimiento y que, además, se analiza la internacionalización en términos cuantitativos, sin profundizar en los elementos cualitativos que sostienen o no los vínculos internacionales y, por último, que hace referencia a la transnacionalización de la educación superior (ES), que se encuentra directamente ligada a fines mercantiles, y presenta a la ES como un servicio (pág. 328).

Como respuesta a esta determinación exógena, Sebastián (2000), subraya que, cuando las IES participan en procesos de desarrollo vinculados a la internacionalización, existe una estrategia institucional que considera dentro de estas estrategias el proveer “un espacio para expresar su responsabilidad social, proyectar y transferir las capacidades y conocimientos de la universidad y obtener diferentes tipos de retornos, incluyendo los financieros” (p.134).

Las universidades como instituciones vinculadas a la función social, como la solidaridad internacional y la cooperación al desarrollo (Unceta,



2007; Arias & Molina, 2008), permite el establecimiento de relaciones entre personas, instituciones, regiones y países, como un claro aporte también al fortalecimiento del capital social, especialmente en aquellas zonas con menor desarrollo. Además, la decisión de potenciar el desarrollo social por medio de la internacionalización está fuertemente influenciada por la visión y misión de la responsabilidad social que posee la universidad para operar en diferentes contextos a raíz de la estrategia de internacionalización (Gaete & Bratos, 2012)

## Métodos y Materiales

Para Zhang y Shaw (2012), hay tres aspectos fundamentales que acompañan la redacción de la sección de metodología en un artículo: claridad, integridad y credibilidad; aspectos a los que aspira este estudio.

Con base en la naturaleza del objetivo de esta investigación, se optó por utilizar un enfoque cualitativo, en donde la información recolectada a partir de informantes lidera la forma en que se entiende el fenómeno (Creswell, 1998; Hernández et al., 2010), en este caso, las estrategias de internacionalización de las unidades de investigación de la IES.

Para este estudio se plantea un diseño de investigación de análisis del discurso, con un instrumento que consta de preguntas abiertas a tres informantes claves: informante 1 de la URI (Unidad Rectora de Investigación), informante 2 de la UGPI (Unidad Gestora-Política de investigación), y el informante 3 de la UE-PROIFED (Unidad Ejecutora-Programa de investigación en Fundamentos de Educación a Distancia); así, se analiza la eficacia percibida de las estrategias de internacionalización del PROIFED dentro de la UNED, a partir de las opiniones de informantes clave que laboran en estas tres unidades.

Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas a la herramienta *Word*. Las entrevistas fueron sistematizadas y tabuladas en el software *NVIVO 12 Plus*, por medio del cual se analizaron las co-ocurrencias y las frecuencias de citación textual o referencias por parte de los informantes cuando se refieren a las diferentes categorías de análisis derivadas de las preguntas abiertas planteadas, es decir, los nodos madres y subnodos.

Una vez que los datos son incluidos en el software NVIVO 12 se establecen los filtros para obtener la frecuencia de palabras: mínimo de letras (4); cantidad de palabras a contabilizar (400); incluye palabras derivadas, se extraen la nube de palabras, así como el árbol de palabras de aquellas con mayor frecuencia. Se elabora el primer y segundo ciclo de codificación, así como sus respectivos libros de códigos. Se elaboran las matrices con los nodos y subnodos subsecuentes al segundo ciclo de codificación. Por último, se determinan los nodos madre y subnodos y se derivan las co-ocurrencias.

Para la codificación de primer y segundo ciclo se tomó como guía el Modelo esquema de relación lineal para mostrar el paso de código a teoría para investigación cualitativa del Manual de Codificación para Investigación Cualitativa de Saldaña (2013).



En el primer ciclo de codificación se establecieron códigos provisionales relacionados con las preguntas de las entrevistas en el trabajo de campo. Para el segundo y tercer ciclo de codificación se utilizaron códigos descriptivos según Miles *et al.* (2015).

*Estrategia para establecer las interrogantes para entrevista.*

A partir de la revisión de la literatura se estructuró el siguiente esquema como insumo para la guía de preguntas para la entrevista a realizar a cada uno de los participantes

Dimensión	Factor discursivo de análisis
Internacionalización	internacionalización en la UNED internacionalización de la UE-PROIFED marco de referencia
<b>Ventajas de la internacionalización</b>	dimensión internacional sobre la cultura organizacional oferta académica y posicionamiento internacional procesos de investigación nuevas tecnologías beneficiarios
<b>Condiciones para la internacionalización</b>	cultura organizacional normativa institucional política estatal
<b>Estrategias para la internacionalización</b>	estrategias utilizadas evidencia e indicadores plan de seguimiento
<b>Responsabilidad social</b>	espacios de proyección para la responsabilidad social

**Tabla 1.**

Dimensiones de análisis discursivo.

Fuente: elaboración propia, 2020.

El instrumento se aplicó a informantes claves de URI, de la UGPI y de la UE-PROIFED de la UNED, para el marco específico en materia de investigación entre las áreas de quehaceres sustantivos de la UNED.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS

### *Informantes Clave*

Las entrevistas se realizaron a informantes que lideran procesos de internacionalización dentro de la institución; estas unidades (dependencia o departamentos de la institución) son parte esencial para este estudio y se describen a continuación.

La primera unidad corresponde a la URI (Unidad Rectora de Internacionalización), establecida hace 15 años, y cuenta con 7 personas colaboradoras. La URI tiene a cargo la gestión de la incidencia de la política institucional de internacionalización a partir del conocimiento generado. Su objetivo consiste en contribuir al desarrollo y calidad de las actividades sustantivas de la universidad por medio de la incorporación de criterios de internacionalización; las áreas sustantivas “*tienen que ver con la internacionalización propiamente y la movilidad académica, la otra tiene que ver con los proyectos de cooperación, la otra con las alianzas, estrategias (memorandos, convenios, cartas de entendimiento), y la última es la unidad de vinculación con el sector externo que es la vinculación*



"remunerada" (Informante 1: URI). Por último, la persona informante posee un nivel académico de licenciatura en ingeniería industrial, además, cuenta con una especialidad en gestión del conocimiento y otra en transferencia tecnológica y proyectos de cooperación, 10 años laborando para esta unidad y más de 15 años laborando en la institución.

Por su parte, la UGPI (Unidad Gestora-Política de Investigación) se creó en el año 2007 y cuenta con aproximadamente 100 colaboradores que realizan investigación o actividades relacionadas con esta labor; la persona informante tiene un nivel académico de doctorado y labora para esta unidad desde hace un año, además, posee más de 10 años de labor institucional. La UGPI vela por la gestión de la internacionalización en las unidades de investigación a su cargo y vigila la transferencia de conocimiento a partir de los procesos y oportunidades de internacionalización que se presentan con el objetivo de promover, como sistema, el trabajo en red para facilitar una amplia participación de académicos, estudiantes y otros actores, orientado a la democratización del conocimiento y el mejor y más equitativo aprovechamiento social de sus frutos. Dentro de sus áreas sustantivas se encuentran, de acuerdo con la persona informante, una línea de investigación orientada a las ciencias sociales, otra que se deriva de las ciencias exactas y naturales, otra que se dedica a estudiar la educación a distancia, y por último los grupos de investigación que hacen trabajo de investigación acción:

*“...hay una línea fuerte en ciencias sociales; hay otra que es justamente la que se deriva de exactas y naturales que tiene un carácter de ciencias exactas, respectivamente, como biología física y química, pero que ellos han tenido la capacidad de ir haciéndolo cada vez más interdisciplinario; hay otro grupo que yo quisiera que sea más fuerte, creo que se va a consolidar muy pronto que es todo lo que tiene que ver con educación a distancia, y a laboratorio, los nuevos, de innovación, y todo lo que tiene que ver con recursos educativos abiertos. Me parece que esta es una parte muy fuerte y que tienen a la vez la capacidad de vincular con otras instancias sobre todo con las escuelas. Entonces digamos que una tercera línea tiene que ver con lo que yo había llamado la mejora de la enseñanza de las ciencias, y todo lo que corresponde a eso; y un cuarto componente que creo que es cómo más de investigación acción que tiene un componente muy fuerte de incidencia con grupos específicos que han hecho una investigación asociada, yo digo que, al sector productivo, y que este sector productivo puede ser muy pequeño o grande...”*

Fuente: (Informante 1: UGPI).



Por último, se ha denominado la UE-PROIFED (Unidad Ejecutora-Programa de Investigación en Fundamentos de Educación a Distancia) como la Unidad institucional que pertenece al sistema de investigación de la UGPI, y se dedica a la investigación específicamente de educación a distancia. La UE-PROIFED aprovecha las oportunidades de internacionalización y ejecuta procesos al respecto para la obtención de ventajas con el propósito de *“realizar investigaciones en aquellas áreas del saber que son potencialmente significativas para la educación, sobre todo en su modalidad a distancia; se orienta prioritariamente hacia la cognición en todas sus ramas y la epistemología, con miras a fundamentar las mejoras educativas en los avances científicos, humanísticos y filosóficos más recientes y válidos. Sus áreas sustantivas corresponden, según el informante clave, a ‘Modelos organizacionales, ética, interculturalidad, teoría general de sistemas aplicado a la educación a distancia...’”* (Informante 3: UE-PROIFED). Esta instancia cuenta con al menos diez funcionarios y tiene 14 años de funcionamiento; la persona informante posee como nivel académico un doctorado, tiene un año de laborar para esta unidad y diez años de laborar para la institución.

#### *Frecuencia de citación de palabras*

Las palabras con mayor frecuencia de citación por parte de las personas entrevistadas corresponden a “internacionalización”, con una frecuencia de 126 contabilizaciones para un peso del 14,8%, seguida de la palabra “procesos”, con una frecuencia de 82 contabilizaciones para un peso del 9,6 %; la Tabla 1 muestra en detalle la frecuencia de palabras con pesos entre 14,8% y 2,7%. Este insumo permite obtener un primer acercamiento sobre los temas en tendencia que comparten los entrevistados.



Palabra	Tamaño	Frecuencia	Peso relativo
internacionalización	20	126	1,48
procesos	8	82	0,96
universidad	11	60	0,70
investigación	13	55	0,65
proyectos	9	53	0,62
UNED	4	49	0,57
estrategias	11	39	0,46
cooperación	11	37	0,43
desarrollo	10	37	0,43
internacional	13	29	0,34
nivel	5	27	0,32
cultura	7	25	0,29
académica	9	24	0,28
organizacional	14	23	0,27
dependencia	11	23	0,27
ventajas	8	23	0,27
conocer	7	20	0,23

Tabla 2.  
Frecuencia de citación de palabras.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Para una mejor apreciación visual se adjunta la nube de palabras derivada de esta frecuencia de citación:



Figura 1.  
Nube de palabras.  
Fuente: elaboración propia, 2020.

De acuerdo con la Figura 1, y a partir de este primer acercamiento al discurso de los participantes, las palabras con mayor frecuencia de citación permiten observar posibles relaciones entre las palabras mencionadas y el objetivo principal de este estudio. Al leer el contexto de estas palabras en *NVIVO 12*, surgen similitudes en las percepciones de los informantes respecto a la teoría, lo cual tiene sentido, pues el instrumento se construyó a partir de una rigurosa revisión de la literatura. Esta lectura inicial y exploratoria hace pensar en posibles nodos que se relacionan con la internacionalización universitaria, los procesos para

la internacionalización, la investigación y los proyectos asociados a estrategias de internacionalización.

### *Codificación*

A partir del marco teórico generado y una vez transcritas las entrevistas, se establecieron los códigos para el análisis de discurso de las entrevistas. Esta codificación consistió en tres niveles, pues, al contar con el discurso de los informantes, surgen categorías adicionales necesarias para la estructura establecida en la metodología, la cual incluyó solamente las categorías a partir del marco teórico.

Nodos	Código
<b>Nodo madre: N1- Condiciones para la internacionalización</b>	<b>N1-C</b>
N2-Cultura	N2-C-Cult
N2- Normativa institucional	N2-C-NorInst
N2- Política Estatal	N2-C-PolEst
N2- Procesos	N2-C-ConPro
<b>Nodo Madre: N1- Estrategias para la internacionalización</b>	<b>N1-EI</b>
N2- Contribución de la dependencia a la toma de decisiones	N2-EI-ConDec
N2- Instancias involucradas	N2-EI-InstInv
N2- Medición de incidencia	N2-EI-MedInc
N2- Tipos de estrategias	N2-EI-TipEst
<b>Nodo Madre: N1- Internacionalización Universitaria</b>	<b>N1-IU</b>
N2- Internacionalización en la dependencia	N2-IU-IntlDep
N2- Internacionalización en la institución	N2-UI-IntlUNE
N2- Marcos de referencia	N2-UI-MarRef
<b>Nodo Madre: N1-Responsabilidad Social</b>	<b>N1-RS</b>
N2- Formas y espacios	N2-RS-ForEsp
N2- Proyección y transferencia de capacidades y conocimiento	N2-SR-ProTraCap
N2- Retornos obtenidos	N2-RS-RetObt
<b>Nodo Madre: N1-Ventajas de la Internacionalización</b>	<b>N1-VI</b>
N2-Adquisición de nueva tecnología	N2-VI-AddTec
N-3 Dependencias impactadas	N3-VI-DeplImp
N-3 Estrategias	N3-VI-Est
N-3 Resultados	N3-VI-Res
<b>N2-Incidencia de la intl. sobre la oferta académica</b>	<b>N2-VI-</b> <b>IntlOfertaAca</b>
N3- Dependencias impactadas	N3-VI-DeplImp
N3- Estrategias de intl. que inciden sobre la oferta académica	N3-VI-Est
N-3 Resultados	N3-VI-Res
<b>N2-Incidencia del proceso de Intl. sobre la dependencia clave</b>	<b>N2-VI-IntlVI</b>
N3- Dependencias impactadas	N3-VI-DeplImp
N3- Estrategias de intl. que inciden en procesos de intl. de la VI	N3-VI-Est
N-3 Resultados de	N3-VI-Res
<b>N2-Intenacionalización como promotora de la cultura org. para la intl.</b>	<b>N2-VI-</b> <b>IntlCulOrg</b>
N3- Dependencias impactadas	N3-VI-DeplImp
N3- Estrategias de intl. que inciden en la cultura organizaciones	N3-VI-Est
N3- Resultados de la intl. sobre la cultura organizaciones	N3-VI-Res

**Tabla 3.**  
Nodos, subnodos y niveles de codificación.

Fuente: elaboración propia, 2020.

El nodo madre (N1) N1-C contiene a su vez nodos hijos o subnodos de segundo nivel (N2), los cuales se aprecian en la tabla de los códigos como N2-C-Cult, N2-C-NorInst, N2-C-PolEst, N2-C-ConPro. Por su parte, el nodo madre N1-EI contiene a su vez nodos hijos o subnodos de



segundo nivel, los cuales se identifican con los códigos N2-EI-ConDec, N2-EI-InstInv, N2-EI-MedInc, N2-EI-TipEst. El nodo madre N1-IU contiene a su vez nodos o subnodos de segundo nivel y se identifican con los códigos IU-IntlDep, N2-UI-IntlUNE, N2-UI-MarRef. Así mismo, el nodo madre N1-RS contiene a su vez nodos hijos o subnodos de segundo nivel y se identifican con los códigos N2-RS-ForEsp, N2-SR-ProTraCap, N2-RS-RetObt

Por último, el nodo madre N1-VI contiene nodos hijos que a su vez contienen otros subnodos (N3); así, el subnodo de segundo nivel N2-VI-AdqTec contiene los subnodos de tercer nivel N3-VI-DepImp, N3-VI-Est, N3-VI-Res; el subnodo de segundo nivel N2-VI-IntlOfeAca contiene a los subnodos de tercer nivel N3-VI-DepImp, N3-VI-Est, N3-VI-Res; el subnodo de segundo nivel N2-VI-IntlVI contiene a los subnodos de tercer nivel N3-VI-DepImp, N3-VI-Est, N3-VI-Res y el subnodo de segundo nivel N2-VI-IntlCulOrg contiene los subnodos de tercer nivel N3-VI-DepImp, N3-VI-Est, N3-VI-Res, N3-VI-DepImp, N3-VI-Est, N3-VI-Res.

Es necesario mencionar que los discursos de las tres personas informantes de cada una de las unidades fueron utilizados para cada uno de los nodos madre: N1-C, N1-EI, N1-UI, N1-RS y N1-VI. Además, la sumatoria que incluye las referencias textuales agregadas tanto de los nodos madre como de cada uno de los subnodos arrojó los siguientes datos: el nodo N1-VI contabilizó 56 referencias textuales; por su parte el N1-C contabilizó 29 referencias textuales; el N1-EI contabilizó 28; el N1-UI contabilizó 19 y el N1-RS sumó 13, como los más representativos.

Cabe señalar, además, que el subnodo “Proceso” (N2-C-ConPro) fue añadido a la codificación a partir de los recursos discursivos brindados por los informantes; este no se encontraba contemplado en las categorías de análisis incluidas en el instrumento a raíz del marco teórico generado en la codificación de primer nivel.

Para el nodo N1-VI, el subnodo de segundo nivel con mayor mención correspondió a la Incidencia de la internacionalización sobre la oferta académica como una ventaja de internacionalización (N2-VI-IntlVI). La gran cantidad de referencias asociadas a este nodo madre se explica a partir de las subcategorías analizadas en el discurso de los informantes. Se observa que este nodo cuenta con tres niveles de codificación; esto se encuentra estrechamente ligado a que, en el instrumento, el tema sobre ventajas de internacionalización fue una de las categorías con más interrogantes. En contraposición, el tema sobre Responsabilidad Social (N1-RS), que cuenta con solo dos subnodos, obtuvo 13 referencias textuales a raíz de las dos subcategorías que se analizaron por medio del instrumento.



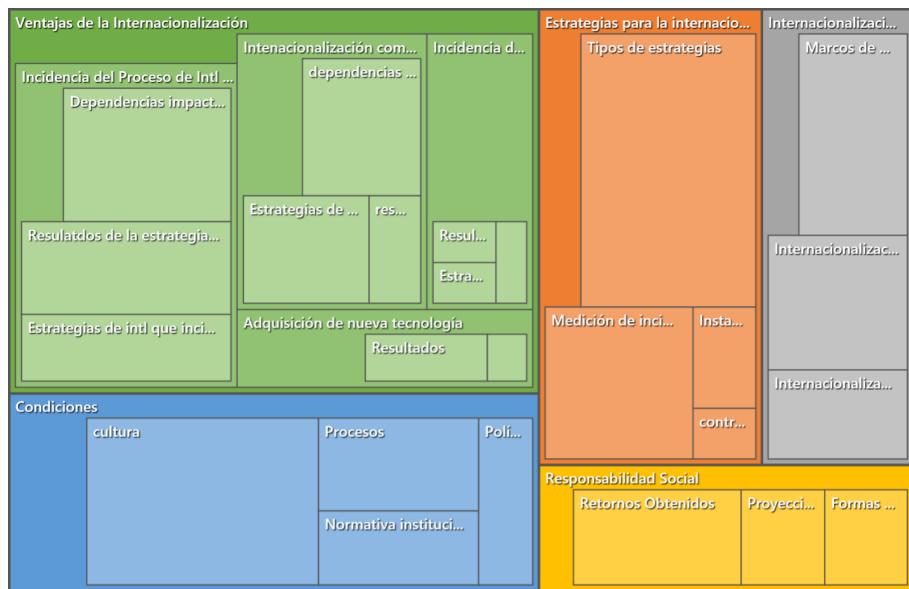


Figura 2.

Comparación por volumen de referencias textuales según nodos y subnodos de los tres niveles.

Fuente: elaboración propia, 2020.

### *Co-ocurrencias*

La Tabla 4 presenta las co-ocurrencias que muestran las correlaciones de los nodos madre (N1) y subnodos (N2 y N3), a partir de las referencias textuales específicas para cada código, el peso relativo de cada nodo de acuerdo con el texto total de cada entrevista, y según la Unidad analizada URI, UGPI y la UE-PROIFED.



Nodos y Niveles	Código	UF-PROIFED		UGPI		URI	
		Cantidad de referencias	Relativo	Cantidad de referencias	Relativo	Cantidad de referencias	Relativo
<b>Nodo madre: N1-C (Condiciones)</b>	<b>N1-C</b>	<b>8</b>	<b>9,29%</b>	<b>5</b>	<b>8,81%</b>	<b>13</b>	<b>9,64%</b>
N2-Cultura	N2-C-Cult	5	5,63%	4	7,13%	4	2,91%
N2-Normativa institucional	N2-C-NorInst	1	2,31%	1	1,68%	2	1,05%
N2-Política Estatal	N2-C-PolEst	1	1,18%	0	0,00%	2	0,91%
N2-Procesos	N2-C-ConPro	1	0,17%	0	0,00%	4	3,54%
<b>Nodo Madre: N1-E Estrategias para la Internacionalización</b>	<b>N1-EI</b>	<b>6</b>	<b>8,95%</b>	<b>5</b>	<b>7,37%</b>	<b>15</b>	<b>7,36%</b>
N2- Contribución de la dependencia a la toma de decisiones	N2-EI-ConDec	1	2,87%	0	0,00%	0	0,00%
N2- Instancias involucradas	N2-EI-InstInv	2	1,80%	0	0,00%	0	0,00%
N2- Medición de incidencia	N2-EI-MedInc	1	2,93%	2	2,79%	4	2,33%
N2- Tipos de estrategias	N2-EI-TipEst	3	2,20%	1	2,15%	11	5,04%
<b>Nodo Madre: N1-I Internacionalización Universitaria</b>	<b>N1-IU</b>	<b>3</b>	<b>3,83%</b>	<b>5</b>	<b>7,87%</b>	<b>10</b>	<b>3,17%</b>
N2- Internacionalización la dependencia	N2-IU-IntlDep	1	0,62%	1	0,24%	2	0,82%
N2- Internacionalización en la institución	N2-IU-IntlUNE	1	1,46%	1	1,65%	4	1,41%
N2- Marcos de referencia	N2-IU-MarRef	1	1,75%	2	2,86%	4	0,95%
<b>Nodo Madre: N1-R Responsabilidad Social</b>	<b>N1-RS</b>	<b>5</b>	<b>6,31%</b>	<b>3</b>	<b>5,31%</b>	<b>4</b>	<b>4,5%</b>
N2-Formas y espacios	N2-RS-ForEsp	2	3,43%	0	0,00%	1	0,15%
N2-Proyección y transferencia de capacidades y conocimiento	N2-SR-ProTraCap	1	1,41%	0	0,00%	2	3,35%
N2-Retornos obtenidos	N2-RS-RetObt	2	1,46%	2	2,35%	2	1,15%
<b>Nodo Madre: N1-VI (Ventajas de la Internacionalización)</b>	<b>N1-VI</b>	<b>11</b>	<b>16,33%</b>	<b>17</b>	<b>20,25%</b>	<b>22</b>	<b>18,9%</b>
N2-Aquisición de nueva tecnología	N2-VI-AdqTec	2	2,48%	1	3,60%	3	9,28%
N3- Dependencias impactadas	N3-VI-DepImp	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
N3- Estrategias	N3-VI-Est	0	0,00%	0	0,00%	1	0,96%
N3- Resultados	N3-VI-Res	1	0,96%	0	0,00%	2	2,39%
N2-Incidencia de la int. sobre la oferta académica	N2-VI-IntlOfAca	4	4,90%	3	2,89%	2	1,06%
N3- Dependencias impactadas	N3-VI-DepImp	1	1,30%	0	0,00%	0	0,00%
N3- Estrategias de int. que inciden sobre la oferta académica	N3-VI-Est	1	1,01%	0	0,00%	0	0,00%
N3- Resultados	N3-VI-Res	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
N2-Incidencia del Proceso de int. sobre la dependencia clave	N2-VI-IntlVI	3	4,05%	5	6,83%	11	5,69%
N3- Dependencias impactadas	N3-VI-DepImp	0	0,00%	0	0,00%	8	3,84%
N3- Estrategias de int. que inciden en los procesos de int. de la VI	N3-VI-Est	3	3,38%	0	0,00%	2	1,13%
N3- Resultados de	N3-VI-Res	1	1,24%	3	3,26%	3	1,10%
N2-Internacionalización como promotora de la cultura org. para la int.	N2-VI-IntlCultOrg	1	3,38%	8	6,93%	7	3,69%
N3- Dependencias impactadas	N3-VI-DepImp	0	0,00%	2	1,92%	4	1,38%
N3- Estrategias de int. que inciden en la cultura	N3-VI-Est	1	3,38%	3	3,20%	1	1,34%
N3- resultados de la int. sobre la cultura organizacional	N3-VI-Res	0	0,00%	0	0,00%	2	0,97%
Total de textos asociados		33		35		64	

Tabla 4.

#### Co-ocurrencias

Fuente: elaboración propia, 2020.

Partiendo de la información sugerida por la Tabla 4, se describen aspectos importantes para cada una de las unidades, en donde se analiza la cantidad de referencias textuales asociadas a cada nodo y subnodo de todos los niveles y el peso relativo en los textos de las entrevistas de acuerdo con cada código.

#### Unidad Ejecutora-PROIFED (UE-PROIFED)

Esta unidad contó con un total de 34 referencias textuales distribuidas entre todos los nodos y subnodos de segundo y tercer nivel.

Los textos que hacen referencia a las ventajas de la internacionalización (N1-VI), suman 11 y también representa el mayor peso en cuanto al texto de repuestas brindadas por el informante, correspondiente a un 16,33%. Dentro de este nodo, el subnodo que hace referencia a las ventajas que tiene la internacionalización sobre la oferta académica (N2-VI-IntlOfAca) posee la máxima cantidad de referencias textuales, y tiene un peso del 4,9% del texto de las respuestas brindadas.

En segundo lugar, en cantidad de referencias textuales, se encuentra el nodo madre que tiene que ver con las condiciones que una universidad necesita considerar para generar buenas prácticas de internacionalización, tales como una buena cultura organizacional, contar con procesos adecuados, así como con normativa institucional y estatal que coadyuven en el cumplimiento de las estrategias de internacionalización. En este sentido, este nodo N1-C cuenta con ocho referencias textuales asociadas y tiene un peso del 9,29% del total de texto de las respuestas del informante;



posee el subnodo de segundo nivel con mayor citación que corresponde a la cultura organizacional (N2-C-Cult), como una de las condiciones para la internacionalización universitaria.

En cuanto a la categoría estrategias para la internacionalización, identificado en la tabla con el nodo madre N1-EI, esta constituye el 8,95% del total del texto de las respuestas brindadas; esta categoría aborda temas relacionados con los tipos de estrategias que utiliza la UE-PROIFED, con las instancias involucradas en las estrategias, con la medición de la incidencia por medio de indicadores y la contribución de la unidad a la toma de decisiones a nivel institucional. En este sentido, el subnodo de segundo nivel al cual se hizo mayor referencia en la entrevista fue a los tipos de estrategias (N2-EI-TipEst), pues cuenta con tres referencias asociadas.

Por su parte, para la UE-PROIFED las categorías que contaron con menos referencias textuales son la Responsabilidad Social a partir de la Internacionalización (N1-RS), con cinco referencias asociadas y la Internacionalización Universitaria (N1-IU), con apenas tres.

#### *Unidad Gestora-Política de Investigación (UGPI)*

Esta unidad contó con un total de 35 referencias textuales distribuidas entre todos los nodos y subnodos de segundo y tercer nivel.

Al igual que la UE-PROIFED, para la UGPI el tema relacionado con las Ventajas de Internacionalización es relevante (N1-VI), pues este nodo cuenta con 20,25% del total de texto de respuestas en la entrevista y un total de 17 referencias. Dentro de este nodo, el subnodo que hace referencia a Internacionalización como Promotora de la Cultura Organizacional para ampliar la visión de la Internacionalización en la institución (N2-VI-IntlCulOrg) posee la máxima cantidad de referencias textuales (8), y tiene un peso del 6,93% del texto total de la entrevista.

Lejos del nodo N1-VI, el segundo nodo con mayor peso porcentual es el N1-C con 8,81 % del total de texto de entrevista y con cinco referencias; dentro de este nodo madre, el subnodo de segundo nivel N2-C-Cult es el de mayor relevancia con un peso relativo de 7,13% de texto.

Los nodos que contabilizaron menos referencias textuales fueron aquellos ligados a categorías como Responsabilidad Social (N1-RS) y Estrategias para la Internacionalización (N1-EI).

#### **Unidad Rectora de Internacionalización (URI)**

La URI sumó un total de 64 referencias textuales; al igual que las otras Unidades, el nodo con mayor número de citas corresponde a las Ventajas de la Internacionalización (N1-VI), ya que posee 22 referencias textuales; además, este nodo contiene un peso de 18,9% del total de texto de las respuestas dadas por la persona informante; en este caso -y a diferencia de las unidades anteriores- la adquisición de nuevas tecnologías a partir de la internacionalización universitaria supone una de las mayores ventajas (N2-VI-AdqTec). Para la URI, en el segundo lugar en cuanto a cantidad de referencias se encuentra el nodo Estrategias para la internacionalización (N1-EI). Por su parte, el subnodo relacionado



con la adquisición de nueva tecnología (N2-VI-AdqTec) obtuvo un peso importante de 9,28% del total del texto de respuestas brindadas seguido por el nodo Condiciones (N1-C).

## DISCUSIÓN

### Nodo Madre: N1-VI (*Ventajas de la Internacionalización*)

Las ventajas de internacionalización brindan aportes importantes a las áreas sustantivas de la universidad (investigación, extensión y docencia), y estas ventajas tienen incidencia en dos direcciones: hacia lo interno, por ejemplo, mejorando la oferta académica e incluyendo nuevas tecnologías; y hacia lo externo, mejorando la proyección internacional de la institución.

Para las tres personas informantes que forman parte de las tres unidades analizadas, el tema acerca de las ventajas de la internacionalización resultó ser una de las grandes áreas. Se puede observar que en los tres casos el tamaño relativo de texto a partir de sus respuestas es mayor que en cualquier otra categoría y también posee, para los tres casos, la mayor cantidad de referencias asociadas.

Para la URI, el tema sobre la adquisición de nuevas tecnologías a partir de las ventajas de la internacionalización es relevante, pues representa el 9,28% del total del discurso emitido; en este sentido, es el subnodo de esta categoría con el porcentaje más elevado, incluso representan el mayor porcentaje entre los subnodos de todo el estudio. A partir de los procesos de internacionalización ejecutados por esta unidad, se identificó la incorporación de nueva tecnología, tal y como lo plantea la persona informante:

*“...fueron a conocer sus procesos y procedimientos, yo le puedo decir, por ejemplo, experiencias exitosas. La gente del PAL, ellos fueron a conocer todo lo que relacionado con s e-learning y todo este tipo de tecnologías que después vinieron y se aplicaron en la UNED, (...) que compraron equipos sofisticados y empezaron a instalarlo sin tener el conocimiento y esas pasantías les dieron conocimiento (...) para conocer el funcionamiento de Laboratorios remotos, pero hay muchísimas pasantías en donde las personas se fueron a conocer los procesos administrativos, de contabilidad, de manejo de matrícula... de un montón de procesos...”*

Fuente: (Informante 1: URI).

Aunque ni para la UGPI ni para la UE-PROIFED la adquisición de tecnología a partir de la internacionalización fue un tema esencial según sus discursos, sí hacen alguna referencia en este sentido que cabe la pena

señalar; por ejemplo, la UGPI hace referencia a la incorporación de la innovación:

*“Yo pensaría que, en general, la universidad ha Enriquecido su Innovación; se le ve, se le convoca en esos temas de Innovación social y tecnológica e innovación en términos de incluso nuestra propia modalidad...”*

*Fuente: (Informante 2: UGPI).*

Por su parte, el informante 3 de la UE-PROIFED considera que la incorporación de la tecnología ha sido muy poca y que, además, esto ha dependido del recurso humano disponible:

*...la incidencia ha sido poca, no porque en el PROIFED no lo haya tenido la visión, sino porque el PROIFED no cuenta con el recurso humano apropiado”.  
“...la adquisición de hardware como computadoras procesadoras y ese tipo de cosas creo que ha sido poco...”.*

*Fuente: (Informante 3: UE-PROIFED).*

Existen temas específicos sobre las ventajas de la internacionalización que sobresalen. Para las tres unidades resultó relevante la forma en que sus dependencias se ven impactadas por las ventajas de la internacionalización. Por ejemplo, la UGPI considera que la internacionalización trae ventajas acerca de encontrar nuevas formas de hacer las cosas:

*“...el renovar formas de hacer y de entender los fenómenos y estudiar estos fenómenos; hay que renovar metodológica y conceptualmente a los equipos, que, de nuevo, es poco, y yo creo que no es casual que parece que, 10 años después, esta dependencia está en capacidad de desarrollar un poquito más esto.”*

*Fuente: (Informante 2: UGPI).*

La URI, por su parte, indica que se han generado propuestas de trabajo con investigadores de la UGPI a raíz de la generación de redes a causa de la implementación de procesos de internacionalización:

*“...trabajamos lo que son los enlaces y las redes académicas. Por medio de las redes académicas se generan muchas propuestas de trabajo conjuntas para la investigación. Nosotros lo que hacemos es proponer esas convocatorias a la Unidad Gestora-Política de Investigación...”*



*Fuente: (Informante 3: UE-PROIFED).*

Para la UE-PROIFED, las ventajas de la internacionalización han impactado a su unidad por medio del acercamiento de expertos nacionales e internacionales:

*“...la presencia de expertos nacionales e internacionales que han participado en los procesos y han hecho un aporte importante de la dinámica...” “...atraer a expertos nacionales e internacionales a la universidad; expertos de muy alto renombre y eso es una ventaja muy importante.”*

*Fuente: (Informante 3: UE-PROIFED).*

#### *Nodo madre: N1- C (Condiciones)*

Después del Nodo Ventajas de Internacionalización, el nodo acerca de las Condiciones para la Internacionalización es el segundo en importancia, teniendo en cuenta los pesos relativos del total de los textos de las entrevistas de cada una de las unidades. Para la UE-PROIFED representa el 9,29%, para la UGPI es un 8,81% y para la URI corresponde al 9,64%.

Según la revisión de literatura realizada, la actitud hacia la transversalidad de la internacionalización en las IES incluye aspectos como la cultura organizacional, la normativa institucional, la política institucional. Tanto para la UGPI como para la UE-PROIFED, una de las condiciones relevantes es la cultura organizacional de la institución para que se dé la incorporación y la aplicación de estrategias para la internacionalización; en este sentido, para el informante de la UE-PROIFED la cultura organizacional de la universidad sí permite que fluyan los procesos respecto a la internacionalización, aunque apunta que, también, la cultura organizacional como condición ha sido limitada a causa del recursos humano:

*“Hay una apertura por parte de la institución para que sus cosas se hagan realidad (...) culturalmente, la UNED sí tiene conciencia de que estas cosas son necesarias.” “Tiene que ver más con las actitudes de las personas, y esto ha incidido negativamente en el desarrollo de las estrategias...”*

*Fuente: (Informante 3: UE-PROIFED).*

El hecho de que los procesos de internacionalización estén centralizados en una sola dependencia, es decir, la URI, obstaculiza las estrategias de internacionalización, pues los procesos difícilmente fluyen de una dependencia a otra si los y las funcionarias no tienen conocimiento de la importancia de la internacionalización de la universidad; la causa de esto radica en que a nivel de la cultura organizacional se sigue



considerando que es una sola dependencia la que debe encargarse de todo, como por ejemplo: la formación de redes, la búsqueda y firma de convenios, los procesos para patentes y de investigación, etc.:

*“... como limitaciones que hemos tenido, me parece una visión muy institucional tal vez de la internacionalización; es decir, que se hace de una instancia de la UNED y que corresponde mucho a un modelo previo que tiene una gran limitación porque, bueno, casi que depende de que esa instancia haga la gestión, y esto le genera muchísimas limitaciones a esa instancia; sí lo ha hecho, en la medida en que eso se ha ido flexibilizando;...” “yo creo que se ha ido enriqueciendo porque entonces la instancia, en este caso, entra en trabajo conjunto con la academia y el investigador; pero mientras se entendió que la internacionalización era tarea de una sola oficina nos quedamos ahí esperando a que esa oficina hiciera todo, y creo que eso está en la cultura organizacional de la UNED, y es un problema.”*

Fuente: (Informante 1: URI).

Incluso para la UGPI, la cultura organizacional implica un reto constante:

*“...pero la cultura organizacional lo sigo viendo así, como una sola persona de forma muy centralizada, y ahí yo siento que ha habido un avance importante en ese sentido. Pero es herencia; estuvo mucho rato.” “La cultura organizacional ha sido difícil, ha sido un impedimento muchas veces para que realmente podamos avanzar en el proceso de internacionalización...”*

Fuente: (Informante 2: UGPI).

Sin embargo, las tres unidades abogan fuertemente por la movilidad como herramienta efectiva que ayuda a que los y las funcionarias puedan ver con mayor claridad los beneficios que adquiere la universidad en su totalidad por medio de la internacionalización; un claro ejemplo lo presenta la persona informante de la URI cuando dice que:

*“...para que la gente pudiera salir movilizarse y sacar sus posgrados y doctorados y hasta postdoctorados se ha generado una cultura diferente; es una población que viene con una visión distinta de lo que es la internacionalización, y eso nos ayuda a nosotros como dirección a que realmente los procesos que tenemos*



*se vean favorecidos y más bien ni damos abasto a veces de tantas solicitudes que nos llegan, porque la gente viene y viene ansiosa y ávida de seguir haciendo procesos y seguir teniendo redes y enlaces y proyectos y cooperación, investigaciones conjuntas, y eso para nosotros es una maravilla..."*

*Fuente: (Informante 1: URI).*

Ahora, para la URI resultó notable el aspecto de los procesos como condición para la internacionalización, tanto así que esta subcategoría—que no estaba incluida en el instrumento aplicado y generado a partir de la revisión de la literatura—fue incluida necesariamente en el análisis. Estos procesos hacen referencia a los que tienen que ver directamente con la URI, mientras otros procesos tienen que ver con los que realizan otras dependencias, especialmente procesos administrativos, pero ambos inciden de forma positiva o negativa en la internacionalización de la universidad:

*"...tenemos todos los procedimientos para generar movilidad en cuanto a proyectos, enlaces, firma de proyectos a la gestión de los proyectos, Sí necesitamos recursos generando los proyectos de cooperación y ayudamos a buscar esos fondos y generar los proyectos y presentarlos a las unidades correspondientes, y así contribuimos a esa internacionalización..." "En el pasado, la falta de conocimiento de lo que era realmente la internacionalización de la universidad, ahorita eso ha ido mermando un poco no todo el mundo logró salir, no todo el mundo logró capacitarse afuera, pero hubo muchos, entonces yo creo que un poco se ha ido mermando eso. El otro proceso de la falta de conocimiento de lo que es la internacionalización y que nos limita es la parte administrativa que, como te decía, de procedimientos administrativos que todavía no están aptos para que la universidad..." "...deberíamos tener los procedimientos de matrícula y demás en línea, deberíamos tener, todavía no lo tenemos, lo que es por ejemplo reconocimiento de estudiantes que van y hacen cursos en otros países y que reconozcan sus estudios acá dentro de sus programas, eso no lo tenemos todavía aquí. Ha sido muy como el manejo, digamos más activo de la parte administrativa, en los procesos que requiere la internacionalización o incluso en cooperación..."*

*Fuente: (Informante 1: URI).*



### *Nodo Madre: N1- Estrategias para la internacionalización*

En el caso de las universidades, el marco de estrategias puede contemplar la apertura de multicampus, fusiones y adquisiciones, franquicias, desarrollo de modelos educativos virtuales o blended, alianzas estratégicas, programas académicos internacionales, claustros de profesores internacionales mixtos y la coordinación de departamentos en áreas distintivas.

Este tema es el tercero con mayor peso relativo. Para la UE-PROIFED, los subtemas más destacados corresponden a la medición de las estrategias aplicada a la internacionalización y cómo estas pueden o no incidir en la toma de decisiones institucionales (N2-EI-MedInc y N2-EI-ConDec):

*“...creo que uno de los aspectos que hay que mejorar es la sistematización y recopilación de indicadores, sin embargo, no quiere decir que no existan, sí existen, por ejemplo, memorias, y otras actividades de los cuales sí se pueden obtener indicadores, lo que pasa es que sí hay que sistematizarlo un poco más...”*

*Fuente: (Informante 3: UE-PROIFED).*

Para la UGPI y la UE-PROIFED, la medición de las estrategias para la internacionalización también es un tema superior. La UGPI sigue un modelo de indicadores que le ha permitido, en cierta forma, evidenciar los resultados de la internacionalización en términos de investigación:

*“...Sí; en realidad nosotros lo que hicimos fue estudiar los datos que nosotros enviamos a CONARE, porque los indicadores que debemos sacar, en alguna medida, también nos alimenta a lo interno. Se necesita ser más específico; más seguimiento; no solo que la información internacional sirva como una meta institucional, sino también como eje.”*

*Fuente: (Informante 2: UGPI).*

Sin embargo, el informante de esta unidad indica que es necesario mejorar los indicadores que permitan un adecuado seguimiento a la implementación de las estrategias, de los resultados y una mejor visibilización de los resultados:

*“Desde esa perspectiva, yo creo que necesitamos pulir los indicadores; de hecho, nosotros los hicimos en una conversación, pero muy para la Unidad Gestora-Política de Investigación; pero se está trabajando en eso...”*

*Fuente: (Informante 2: UGPI).*



Al respecto, la URI genera estadísticas que permiten contabilizar y visibilizar los procesos de internacionalización y tener mayor control de cuáles acciones tuvieron impacto real:

*“...Nosotros hemos generado mucha estadística como te decía como las infografías, boletines, comunicados, y vamos generando estos indicadores para ir dando a conocer lo que realmente se ha logrado, por ejemplo, cuando promovemos convocatorias de convocatorias después decimos: ¿Cuáles sí se dieron y cuál fue la cooperación real que obtuvimos?”*

*Fuente: (Informante 1: URI).*

Sin embargo, señala que trabaja en mejorar también los indicadores de internacionalización cuando indica que:

*“...hemos trabajado el tema de indicadores Y los estamos definiendo...”*

*Fuente: (Informante 1: URI).*

Finalmente, la constitución de redes internacionales y nacionales de cooperación para la investigación y el desarrollo académico se menciona como una de las estrategias y resultados de internacionalización más importante y efectiva. La URI y la UGPI se refieren al tema de forma implícita; sin embargo, para la persona informante de la UE-PROIFED, la formación de redes es la principal estrategia de internacionalización de PROIFED y su principal éxito.

## CONCLUSIÓN

El PROIFED se ha enfocado en los últimos años en el fortalecimiento del trabajo en red y la promoción de redes académicas desde la UNED como su principal estrategia de internacionalización. El PROIFED coordina desde Costa Rica la Red Internacional de Investigación en Educación a Distancia, en Línea y Abierta (REDIC), integrada por miembros nacionales e internacionales, la cual se ha convertido en un área sustantiva del PROIFED. El personal de esta unidad de investigación, además, participa en Redes Académicas y de Investigación, en su mayoría, con otras universidades y, en menor grado, con el sector empresarial.

Una estrategia clara para promover el trabajo en red, aparte de REDIC, es la participación de los colaboradores del PROIFED como asesores nacionales o internacionales en comités en donde llevan adelante actividades de asesoramiento y evaluación de individuos, trabajos escritos y proyectos relativos a asuntos académico–científicos, y estas redes académicas y de investigación en las que participan pertenecen al ámbito local, nacional e internacional. Esta estrategia es mencionada por todos los informantes de estudio de forma implícita y explícita.



No se evidencia, por otro lado, que exista en el PROIFED incidencia específica derivada de ninguna otra estrategia que sea reportada como importante. Esto se debe a la falta de indicadores que permitan medir dicha incidencia de mejor forma y, en segundo lugar, a condiciones específicas para la internacionalización asociadas con la cultura organizacional en la UNED.

Se recomienda, por un lado, mejorar el sistema y la gestión de indicadores de internacionalización a nivel institucional, en todos los niveles, y profundizar sobre aquellos aspectos de la cultura organizacional de la UNED que estén ejerciendo mayor peso en la obstaculización de los procesos de internacionalización. Por otro lado, se invita a generar estudios similares que tomen en cuenta a otras unidades ejecutoras dentro de la organización para mayor análisis comparativo.

## Referencias

- Albornoz, M., Barrere, R., Castro, M., & Carullo, J. (2017). Manual Iberoamericano de Indicadores de Vinculación de la Universidad con el Entorno Socioeconómico. Manual de Valencia. *Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad (OCTS-OEI) Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT)*(Ed.).
- Amador, R. (2006). La Universidad en red: un nuevo paradigma de la educación superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 11(28), 166-169
- Arias, S., & Molina, E. (2008). *Universidad y cooperación al desarrollo. La experiencia de las universidades de la ciudad de Madrid*. Madrid: Catarata.
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). "Entrepreneurship through social networks". En: Smilor, R. y D. Sexton. *The art and science of entrepreneurship*. Nueva York: Ballinger
- Axelsson, B., & Johanson, J. (1992). "Foreign market entry. The textbooks vs. The network view". En: Axelsson et al. *Industrial networks: A new view of reality*. London: Routledge
- Barão, A., de Vasconcelos, J., Rocha, Á., & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735-740.
- Brooks, R. (2018). Higher education mobilities: A cross-national European comparison. *Geoforum*, 93, 87-96
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 2.
- Chacón, F. (2017). La universidad en red y sus ventajas para la regionalización y cooperación académica en América Latina: Casos de Colombia, Brasil, México y Costa Rica. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 4(1), 156-171.
- Clark, V., & Creswell, J. (2014). *Understanding research: A consumer's guide*. Pearson Higher Ed.
- Consejo Nacional de Rectores. (2020). Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal: PLANES 2021-2025. San José, C.R.: CONARE, OPES.



- Coviello, N., & Munro, H. (1997). "Network relationships and the internationalization process of small software firms". *International Business Review*, 6(4)
- De Wit, H. (2002). *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe. A Historical, Comparative, and Conceptual Analysis*. London: Greenwood Press
- Didou, S. (2007). Internacionalización de la educación superior y provisión transnacional de servicios educativos en América Latina: del voluntarismo a las elecciones estratégicas. En IESALC-UNESCO *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000- 2005. La metamorfosis de la educación superior* (pp. 21-32).
- Dimitratos, P., Johnson, J., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? *International Business Review*, 25(6), 1211-1222.
- Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Cepal
- Doloreux, D., & Porto, I. (2017). A review of (almost) 20 years of regional innovation systems research. *European Planning Studies*, 25(3), 371-387.
- Ellis, P. (2000). "Social ties and foreign market entry". *Journal of International Business Studies*, 3(3)
- Escrivá-Beltrán, M., Muñoz-de-Prat, J., & Villó, C. (2019). Insights into international branch campuses: Mapping trends through a systematic review. *Journal of Business Research*, 101, 507-515.
- Foster, M., & Carver, M. (2018). Explicit and implicit internationalisation: Exploring perspectives on internationalisation in a business school with a revised internationalisation of the curriculum toolkit. *The International Journal of Management Education*, 16(2), 143-153.
- Gaete-Quezada, R., & Bratos-Martín, M. (2012). Una mirada a la internacionalización universitaria desde la perspectiva de la responsabilidad social: discursos de los jóvenes investigadores. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 38(1), 255-272.
- García-Canal, E. (2004). El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa española. *UCJC Business and Society Review* (formerly known as Universia Business Review), (3)
- Hénard, F., Diamond, L., & Roseveare, D. (2012). Approaches to Internationalisation and Their Implications for Strategic Management and Institutional Practice. *OECD's Higher Education Programme, IMHE*, 11(12), 2013.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill
- Knight, J., & de Wit, H. (1995). Strategies for internationalization of higher education: historical and conceptual perspectives. In H. De Wit (Ed.), *Strategies for internationalization of higher education: a Comparative Study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*. Amsterdam: European Association for International Education (EAIE) in cooperation with the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) and the Association of International Educators (NAFSA). Pp. 5-32

- Knight, J. (2005) An internationalization model: responding to new realities and challenges. En De Wit, H.; Jaramillo, I.; Gacel-Ávila, J. & Knight, J. (eds.), *Higher Education in Latin America. The international dimension* (pp. 1-38).
- Knight, G., & Liesch, P. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-10
- Larrea, M., & Astur, A. (2011). *Políticas de internacionalización de la educación superior y cooperación internacional universitaria*. Recuperado de: <https://pep.unc.edu.ar/wp-content/uploads/sites/46/2017/02/Pol%C3%ADticas-de-internacionalizaci%C3%B3n-de-la-Eduaci%C3%B3n-Superior-Larrea-M-y-Astur-A.pdf>
- Li, B., & Tu, Y. (2016). Motivations of faculty engagement in internationalization: A survey in China. *Higher Education*, 71(1), 81-96.
- Muñoz, S., & Calle, R. (2016). Funciones de la Universidad en el siglo XXI: humanística, básica e integral. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 19(1), 191-199.
- Onzoño, S. (2009). La educación superior en un entorno global: estrategias de internacionalización de las universidades. *La cuestión universitaria*, (5), 17.
- Oregioni, M. (2015). ¿De qué hablamos cuando hablamos de internacionalización universitaria? S. Lago Martínez; & N Horacio Correa (comp.). *Desafíos y dilemas de la universidad y la ciencia en América Latina y el Caribe en el siglo XXI*, 325-332
- Pineda-Ospina, D. (2019). Tendencias en la producción de artículos científicos en innovación en el campo de las ciencias administrativas. *Innovar*, 29(72), 117-130.
- Poort, I., Jansen, E., & Hofman, A. (2019). Intercultural group work in higher education: Costs and benefits from an expectancy-value theory perspective. *International Journal of Educational Research*, 93, 218-231
- Räty, H., Komulainen, K., Hytti, U., Kasanen, K., Siivonen, P., & Kozlinska, I. (2019). University students' perceptions of their abilities relate to their entrepreneurial intent. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(4), 897-909
- Saldaña, J. (2013). *The coding Manual for Qualitative Reseaches*. California: SAGE
- Sebastián, J. (2000) Modalidades y tendencias de la cooperación internacional de las universidades. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, (5), 125-144
- Sebastián, J. (2005). La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional. *Innovación educativa*, 5(26).
- Sebastián, J. (2008) La transferencia de conocimientos en la cooperación al desarrollo. *Revista Arbor*, (732), 719-728
- Seeber, M., Cattaneo, M., Huisman, J., & Paleari, S. (2016). Why do higher education institutions internationalize? An investigation of the multilevel determinants of internationalization rationales. *Higher Education*, 72(5), 685-702.
- Siufi, G. (2009). Cooperación internacional e internacionalización de la educación superior. *Educación superior y sociedad*, 14(1), 120-145.
- Unceta, K. (2007). *La cooperación al desarrollo en las universidades españolas*. Madrid: AECI Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.



Wächter, B. (Ed.). (1999). *Internationalization in European non-university higher education*. Lemmens.

Weimann, G. (1989). Social networks and communication. *Handbook of international and intercultural communication*, 186-203

Zazo, J., Del Canto, J., & Benito, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. *Economía Industrial*, 33-48

