

Internacionalización universitaria en Chile: nueva gestión pública y resistencias

Julio Labraña, Andréé Henríquez-Aravena y María-Raquel Gómez-Poblete

RESUMEN

La gobernanza de las universidades ha experimentado una serie de transformaciones durante las últimas décadas. La internacionalización de estas instituciones ha sufrido importantes cambios en este escenario. Chile no es una excepción en este respecto. El presente artículo examina la evolución de la internacionalización universitaria en este país a partir de un estudio de casos múltiples. Los resultados muestran una progresiva institucionalización asociada a la centralización de la toma de decisiones, el uso de indicadores y la profesionalización de la gestión que conviven a nivel cultural con la protección de los aspectos fundacionales y misionales de las universidades, lejanos al modelo de la nueva gestión pública. El artículo finaliza con un breve resumen y posibles líneas futuras de investigación.

Palabras clave: educación superior, gestión universitaria, internacionalización, Chile.

Julio Labraña

juliolabranavargas@gmail.com

Chileno. Doctor por la Universität Witten Herdecke, Alemania. Académico, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad de Tarapacá, Chile. Temas de investigación: educación superior, teoría de sistemas sociales, cambio organizacional. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2441-8260>.

Andréé Henríquez-Aravena

andree.henriquez@uchile.cl

Chileno. Doctor en Administración y Negocios y Master en Administración, Universidad de Chile, Chile. Investigador, Universidad de Tarapacá, Chile. Temas de investigación: internacionalización universitaria, escenarios futuros, gestión estratégica. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5618-6527>.

María-Raquel Gómez-Poblete

mqgomez@uc.cl

Chilena. Magister en Políticas Públicas, Pontificia Universidad Católica de Chile. Ejecutora del programa Habilidades para la Vida, Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas del Ministerio de Educación, Chile. Temas de investigación: educación, políticas públicas, inclusión. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0595-4498>



Internacionalização universitária no Chile: Nova Gestão Pública e Resistências

RESUMO

A governança universitária tem experimentado uma série de transformações nas últimas décadas. A internacionalização dessas instituições tem passado por mudanças importantes nesse cenário. O Chile não é exceção nesse sentido. Este artigo analisa a evolução da internacionalização universitária no país a partir de um estudo de casos múltiplos. Os resultados mostram uma progressiva institucionalização associada à centralização das decisões, o uso de indicadores e à profissionalização da gestão que coexistem no plano cultural com a proteção dos aspectos fundacionais e objetivos das universidades, distantes do modelo da nova gestão pública. O artigo termina com um breve resumo e possíveis futuras linhas de pesquisa.

Palavras chave: educação superior, gestão universitária, internacionalização, Chile.

University Internationalization in Chile: New Public Governance and Defiance

ABSTRACT

University management has undergone a series of transformations during the last decades. The internationalization of this kind of institutions has undergone important changes in this scenario and Chile is no exception in this regard. This article analyzes the evolution of university internationalization in this country based on a multiple case study. The results show a progressive institutionalization associated with the centralization of decision-making, the use of indicators and the professionalization of management that coexist at a cultural level with the protection of the foundational and missional aspects of universities, far removed from the new public management model. The article ends with a concise overview and potential lines of research.

Key words: Higher education, University management, Internationalization, Chile.

Recepción: 22/09/22. **Aprobación:** 17/04/23.

Introducción

Desde sus orígenes las universidades han sido organizaciones internacionales. Las corporaciones de estudiantes y maestros medievales recibieron en sus *campus* a personas de distintas regiones alrededor del aprendizaje de *studium general*. Solo a partir del siglo XIX, las universidades comienzan a abandonar su original idea cosmopolita, asociando sus funciones al Estado e incorporándose en la jerarquía del servicio civil mediante la formación de las elites profesionales y culturales de sus correspondientes naciones, volviendo a la dimensión internacional un aspecto específico de su quehacer (Scott, 2006).

En el marco de los procesos de globalización de las últimas cinco décadas, la internacionalización ha comenzado nuevamente a comprenderse como una de las funciones intrínsecas de las universidades. La organización y cultura de las universidades experimenta transformaciones significativas en este escenario (Brunner *et al.*, 2019). Emergen nuevas unidades administrativas y académicas, son reformados los sistemas de regulación de las actividades de docencia e investigación y se generan innovadores incentivos para que las universidades, efectivamente, comiencen a operar como organizaciones con un alcance global, convirtiéndose en destinos de la peregrinación académica. El modelo de *global research university* (universidad de investigación de clase mundial) se convierte de este modo en el paradigma dominante de las instituciones universitarias, impulsando un intenso cambio dentro de este sector.

Los sistemas universitarios periféricos son un tema de especial interés en este contexto. En general, los estudios enfocados en los cambios organizacionales asociados a la internacionalización se han concentrado en las universidades de países desarrollados, en particular, dentro de Estados Unidos, Europa y Asia, entre otros. En contraste, los procesos de internacionalización de las universidades de países como los de América Latina han recibido una atención menor (Bedenlier *et al.*, 2018)

Si bien el tipo ideal de la universidad internacional ha llegado a influir también en las políticas de educación superior de estos países, promovido principalmente por las directrices impulsadas por organismos internacionales, enfrenta aquí una serie de obstáculos que dificultan su incorporación dentro de las organizaciones del sector. En efecto, los sistemas universitarios periféricos, a diferencia de los del centro, poseen en general menores recursos para la innovación y sus instituciones carecen del prestigio de sus contrapartes que las vuelve en destinos internacionales naturales (Morresi *et al.*, 2018; Elizalde *et al.*, 2020; Schwartzman, 2020; Ladino-Marín *et al.*, 2023).

En este contexto, el caso chileno resulta particularmente ilustrativo. La internacionalización universitaria ha adquirido relevancia a nivel de la política del sector desde finales de la década de 1990, con la presentación por parte del Ministerio de Educación del “Marco de políticas de educación superior” (1997). Dicho documento estableció como una prioridad la promoción de la internacionalización en la educación superior chilena, declarando la necesidad de avanzar en el diseño y establecimiento de recursos para su promoción. Como resultado, en las décadas siguientes ha existido una serie de esfuerzos para promover la internacionalización de las universidades, como la creación del Fondo de Internacionalización de las Universidades del Ministerio de Educación y la institucionalización de la red de instituciones de educación superior *Learn Chile*, entre otras iniciativas, las que han tenido por objetivo impulsar el cambio organizacional del sector (Leiva Guerrero *et al.*, 2020; Sessarego-Espeleta *et al.*, 2022).

Pese a lo anterior, la evidencia disponible sobre el cambio organizacional de las universidades chilenas es más bien restringida. Por una parte, un primer subconjunto de estudios analiza los desafíos que la internacionalización plantea para el desarrollo a mediano y largo plazo de la educación superior chilena, concentrándose en el ámbito de la política pública (Bastidas, 2017). Por otra, un segundo subconjunto



recoge procesos específicos de internacionalización de las universidades chilenas, enfocándose en las experiencias de intercambio estudiantil (Geldres *et al.*, 2013) y académico (Muñoz-García *et al.*, 2016), la enseñanza de lengua extranjera (Martinic *et al.*, 2019) y el modo en que se organiza hoy la captación de estudiantes internacionales (Meza, 2015).

El presente artículo tiene como objetivo explicar la manera en la que la gobernanza de las universidades chilenas ha incorporado la internacionalización como una dimensión transversal de su operar entre 2005 y 2020. En primer lugar, se introduce el concepto de gestión de la internacionalización universitaria, argumentando que sus transformaciones no pueden ser comprendidas fuera del examen de la interrelación entre organizaciones y su entorno de política pública. A continuación, se presenta la metodología del estudio de casos múltiples que guía esta investigación y las principales fuentes de información y métodos de análisis. En tercer lugar, se exponen los resultados y se discuten sus implicaciones para el análisis de la gestión de la internacionalización universitaria. El artículo finaliza con un breve resumen y posibles líneas para la investigación en el área.

De acuerdo con los resultados, la evolución de la internacionalización universitaria chilena da cuenta de una progresiva institucionalización asociada a la centralización de la toma de decisiones, el uso de indicadores y la profesionalización de la gestión, lo cual impacta en la existencia de estrategias, modelos de gobernanza, sin dejar de convivir con la protección de los aspectos fundacionales y misionales de las universidades, lejanas al modelo de gestión pública. Dicha adhesión, se sostiene, es propia de un sistema universitario con un grado avanzado de privatismo en sus ideas e instrumentos de gobernanza, los cuales operan además en el marco de políticas públicas y presiones internacionales que hacen a la internacionalización un tema del cual no se puede escapar, so pena de perder reputación en el campo organizacional nacional y regional en general.

Antecedentes y marco teórico

Siguiendo la definición clásica de Knight (2004), se entiende a la internacionalización como la integración de una dimensión internacional en las actividades de docencia, investigación y extensión y vinculación con el medio de las universidades. Con importantes disparidades regionales, es posible observar una convergencia global común en esta dirección (King *et al.*, 2011).

En efecto, la institucionalización de la preocupación por la internacionalización ha avanzado fuertemente en las últimas décadas dentro del sector universitario, principalmente, gracias a la colaboración de órganos nacionales e internacionales dedicados a su promoción, y a la preocupación por parte de los gobiernos y las propias instituciones (Gácel-Avila, 2018).

La gobernanza de la internacionalización aparece en este escenario como un tema central. En efecto, la literatura especializada apunta que los esfuerzos de internacionalización deben ser comprendidos como un aspecto transversal dentro de cada institución, no solo asociado a un conjunto restringido de facultades y departamentos, sino como un referente que altera todas las actividades realizadas por las universidades, de modo de superar la lógica vinculada a los esfuerzos voluntarios de los académicos (De Wit, 2019). La internacionalización involucra, en este sentido, un profundo cambio en la gobernanza central y sus procesos de decisión en las universidades de modo de incorporar esta dimensión en sus actividades de docencia, investigación y extensión, y vinculación con el medio (Stromquist, 2007).

Según apunta una amplia literatura, las decisiones de la gobernanza universitaria se encuentran hoy especialmente influidas por el paradigma de la nueva gestión pública. Dicho paradigma se basa en un conjunto integrado de principios que subraya la deseabilidad de aplicar la gestión empresarial —como son la centralización del proceso de toma de decisiones, la evaluación permanente en función de indicadores

y la diferenciación entre diseñadores y ejecutores— a la administración pública. Como resultado de la interiorización de estos principios, las universidades abandonarían su tradicional modelo colegial de gestión, con la participación de representantes de los distintos estamentos, para reemplazarla por un núcleo directivo especializado que cumple roles más cercanos a una gerencia, donde la competencia se constituye en el principal mecanismo de coordinación de intereses y la búsqueda de la eficacia y la eficiencia y, en general, el *value for money* se convierten en parámetros esenciales de la operación de la gobernanza (Broucker *et al.*, 2015; Watermeyer, 2016).

La adopción de este paradigma en la gestión universitaria resulta en la concepción de la internacionalización como un mecanismo para que las instituciones se posicionen competitivamente en el mercado de estudiantes y académicos globales, así como para la adquisición de recursos y capacidades que les permitan fortalecer su reputación, perdiendo

relevancia, como consecuencia la idea de internacionalización como instancia de colaboración orientada al bien común (Suspitsyna, 2021).

Sin embargo, el proceso de adopción de esta prouesta —como apunta una creciente literatura (Mampaey, 2018; Bruckmann *et al.*, 2018) — no es lineal, sino que responde a un proceso de traducción en el interior de las instituciones de educación superior. Con base en Wæraas *et al.* (2014), podemos distinguir cuatro modalidades distintas de traducción (tabla 1).

En este escenario, la nueva gestión pública será entendida como un paradigma organizacional cuya adopción es hecha posible en el interior de las universidades como resultado de los instrumentos de gobernanza de los sistemas de educación superior; por un lado, y la trayectoria y los atributos propios de las instituciones, por otro, determinando de este modo cómo la internacionalización es traducida tanto a nivel decisiones como de la cultura organizacional.

Tabla 1. Modo de traducción y su definición

Modo de traducción organizacional	Definición
Copia	Transferencia de un modelo de manera fiel, con muy pocos cambios en relación con el concepto original.
Adición	Especificación del modelo agregando nueva información que no está presente o es poco clara en el concepto original.
Sustracción	Especificación del modelo restando información o restringiendo su importancia según es presentado en el concepto original.
Alteración	Modificación del modelo alterando varios de sus componentes de modo tal que conduzcan a una completa transformación del concepto original.

Fuente: elaboración propia con base en Wæraas *et al.* (2014).

Metodología

Para explorar estas cuestiones, se emplea un estudio de casos múltiples que aborda el cambio organizacional en la gestión de las universidades chilenas, permitiendo generalizar los hallazgos más allá de las características particulares encontradas en cada caso único (Berg *et al.*, 2017). Como fuente de información

se revisaron los planes de desarrollo estratégicos de tres universidades chilenas reconocidas por sus avances en términos de internacionalización, examinando su evolución entre 2005 y 2022. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas con 15 directivos que hubiesen estado en puestos claves relacionados con este tema. La tabla 2 presenta las características



de las instituciones analizadas en el estudio. Luego, la tabla 3 muestra los documentos y entrevistas analizados.

Los documentos fueron revisados considerando los desarrollos en la política de internacionalización de la universidad a nivel central. Por su parte, los directivos fueron consultados sobre diferentes aspectos de la gestión de sus instituciones. En ambos casos, para la codificación de la información obtenida se siguió el procedimiento deductivo de análisis del contenido (Željka, 2020), considerando como distinciones de base los ejes del presente estudio:

a) principios subyacentes de la internacionalización, b) historia de la gestión institucional de la internacionalización y su vínculo con las políticas públicas, c) impactos de la internacionalización en la docencia, investigación y extensión, y vinculación con el medio y d) expectativas sobre el desarrollo futuro de la internacionalización en la institución. Dicha codificación fue realizada mediante el método de *Rapid Assessment Procedures (RAP)*, metodología que permite la recopilación, sistematización y evaluación de información, facilitando el registro y correspondiente análisis de datos (Harris *et al.*, 1997).

Tabla 2. Caracterización de casos seleccionados

Universidad	Propietario	Tamaño	Calidad	Complejidad
Universidad 1	Privada	Grande	De excelencia	De excelencia (todas las áreas de acreditación).
Universidad 2	Pública	Grande	De excelencia	De excelencia (todas las áreas de acreditación).
Universidad 3	Pública	Mediana	De excelencia	De excelencia (todas las áreas de acreditación).

Fuente: Consejo Nacional de Educación (2023).

*Tamaño medido según matrícula total: 0 – 9 000 (pequeña); 9 000 – 17 848 (mediana) – 17 848 o más (grande) (promedio 13 424).

**Calidad general medida según resultados de los respectivos procesos de acreditación. Si los años de acreditación institucional son tres o menos, entonces la acreditación es básica; si son cuatro o cinco, avanzada; si son seis o siete, de excelencia.

***Complejidad medida según áreas optativas acreditadas por la Comisión Nacional de Acreditación. Las áreas obligatorias son gestión institucional y docencia de pregrado y las optativas, investigación, docencia de posgrado y vinculación con el medio.

Tabla 3. Listado de documentos y entrevistas

Universidad	Propietario				Complejidad	
	2005	2010	2015	2020	Vicerrectorías	Direcciones
Universidad 1	X	X	X	X		E1, E2, E3 y E4
Universidad 2	X		X		E5	E6, E7, E8, E9 y E10
Universidad 3	X	X	X	X	E11, E12	E13, E14, E15

Fuente: elaboración propia.

*Los años exactos de los planes institucionales son aproximados de modo de conservar el anonimato de las universidades.

Resultados

Cultura de la internacionalización

La internacionalización de las universidades chilenas es un fenómeno de reciente institucionalización. Esto se refleja principalmente en su importancia en los planes de desarrollo estratégicos. En esta dirección, es posible observar en la tabla 4 que, en las tres instituciones examinadas, los planes diseñados antes del año 2010 apenas contenían palabras relacionadas con “internacionalización”. Esta situación se transforma radicalmente en los planes posteriores a 2015, adquiriendo el conjunto semántico “internacionalización” una importancia mayor, especialmente en el caso de las universidades 1 y 2.

Estas transformaciones son justificadas en los planes estratégicos revisados con base en los fenómenos de globalización y la transición de la sociedad chilena a la sociedad del conocimiento. En efecto, la internacionalización es descrita como una necesidad para que la docencia, investigación y extensión y vinculación con el medio de las universidades sean capaces de aportar al desarrollo del país.

Ejemplos de ello se encuentran en los planes que subrayan que la respectiva visión institucional de

la universidad debía materializarse en un contexto internacional en la globalización y la sociedad del conocimiento (Universidad 3, Plan 1). En la misma dirección apuntan planes que reconocen que estos fenómenos internacionales plantean problemas, desafíos y oportunidades para las instituciones de educación superior, los que debían saber resolver de manera creativa, ya que, de no hacerlo, probablemente carecerán de posibilidades de sobrevivir (Universidad 1, Plan 1). Particularmente relevante es que la internacionalización es aquí descrita como una demanda para asegurar la relevancia de las universidades chilenas examinadas.

Lo anteriormente mencionado es corroborado por los entrevistados, los cuales subrayan el cambio que se ha producido en los últimos años en el diseño de los planes estratégicos. En particular, según su análisis, a pesar de la falta de una definición formal de internacionalización, las universidades han ido conceptualizado a la internacionalización no como un medio para posicionarse en los mercados y generar recursos, sino más bien como un instrumento estratégico para desarrollar las universidades, integrando valores como el bien público en docencia, investigación y extensión y vinculación con el medio.

Tabla 4. Referencias a internacionalización en los planes estratégicos universitarios

Universidad	Documento	Menciones de “internacionalización” y similares
Universidad 1	Plan 1 (2005 – 2010)	2 veces
	Plan 2 (2010 – 2015)	3 veces
	Plan 3 (2015 – 2020)	15 veces
	Plan 4 (2020 – 2025)	44 veces
Universidad 2	Plan 1 (2005 – 2015)	4 veces
	Plan 2 (2015 – 2025)	29 veces
Universidad 3	Plan 1 (2005 – 2010)	2 veces
	Plan 2 (2010 – 2015)	Sin menciones
	Plan 3 (2015 – 2020)	6 veces
	Plan 4 (2020 – 2025)	5 veces

Fuente: elaboración propia con base en los planes estratégicos de cada universidad.



[La internacionalización] debería ser un instrumento estratégico de las universidades para lograr sus metas de desarrollo. Es un músculo que deben desarrollar de forma transversal, donde deben abarcar la mirada no solamente a la movilidad, sino que también cómo incluyen las otras dimensiones de la universidad, vinculación con el medio, investigación, innovación, posgrados (Universidad 3, E13).

Hay distintos enfoques, está el de Hans de Witt y el de Knight, yo me quedo con este último pues plantea que implica permear de contenidos internacionales, de perspectivas interculturales, también transversales y transdisciplinarias a las distintas funciones universitarias, sean éstas de pregrado o posgrado, sea por cierto en investigación. También hay otras dimensiones importantes como lo son la extensión con la creación artística (Universidad 2, E6).

Organización de la internacionalización Centralización de decisiones

Una consecuencia de esta mayor presencia de la internacionalización como objetivo estratégico ha sido su mayor institucionalización. En efecto, se observa en las universidades un cambio organizacional que ha dado espacio a nuevas direcciones o vicerrectorías de internacionalización en la búsqueda de una internacionalización transversal a todo el quehacer académico.

Así, por ejemplo, varios de los planes dan cuenta de la conformación reciente de una nueva unidad encargada de liderar y gestionar el plan de internacionalización de la institución (Universidad 1, Plan 4), o definen como objetivo institucional promover la internacionalización en forma integrada en todas las labores universitarias (Universidad 2, Plan 2), o bien en áreas específicas como la investigación y creación (Universidad 3, Plan 4).

En una dirección similar, a nivel organizacional es posible identificar un intenso proceso de cambio en las universidades examinadas, donde destaca la modificación de las unidades encargadas de desarrollar

la política de internacionalización, que alcanzan el nivel de direcciones o vicerrectorías, lo que cambia la distribución del poder y la división del trabajo organizacional relativo a las materias de internacionalización. Según los entrevistados, estas unidades adquieren una mayor autonomía respecto de facultades y departamentos, así como una capacidad de articulación más directa con las instancias de decisión a nivel central.

Se ha intentado trabajar y poder aunar esfuerzos para dejar de trabajar de manera aislada. El objetivo ha sido hacer iniciativa en conjunto con las vicerrectorías, con las facultades, con las otras comunidades con el fin de que la internacionalización también sea comprendida a nivel universitario (Universidad 1, E2).

Para poder avanzar como institución y no como unidades aisladas necesitamos generar una estructura que sea común. No necesariamente pasa por la plata, [de hecho] muchas unidades académicas fueron financiadas por el proyecto de internacionalización, pero no todas lo utilizaron como una palanca de institucionalización de la internacionalización, como una herramienta central del mejoramiento de la calidad y el posicionamiento de las distintas facultades en *rankings* internacionales (Universidad 2, E6).

Profesionalización de la gestión

Para avanzar en esta dirección, los directivos consultados declaran que sus equipos han contratado una mayor cantidad de profesionales no académicos destinados a ejercer las funciones relacionadas con la administración de la internacionalización. Esto muestra, según su análisis, una creciente separación de tareas de docencia e investigación frente a la gestión de la internacionalización.

Se tiende a profesionalizar todo. Si uno analiza la dotación actual, sólo quedan funcionarios que no eran profesionales en los niveles más antiguos. Y todo el

resto ya, efectivamente, tienen profesionalización. Y claro, en las áreas de gestión, yo diría que no queda nadie no profesional (Universidad 2, E10).

[La profesionalización] se manifiesta en términos de las personas, de ir buscando ciertas competencias en estas personas, entre esas, consideraciones idiomáticas, por ejemplo. Competencias que tienen que ver con personas que han estado bastante vinculadas a la internacionalización, ya sea en otras instituciones o incluso en el mismo sistema de ciencia, tecnología e innovación. También los temas de competencias y la creación de capacidades a través de la preparación de las personas que ahí trabajan. Y el poder también conocer experiencias internacionales de otras universidades (Universidad 3, E12).

Así, la profesionalización de la gestión ha adquirido una relevancia central en la implementación progresiva que ha tenido la internacionalización en las universidades. Los entrevistados indican que esto ha involucrado un proceso de socialización, si bien reconocen que se encuentra todavía —al menos en comparación a otros países— en una fase de implementación y desarrollo inicial.

[La internacionalización] se está profesionalizando, se está considerando como algo importante, se está instalando. Está en un proceso inicial en comparación con otros países (Universidad 2, E8).

También ha habido una profesionalización, pero yo diría que en la Universidad 2, más que en el gobierno, hay una muy feliz profesionalización a nivel de la gestión, por ejemplo, de la gestión docente, del sistema académico de la formación, tanto en el pre como en el posgrado. Una profesionalización que yo considero muy favorable, con gente muy bien formada (Universidad 2, E5).

En particular, los equipos profesionales dedicados a estas tareas poseen entre sus responsabilidades el diseño y ejecución de las políticas de

internacionalización de cada universidad, las que generalmente están vinculadas a los objetivos establecidos por sus correspondientes planes estratégicos. A partir de lo anterior, explican los directivos consultados, el objetivo de estos equipos es asegurar que la internacionalización impacte efectivamente en las unidades académicas de sus universidades.

Estábamos pensando qué tiene que hacer esta vicerrectoría, cómo tiene que funcionar, cuáles son sus ejes estratégicos. Cuento corto, uno de los ejes de desarrollo de la universidad se llama internacionalización y tiene cinco objetivos y ese es nuestro plan estratégico como vicerrectoría (Universidad 1, E1).

El objetivo es que la internacionalización forme parte de los planes de desarrollo de la institución y que lo vean como una necesidad de crecimiento. Ser parte del desarrollo de una unidad, y que el componente internacional esté ahí en el centro, porque tributa a todas las áreas. Que no se vea como algo restringido al posgrado y la investigación (Universidad 2, E7).

La manera en que los planes profesionales son implementados a nivel de facultades y departamentos se realiza, según explican los directivos, a través del seguimiento de los respectivos planes estratégicos institucionales. En efecto, los entrevistados dan cuenta de lo positivo que es disponer de estrategias, objetivos y/o metas que materialicen la implementación de la internacionalización dentro de cada unidad académica, de acuerdo con los lineamientos de profesionales de la gestión de la internacionalización. Lo anterior hace posible dar continuidad a procesos institucionales en asociación con una política de largo plazo asegurada, en última instancia, por el conocimiento profesional experto sobre el tema.

Ahora cada facultad que tiene que presentar su nuevo plan, sabe que en su plan de desarrollo debe ir tributando a los diferentes objetivos del plan de



desarrollo de la universidad. Entonces en cierto modo están invitadas todas las unidades a en sus planes de desarrollo incluir qué van a hacer para tributar en internacionalización (Universidad 1, E1).

La Universidad 2, por ejemplo, tiene una historia de un senado universitario. Actualmente yo creo que más o menos unos 10 años deben llevar y eso significa que, por ejemplo, las políticas se discuten a nivel del Senado y el seguimiento. No, más bien la elaboración del plan de desarrollo estratégico, le corresponde al senado universitario, un órgano electo en las facultades, que eligen sus representantes y ellos elaboran el plan de desarrollo (Universidad 2, E9).

Uso de indicadores

Asimismo, otra consecuencia directa de la progresiva institucionalización de la internacionalización ha sido una mayor cantidad y variedad de indicadores relacionados con esta materia. En la tabla 5 es posible observar que, anterior a 2010, solo una de las instituciones examinadas poseía indicadores de internacionalización explícitos en sus planes de desarrollo estratégicos. No obstante, posterior a 2010 se aprecia la presencia de indicadores de internacionalización en las tres universidades, los que en general hacen

referencia a tres grandes áreas: el número de convenios firmados, movilidad entrante y saliente para pre- y posgrado, y la colaboración internacional en investigación (incluyendo acreditación internacional y financiamiento extranjero de proyectos).

Como muestra esta tabla, el progresivo aumento en el uso de indicadores resulta fundamental para las universidades y refuerza las transformaciones a nivel de centralización del proceso de toma de decisiones y profesionalización de la gestión. Los sistemas de información generados por indicadores sirven, en este sentido, para examinar en qué medida las metas propuestas por la institución son cumplidas, pero resultan al mismo tiempo útiles para determinar cómo se pretenden aterrizar los objetivos propuestos por cada institución. En esta línea, la mayoría de los entrevistados da cuenta de que la internacionalización en sus universidades ha sido medida históricamente a partir de dos indicadores principales: la cantidad de movilidad o intercambio estudiantil (y a veces también académica) y el número total de convenios acordados con contrapartes de otras regiones, si bien crecientemente los propios directivos consideran estas mediciones como insuficientes para la complejidad del tema.

Tabla 5. Indicadores por plan estratégico 2005 - 2025

Universidad	Documento	Número de indicadores
Universidad 1	Plan 1 (2005 – 2010)	0
	Plan 2 (2010 – 2015)	5
	Plan 3 (2015 – 2020)	5
	Plan 4 (2020 – 2025)	10
Universidad 2	Plan 1 (2005 – 2015)	8
	Plan 2 (2015 – 2025)	11
Universidad 3	Plan 1 (2005 – 2010)	0
	Plan 2 (2010 – 2015)	3
	Plan 3 (2015 – 2020)*	3
	Plan 4 (2020 – 2025)*	5

Fuente: elaboración propia a partir de los planes estratégicos de cada universidad.

* Considera el promedio de indicadores establecidos en los anuarios estadísticos de 2015 hasta 2020.

Antes de la Ley de Educación Superior, la internacionalización de las universidades no tenía la importancia que tiene hoy en día. Se entendía la internacionalización fundamentalmente como dos cosas: movilidad estudiantil y convenios. Antes de la ley no existía un particular interés para avanzar en internacionalización de la investigación, por ejemplo. Básicamente solo se dedicaban a contar convenios y cuántos salían o cuántos entraban al país (Universidad 1, E3).

Hay indicadores, porque cada cosa que tú pones tiene que llevar una métrica. Entonces tú dices, no sé, ya algo muy básico, hacer tres jornadas de capacitación para los profesores, por decir ya, o sea, tú tienes que adjuntar, tienes que poner cuál es la evidencia, las nóminas y el programa. ¿Y cuál es la métrica? Que el 100% de los profesores que pertenecen al sector público participen de esta actividad (Universidad 2, E11).

Lo anterior permite dar cuenta de la visión organizacionalmente restringida que ha existido en el seguimiento de la internacionalización, en oposición a la complejidad de las definiciones entregadas por los entrevistados, quienes sugieren entenderla en cambio como un esfuerzo transversal presente dentro de las funciones intrínsecas de las universidades, tales como la docencia, investigación y extensión y vinculación con el medio.

En este sentido, es posible observar una cierta distancia en cómo los entrevistados comprenden la internacionalización, y cómo ésta se ha implementado a lo largo de los años en las instituciones asociadas principalmente a la centralización de la toma de decisiones, la profesionalización de la gestión y el uso de indicadores para su evaluación. En este sentido, a nivel de la docencia, se reconocen esfuerzos por incorporar elementos propios de la internacionalización en las mallas curriculares y el quehacer académico de los docentes, si bien con dificultades por la ausencia de una política institucional al respecto.

Me gustaría no tener que estar pidiendo por favor a los docentes que hagamos alguna iniciativa con componentes de internacionalización y que sea parte de su quehacer. Que vean la internacionalización no como una firma de un convenio, sino que también en hacer una clase en inglés, en hacer clases con otras universidades y que lo vean como una normalidad (Universidad 3, E15).

En el pregrado estamos avanzando ahora recién, tenemos el proyecto de internacionalización del pregrado y allí en lo que estamos avanzando es en la convalidación de asignaturas, que de las asignaturas que se hacen en el extranjero, las experiencias prácticas se puedan convalidar (Universidad 1, E4).

Por otro lado, en materia de investigación, los entrevistados reconocen que, similar a lo que ocurre en docencia de posgrado, es más fácil de incorporar una política de este tipo en el quehacer de los académicos. Además de que la investigación es en principio internacional, dado el carácter global de las disciplinas científicas, los directivos consultados plantean que existen más fondos disponibles para esta área, lo que contribuye a fortalecer la internacionalización de la producción de conocimiento.

Creo que la investigación siempre ha sido de una u otra forma internacional, porque vive y vela por las colaboraciones y las relaciones que se hagan, no solo en redes, sino que también entre académicos, a temas de fondo, de postulaciones a financiamiento por parte de embajadas, por ejemplo, fundaciones, etcétera. Entonces creo que la investigación de por sí, vive y vela por la internacionalización (Universidad 1, E2).

Cada vez los problemas son más complejos y necesarios de solucionarse desde un punto de vista inter y transdisciplinario. Creo que el hecho de poder estar vinculados con otros académicos de distintas nacionalidades ha permitido también darnos cuenta de la relevancia que tiene la solución de problemas entre



distintas disciplinas, pero también mirar distintos enfoques y formas en que se está actuando en otros lugares (Universidad 3, E12).

Por último, en lo que respecta a la extensión y vinculación con el medio, existe un amplio reconocimiento entre los entrevistados en que es el área menos impactada por los procesos de internacionalización, si bien acusan que es posible identificar una serie de estrategias, actualmente en curso, para remediar esa situación. En este respecto, los directivos señalan que es un área pendiente de desarrollo, sobre todo considerando el compromiso regional de las universidades analizadas.

En comparación con la docencia e investigación, [extensión y vinculación con el medio] es lo que menos se ha internacionalizado. Al mismo tiempo se está actualmente analizando este tema, teniendo reuniones con la Unidad de Extensión y Vinculación con el Medio para hacer algo más planificado y menos espontáneo. Yo creo que es lo que viene ahora, que salga un plan estratégico de internacionalización de la extensión (Universidad 2, E8).

Ahí yo creo que hay más visibilidad porque las actividades que hemos desempeñado, a pesar de que fueron *online*, fueron interinstitucionales, interuniversidades. Y, por ejemplo, asociados a otros organismos internacionales como la embajada, tuvimos un programa en el que llegamos a emprendedoras de la región. Te hago toda esa bajada desde lo internacional a lo local, atendiendo necesidades de nuestra región (Universidad 3, E14).

Discusión

Como pudimos indagar en la sección anterior, las universidades examinadas han enfrentado un profundo proceso de cambio organizacional asociado a la incorporación de la internacionalización como eje transversal de sus actividades. A pesar de las distintas características entre las instituciones, todas

ellas muestran un proceso de convergencia organizacional en la dirección de formalización de la internacionalización asociada, principalmente, a la centralización del proceso de toma de decisiones, la profesionalización de la gestión y el uso extendido de instrumentos de medición (indicadores) que impacta, con diferentes efectos, en las actividades de docencia, investigación y extensión y vinculación con el medio. Esta transformación, cuyo alcance conlleva la creación de nuevas unidades administrativas, resulta en la modificación de la estructura decisional universitaria.

Paradójicamente, sin embargo, estos cambios son justificados internamente como una estrategia para el mejor cumplimiento del rol de estas instituciones. A diferencia de lo que ocurre en otras universidades, donde la gestión de la internacionalización forma parte de un proceso general de posicionamiento en el mercado de pregrado —principalmente mediante la vía de la captación de matrícula de estudiantes extranjeros que, internamente, es impulsada mediante la adopción de los principios de la nueva gestión pública en la gobernanza interna—, en los casos chilenos examinados, el objetivo está subordinado, explícitamente, al cumplimiento de sus respectivos propósitos de compromiso social. Esto se expresa en la forma de una resistencia a la mercantilización a través de una resignificación de las conceptualizaciones dominantes de la internacionalización como mercado de estudiantes y su entendimiento, en cambio, como un medio para que las universidades contribuyan al bien común. La internacionalización se comprende a tal efecto como una tarea que, si bien puede no ser redituable, forma parte de las tareas intrínsecas de la institución y es promovida no solo por motivaciones de ganancia económica, sino como una condición para que los estudiantes, académicos y funcionarios se desarrollen.

Distinguiendo entre los modos de traducción identificados en Wæraas *et al.* (2014) podemos reconocer aquí que, a nivel cultural, existe un proceso de

alteración. La comprensión de la internacionalización es subordinada en cada institución a sus propios fines, entendidos como docencia e investigación con elevados estándares de calidad y pertinentes para el desarrollo de sus respectivas regiones, abandonando entonces los principios de eficacia, eficiencia y competitividad propios de la nueva gestión pública, para abordar la idea de problemáticas globales, regionales y locales, situando a la internacionalización como un medio para promover la cooperación universitaria.

En contraste, a nivel organizacional, existe un claro proceso de copia de los lineamientos de la nueva gestión pública. En efecto, los principios de este paradigma son incorporados casi al pie de la letra en la gestión de la internacionalización, adquiriendo progresivamente una mayor relevancia.

Como resultado, el paradigma de la nueva gestión pública se modifica mediante la adición de nuevos componentes que, si bien no se encuentran presentes en el modelo original, lo tensionan, cuestionan, enriquecen y generan una nueva variedad a nivel cultural de la gestión de la internacionalización, centrada en docencia, investigación y extensión y vinculación con el medio, asociada al desarrollo de las regiones. Centralización de decisiones, profesionalización de la gestión y uso de indicadores de internacionalización se entienden así como un medio para mejorar la incidencia pública de las actividades de las universidades examinadas.

La alteración, como forma de traducción a nivel de la cultura de la institución, y la copia, a nivel de la organización de la gobernanza de las instituciones, resultan en hallazgos significativos vistos a la luz de la evidencia disponible. Por una parte, la traducción centrada en la alteración a nivel cultural muestra que este paradigma es interpretado idiosincráticamente y visto como una herramienta para el cumplimiento de los fines de las instituciones centrados en su compromiso social. Dicha definición no es espuria, sino que marca una forma de resistencia organizacional permanente y, como hemos visto, progresivamente

consciente a las presiones de mercado y la nueva gestión pública como mecanismo operativo.

Por otra parte, la generalización de este modo de gestión de la internacionalización en el contexto nacional refleja la penetración del paradigma de la nueva gestión pública dentro del ámbito de la administración universitaria. La organización aquí implementada se basa en dichas ideas, adquiriendo especial importancia la centralización de las decisiones sobre la internacionalización y el uso de indicadores para evaluar cuáles actividades son priorizadas en las unidades académicas, como sucede en otros sistemas universitarios, justificada bajo fines económicos (Altbach *et al.*, 2007).

En este sentido, si bien la literatura especializada subraya la primacía de una comprensión mercantilizada de la gestión de la internacionalización, centrada en su utilidad como mecanismo de generación de recursos y posicionamiento en mercados competitivos (Suspietsyna, 2021), los hallazgos sugieren que los esfuerzos organizacionales de promoción de la internacionalización, inspirados ideológicamente en los lineamientos de la nueva gestión pública, son empleados bajo el fin de ofrecer un entorno formativo integral a los estudiantes y promover la investigación de modo que ambas actividades aporten al desarrollo del país.

El entorno institucional de las universidades chilenas durante el periodo anterior a la reforma entre 2014-2018, permite comprender este desarrollo organizacional. En particular, en el plano de la gobernanza del sistema universitario chileno, este sistema se aproximaba en dicho periodo al modelo del Estado creador de mercados (*market making State*), orientado a la regulación a distancia de las universidades mediante procedimientos de evaluación externa, cuyos resultados eran posteriormente asociados a la posibilidad de acceder a fondos y a la generación de sistemas de información sobre el desempeño de las distintas universidades (Espinoza *et al.*, 2014). En términos de internacionalización universitaria, este modelo se expresó especialmente en



el diseño e implementación de fondos concursables para la modernización de su gestión, en el marco de los proyectos de Mejoramiento de la Educación Superior, los cuales fueron posteriormente asociados a indicadores de rendimiento, impulsando el cambio organizacional en esta dirección (Koch *et al.*, 2021).

Si se considera lo anterior, resulta previsible la internacionalización de los principios del paradigma de la nueva gestión pública en la gestión de la internacionalización en las universidades examinadas. El establecimiento de la competencia entre instituciones por recursos como el eje rector del sistema, vinculado con la implementación de sistemas enfocados en la rendición de cuentas de sus actividades, resultó en una presión en el campo organizacional para adoptar sistemas de administración interna centrados en las ideas de eficacia y eficiencia. La gestión de la internacionalización no escapa a estas presiones y, como hemos examinado acá, adopta un estilo de gobernanza de tipo gerencial, orientado a resultados y centrado en la profesionalización y el cumplimiento de indicadores.

Sin embargo, a pesar de todos estos factores que permean a las instituciones de educación superior, es evidente la relevancia de la resistencia y resignificación de la internacionalización. La nueva gestión pública y sus mecanismos de implementación son absorbidos por las comunidades universitarias para ser progresivamente reorientados al cumplimiento de la misión institucional, donde la búsqueda de ganancias como resultado del intercambio internacional es diluida por el compromiso de las instituciones de contribuir, mediante esta dimensión, a su fin propio, esto es, el desarrollo de las regiones.

Conclusiones

En este artículo hemos examinado el proceso a través del cual la gobernanza de las universidades chilenas ha incorporado la internacionalización como una dimensión transversal de su operar entre 2005 y 2020. Para avanzar en esta dirección, usamos la estrategia

metodológica de estudio de casos múltiples, examinando los procesos de cambio organizacional en las universidades a partir de la revisión de documentos institucionales y entrevistas con actores clave.

Los resultados señalan que, a nivel organizacional, domina un proceso que impulsa el diseño de estrategias, planes y programas, bajo un modelo que privilegia la centralidad de la toma de decisiones, la profesionalización y el uso extendido de instrumentos de medición, principalmente, indicadores, en concordancia con el enfoque de nueva gestión pública y los lineamientos de política pública del país, particularmente, de la gobernanza del sistema. La relevancia de este paradigma de la nueva gestión pública contrasta sin embargo con la resignificación que se hace por parte de las comunidades universitarias, quienes declaran que, culturalmente, internacionalización no es una estrategia asociada a fines de lucro, sino un mecanismo para el cumplimiento de los propósitos misionales de las universidades a través de la formación, investigación, docencia y extensión y vinculación con el medio con pertinencia nacional.

Estos resultados sugieren que presenciamos dos procesos que conviven dentro de las instituciones. Por una parte, la incorporación de los principios, lógicas y prácticas de la nueva gestión pública, sumada a una conceptualización comercial (mercantil) de la internacionalización universitaria. Y, por otra parte, la resistencia de las universidades a incorporar acríticamente estas tendencias, resignificando la internacionalización en el marco de su misión y utilizando la nueva gestión bajo principios contextualizados a su realidad nacional y regional.

Numerosas líneas de investigación se abren a partir de este análisis. Por una parte, resulta necesario avanzar en estudios comparados de los cambios en la gestión de la internacionalización en las universidades chilenas. Si se atiende a la evidencia disponible, se puede identificar una trayectoria común a nivel organizacional entre distintos tipos de instituciones, reflejada en la progresiva profesionalización de la

administración de la internacionalización, manteniendo sin embargo la diversidad a nivel de los fines de cada universidad (Pineda, 2015).

En una línea similar, los efectos de la reforma de la educación superior chilena en el periodo 2014-2018 en el ámbito de la gestión de la internacionalización en las universidades deben ser analizados. Una idea central detrás de las movilizaciones sociales que dieron origen a dicha reforma fue retirar a las universidades de la esfera del mercado y convertirlas en instituciones dedicadas a la promoción del bien público. Si la hipótesis explorada en este artículo es correcta, los impactos organizacionales asociados a la interiorización de la nueva gestión pública en la gobernanza de la internacionalización, asociados a las décadas de privatización del sector, son difíciles de superar y pueden subsistir bajo distintos discursos normativos y misiones de las universidades.

Igualmente, estos estudios abren la importancia de analizar la influencia de la nueva gestión pública en los académicos de las universidades en general. Los resultados aquí expuestos demuestran una progresiva formalización de la gestión de la internacionalización en las universidades chilenas, vinculada a la centralización de las decisiones, la creación de nuevos equipos profesionales y el uso de indicadores inspirados en los principios organizacionales de la nueva gestión pública. Queda por ver en

qué medida dichas transformaciones —tanto organizacionales como culturales— consiguen cambiar las prioridades de los académicos en términos de docencia, investigación y extensión y vinculación con el medio o si quedan solo como un cambio general que no afecta efectivamente sus actividades.

Mucho se ha argumentado la necesidad de pensar la internacionalización de las universidades desde una perspectiva específicamente latinoamericana, capaz de atender a las características distintivas de sus instituciones de educación superior, sus estudiantes y su investigación (Didou, 2017). En contraste, los cambios organizacionales y culturales en la gestión de la internacionalización han recibido una menor atención, pese a ser el espacio donde las ideas normativas sobre el rol de las universidades son, según el caso, facilitadas u obstaculizadas. La paradójica relevancia aquí expuesta de la nueva gestión pública, reconvertida a nivel cultural pero influyente profundamente a nivel organizacional, da luces de los impactos de su implementación en el interior de las universidades chilenas. ■

Agradecimientos

Texto elaborado en el marco y con el apoyo del Proyecto FONDECYT N° 11200429 “Las tensiones en el gobierno de las universidades estatales en el sistema chileno de educación superior entre 1990 y 2020: un enfoque de cambio organizacional”.



Referencias

- Altbach, Philip y Jane Knight (2007), “The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities”, *Journal of Studies in International Education*, vol. 11, núm. 3-4, pp. 290-305, DOI: <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>.
- Bastidas, Luisa (2017), “Globalización, calidad, universidad: ¿un círculo virtuoso?”, *Revista Estudios Hemisféricos y Polares*, vol. 8, núm. 3, pp. 16-36.
- Bedenlier, Svenja, Yasar Kondakci y Olaf Zawacki-Richter (2018), “Two Decades of Research Into the Internationalization of Higher Education: Major Themes in the Journal of Studies in International Education (1997-2016)”, *Journal of Studies in International Education*, vol. 22, núm. 2, pp. 108-135, DOI: <https://doi.org/10.1177/1028315317710093>.
- Berg, Bruce y Howard Lune (2017), *Qualitative research methods for the social sciences* (Ninth edit), Harlow, UK, Pearson.
- Broucker, Bruno y Kurt de Wit (2015), “New public management in higher education”, Jeroen Huisman, Harry de Boer, David Dill y Manuel Souto-Otero (eds.), *Handbook of higher education policy*, New York, Palgrave Macmillan, pp. 57-74.
- Bruckmann, Sofia y Teresa Carvalho (2018), “Understanding change in higher education: an archetypal approach”, *Higher Education*, núm. 76, vol. 4, pp. 629-647, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0229-2>.
- Brunner, José. Joaquín, Julio Labraña, Francisco Ganga y Emilio Rodríguez-Ponce (2019), “Circulación y recepción de la teoría del ‘academic capitalism’ en América Latina”, *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, vol. 27, núm. 79.
- Consejo Nacional de Educación (2023), *Índices Educación Superior*, Ministerio de Educación.
- De Wit, Hans (2019), “Evolving Concepts, Trends, and Challenges in the Internationalization of Higher Education in the World”, *Voprosy Obrazovaniya/Educational Studies Moscow*, núm. 2, pp. 8-34, DOI: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2019-2-8-34>.
- Didou, Sylvie (2017), *La internacionalización de la educación superior en América Latina: transitar de lo exógeno a lo endógeno*, Ciudad de México, Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.
- Elizalde, Letty, Maritza Rodríguez y Alexander Vásquez (2020), “Prospectiva de la educación superior en América Latina: Mirada a la internacionalización e integración universitaria”, *Revista mktDescubre*, vol. 1, núm. 1, pp. 38-48.
- Espinoza, Oscar y Luis Eduardo González (2014), “El impacto de las políticas neoliberales en el sistema de educación superior chileno”, *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de La Educación*, núm. 1, pp. 55-74.
- Gacel-Ávila, Jocelyn (ed.) (2018), *La dimensión internacional de la educación superior en América Latina y el Caribe*, Guadalajara, RIESAL-Universidad de Guadalajara.
- Geldres, Valeska, Fabiola Vásquez y Heidi Ramos (2013), “Internacionalización de la educación superior en Chile. Movilidad internacional de estudiantes en la Universidad de La Frontera”, *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad-CTS*, vol. 8, núm. 24, pp. 47-64.
- Harris, Karij, Norge Jerome y Stephen Fawcett (1997), “Rapid Assessment Procedures: A review and critique”, *Human Organizational. Journal of the Society for Applied Anthropology*, vol. 56, tema 3, pp. 375-378.
- King, Roger, Simon Marginson y Rajani Naidoo (eds.) (2011), *Handbook on Globalization and Higher Education*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Knight, Jane (2004), “Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales”, *Journal of studies in international education*, vol. 8, tema 1, pp. 5-31, DOI: <https://doi.org/10.1177%2F1028315303260832>.
- Koch, Tomás y Julio Labraña (2021), “What does it mean to assess quality? A socio-historical analytical of quality assurance in Chilean higher education”, en Mark Murphy, Ciaran Burke, Cristina Costa y Rille Raaper (eds.), *Social theory and the politics of higher education: Critical perspectives on institutional research*, London, Bloomsbury, pp. 65-84.
- Ladino-Martín, Paola y Luisa Salazar-Acosta (2023), “La internacionalización en la educación superior

- latinoamericana: una revisión documental”, *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*, vol. 20, núm. 39, pp. 9-19.
- Leiva Guerrero, María Verónica y Hery Segovia Embry (2020), “Internacionalización en instituciones de Educación Superior: el caso de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile”, *Série-Estudos*, vol. 25, núm. 53, pp. 143-158.
- Mampaey, Jelle (2018), “Are higher education institutions trapped in conformity? A translation perspective”, *Studies in Higher Education*, vol. 43, tema 7, pp. 1241-1253, DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1242566>.
- Martinic Lenta, Rodolfo, Sergio Urzúa Martínez, Ricardo Úbeda Menichetti, y Roxana Aranda Gengler (2019), “Evaluación de proceso de un programa universitario de inglés mediante Blended Learning”, *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, vol. 22, núm. 2, pp. 305-318, DOI: <https://doi.org/10.5944/ried.22.2.23124>.
- Meza, José (2015), “Facebook como herramienta de marketing/comunicación para la atracción de estudiantes internacionales: un análisis de Chile y España”, *Doxa Comunicación: Revista interdisciplinaria de estudios de comunicación y ciencias sociales*, núm. 21, pp. 55-77.
- Morresi, Silvia, Elías Silvinay Elisa Quartucci (2018), “Políticas de internacionalización de la educación superior. Un análisis comparado para América Latina”, *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, vol. 11, núm. 31, pp. 39-55.
- Muñoz-García, Ana y Roxana Chiappa (2016), “Stretching the academic harness: knowledge construction in the process of academic mobility in Chile”, *Globalisation, Societies and Education*, vol. 15, tema 5, pp. 635-647, DOI: <https://doi.org/10.1080/14767724.2016.1199318>.
- Pineda, Pedro (2015), *The entrepreneurial research university in Latin America: Global and local models in Chile and Colombia, 1950-2015*, Nueva York, Palgrave Macmillan US.
- Schwartzman, Simon (2020), *Higher Education in Latin America and the Challenges of the 21st Century*, Campinas, Springer/Editora Unicamp.
- Scott, John (2006), “The mission of the university: Medieval to postmodern transformations”, *The Journal of Higher Education*, vol. 77, núm. 1, pp. 1-39, DOI: <https://doi.org/10.1353/jhe.2006.0007>.
- Sessarego-Espelete, Ida y José González-Campos (2022), “La internacionalización en las universidades chilenas: ¿es el aprendizaje del inglés la orientación dominante en los planes estratégicos institucionales?”, *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, vol. 13, núm. 38, pp. 204-219.
- Stromquist, Nelly (2007), “Internationalization as a response to globalization: Radical shifts in university environments”, *Higher Education*, vol. 53, núm. 1, pp. 81-105, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-005-1975-5>.
- Suspitsyna, Tatiana (2021), “Internationalization, whiteness, and biopolitics of higher education”, *Journal of International Students*, vol. 11, tema 1, pp. 50-67, DOI: <https://doi.org/10.32674/JIS.V11IS1.3843>.
- Wæraas, Arid y Hogne Sataøen (2014), “Trapped in conformity? Translating reputation management into practice”, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30, tema 2, pp. 242-253, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.05.002>.
- Watermeyer, Richard (2016), “Public intellectuals vs. new public management: the defeat of public engagement in higher education”, *Studies in Higher Education*, vol. 41, tema 12, pp. 2271-2285, DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1034261>.
- Željka, Manic (2020), “Performing qualitative content analysis”, *Sociologija*, vol. 62, tema 1, pp. 105-123.

Cómo citar este artículo:

Labraña, Julio, André Henríquez-Aravena y María-Raquel Gómez-Poblete (2024), “Internacionalización universitaria en Chile: nueva gestión pública y resistencias”, *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, vol. xv, núm. 42, pp. 3-19, DOI: <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2024.42.1660> [Consulta: fecha de última consulta].