

La internacionalización de la docencia en la educación superior. Un estudio transnacional

The internationalisation of teaching in higher education. A transnational study

GAIRÍN SALLÁN, Joaquín¹
ION, Georgeta²

Resumen

Se analiza la percepción que los diferentes estamentos de la universidad europea tienen sobre la utilización de los datos relativos a la internacionalización de la docencia en la toma de decisiones. La información proporcionada por técnicos de datos, responsables académicos y académicos expertos (141 cuestionarios y 5 grupos focales) ratifica que los datos se recogen de manera sistemática y se percibe una falta de estrategias institucionales coherentes y claras que fomenten la dimensión internacional en los estudios.

Palabras clave: internacionalización, docencia, universidad, indicadores de calidad

Abstract

This study analyses the perception that the different levels of the European university have on the use of data regarding the internationalisation of teaching in decision making. The information provided by data technicians, academic managers and academic experts (141 questionnaires and 5 'grupos focales') confirms that the data is collected systematically and a lack of coherent and clear institutional strategies that promote the international dimension in the studies.

key words: internationalisation, mobility, university, quality indicators

1. Introducción

El proceso de Bolonia busca, desde su creación y en el contexto de la cooperación europea e internacional, contribuir a la mejora de la competitividad de la educación superior a través de reformas curriculares, del fomento de la movilidad de los estudiantes y profesores y de la creación de un marco propicio para el desarrollo de la dimensión internacional de la misma. La conferencia de ministros europeos de educación de mayo de 2007 celebrada en Londres asumió los planteamientos contenidos en el documento sobre “La educación superior en el Área Europea de Educación Superior en el contexto global” (The European Higher Education Area in a Global Setting), que incluyen compromisos como mejorar la información en el área europea de la educación superior, promover la educación superior en Europa para fomentar la atracción y la competitividad en el mundo, intensificar el diálogo político y mejorar la cooperación basada en la asociación y promover el reconocimiento de las calificaciones (London Communiqué Bologna Process, 2007), entre otras cuestiones. Las instituciones de

¹ Universitat Autònoma de Barcelona. España. joaquin.gairin@uab.es

² Universitat Autònoma de Barcelona. España. georgeta.ion@uab.cat

....

educación superior han implementado, al respecto, estrategias y acciones capaces de fomentar la internacionalización “cubriendo tres áreas claves como: estudiantes y profesorado internacional; internacionalización y mejora del currículum y de la educación digital; y la cooperación estratégica, la asociación y la construcción de capacidades”, tal y como apuntan las directrices de la Unión Europea (EU Communication, 2013: 7). Estos elementos estratégicos han promovido la emergencia de varios índices de calidad y de estándares y criterios de análisis de la internacionalización.

Las asociaciones europeas, o bien los propios países, han desarrollado una amplia variedad de clasificaciones e índices en los últimos años, que incluyen la dimensión internacional de las universidades. Así se puede comprobar, por ejemplo, en el The International Quality Review Process (IQRP) desarrollado por el Institutional Management in Higher Education Programme (IMHE) de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD) junto con la Academic Cooperation Association y la Association of European Universities (CRE), como predecesor de la European Universities Association.

Ha sido una de las primeras iniciativas dirigidas a apoyar la evaluación y el seguimiento de los procesos de internacionalización de las universidades. Cabe remarcar que en 1997 no eran muchas las universidades europeas que disponían de una estrategia de internacionalización, lo que puede explicar que los instrumentos ofrecidos por las iniciativas señaladas sean ampliamente utilizados. El informe realizado sobre la implantación de este proceso desvela una serie de elementos de mejora (Knight, 2008): en primer lugar, se destaca que la evaluación del proceso de internacionalización de las universidades requiere de una importante inversión de tiempo y compromiso por parte de los académicos y de los equipos de dirección; en segundo lugar, se apunta la necesidad de comprometer a todos los actores universitarios en este proceso; y, por último, se destaca la emergencia de recoger de manera fiable y ágil los datos de internacionalización que faciliten la posterior toma de decisiones.

Al mismo tiempo y a nivel nacional, se han creado e implementado diferentes indicadores de la calidad de la internacionalización, por ejemplo, el Nuffic Tool Mapping Internationalisation (MINT) desarrollado en los Países Bajos ya en 2007 y centrado en la difusión, la recolección triangulada de la información, el almacenamiento de los datos, la elaboración de informes y la comparación. En la misma línea, Alemania implementó el DAAD (Development and collection of profile data), creado como método para medir el nivel de internacionalización de las instituciones de educación superior y que ofrece la posibilidad de compararse con otras instituciones similares. No siendo la internacionalización como proceso el eje central, más bien como una situación actual, los indicadores relacionados con los objetivos, las estrategias, los procedimientos y el control del éxito no han sido incluidos. En Catalunya, El Sistema de Universidades Catalanas (SUC) ha desarrollado sus propios criterios de internacionalización, incluyendo elementos relativos a las instituciones, los estudiantes, la docencia y la investigación, entre otras dimensiones.

El análisis de todos los indicadores señalados pone de relieve que, actualmente, no existen estándares universales para evaluar la internacionalización y su calidad, aunque en los últimos años se hayan desarrollado interesantes herramientas para facilitar este proceso. En la búsqueda de estándares compartidos y universales, los indicadores propuestos por el Proyecto (IMPI) se basan en proyectos anteriores y dan respuesta a la necesidad de extender su alcance con el propósito de incluir todos los aspectos relativos a la internacionalización. El resultado es una lista de más de 500 indicadores vinculados a la investigación, a la docencia y a la gestión de recursos humanos, entre otros.

Son, pues, variados los sistemas de recogida de los datos de internacionalización que han proliferado en los últimos años. Sin embargo, hay pocas evidencias sobre cómo se utilizan en la toma de decisiones para la mejora de las Instituciones de Educación Superior (IES, en adelante). Se justifica así que la presente aportación trate de analizar la manera como las universidades europeas incorporan los indicadores de internacionalización en su

dinámica organizativa; también, el que se considere la percepción de los agentes implicados sobre el proceso de la toma de decisiones basada en los datos obtenidos. Al respecto, se presentan planteamientos del concepto de internacionalización y se muestran las diferentes perspectivas de análisis, para centrarse posteriormente en la gestión de los datos relativos a la dimensión internacional. Se explica, asimismo, la metodología utilizada y se presentan los resultados del estudio, finalizando con algunas pautas para la mejora de las IES en la gestión y la incorporación de las dimensiones internacionales.

Las aportaciones comentadas se vinculan directamente al proyecto europeo HEIDA '*Data driven decision making for internationalization internationalization of Higher Education: Bridging the gap between faculty and administration using effective communication platforms*' (reference number: 2014-1-TR01-KA203-13128: <https://heida.ku.edu.tr/about/>) financiado por la Unión Europea en el programa Erasmus Strategic Partnerships. El proyecto HEIDA mencionado persigue dar respuesta a dos déficits: por un lado, la necesidad de generar una herramienta o plataforma para recolectar y compartir datos para la internacionalización de la educación superior y, por otro lado, tender un puente que permita una comunicación fluida entre gestores de las instituciones, personal académico, personal de administración y estudiantes.

1.1. Algunos referentes teóricos

Revisamos los referentes teóricos y de investigación vinculados más directamente a los procesos de internacionalización universitaria y la toma de datos, centrados fundamentalmente en la dimensión académica de la actividad universitaria. Entendemos que la formación universitaria, de la que forma parte la docencia, es una parte de la dimensión internacional que no debe obviar sus vinculaciones con otros procesos como los de investigación y los de transferencia del conocimiento a la sociedad, que no son objeto de este estudio.

Perspectivas de análisis sobre la internacionalización en la educación superior

El concepto de internacionalización se vincula al de globalización, que entra en el marco político del Espacio Europeo de Educación Superior en los años 90 (Marginson y Van der Wende, 2009). La globalización se ha convertido en un fenómeno cada vez más visible y con influencias crecientes en todos los niveles, incluidos los de docencia y de investigación, transferencia y gestión del conocimiento dentro y fuera de la institución universitaria. Los estudios dedicados a este fenómeno utilizan conceptos como internacionalización y globalización, con matices diferentes, pero también con algún punto de encuentro.

Este concepto de internacionalización no sólo se manifiesta en las políticas educativas sino también en las temáticas de investigación de los académicos, que han aumentado sus estudios internacionales en los últimos años. Si, inicialmente, los estudios sobre internacionalización se concentraron en los Estados Unidos a finales de los años 80, posteriormente, han tomado protagonismo los realizados en Europa y Australia, donde el concepto se ha ido desarrollando y definiendo como proceso (de Wit 2002). El desarrollo de sus perspectivas ha sido progresivo y se ha conceptualizado de maneras diferentes.

Arum y Van de Water (1992: 202) proponen, por ejemplo, una definición de la internacionalización en educación: "un número de actividades, programas y servicios que coinciden en los estudios internacionales, en los intercambios internacionales al nivel educativo y en la cooperación tecnológica". Esta definición incluye varios elementos de la internacionalización como son las ideas relacionadas con la movilidad de profesores y estudiantes con propósitos de investigación y docencia, con la colaboración en programas y con la tecnología.

Knight (2005: 11) identifica la internacionalización a nivel institucional con "el proceso de integrar las dimensiones internacionales y culturales de la enseñanza, la investigación y las funciones de servicios institucionales". La internacionalización es un proceso y no solamente una serie de actividades individuales, que se tienen que integrar y apoyar mutuamente (Knight 2008: 20). Tal y como ya apuntaba Van der Wende (1997:

19), esta definición ofrece una visión más comprensiva del proceso de internacionalización, pero detecta dos posibles puntos de vulnerabilidad: el primero subraya la preocupación exclusiva por los aspectos institucionales, y el segundo se refiere a la exclusión de objetivos más amplios que se refieran a la internacionalización como fin en sí mismo.

Para Van der Wende (1997: 19) la internacionalización es “cualquier esfuerzo con el objetivo de hacer que la educación superior se convierta en un espacio más abierto a las demandas y los retos asociados a la globalización de las compañías, económica y del mercado de trabajo”. La internacionalización se percibe como una serie de procesos culturales, económicos y tecnológicos que van más allá de las fronteras nacionales. Esta perspectiva enfatiza la interacción entre la educación superior y el contexto social. Las actividades internacionales se definen, en este contexto, como respuesta a la globalización. Esta conceptualización sobrepasa la perspectiva institucional de la internacionalización y destaca el rol de las reformas de los gobiernos nacionales en la educación superior.

Gornitzka, Gulbrandsen y Trondal (2003, 24) añaden otra perspectiva sobre el concepto, considerándolo “un proceso que ayuda a convertir la institución en una organización más internacional”. Los autores promuevan una perspectiva centrada en el papel del Estado, la internacionalización a varios niveles de la investigación, la innovación y la enseñanza y destacan el papel de todos los agentes: investigadores, estudiantes, universidades, institutos de investigación y empresas.

La comprensión del fenómeno de internacionalización refleja así las diferentes culturas, tradiciones y la diversa fundamentación argumentativa, lo que demuestra su complejidad y riqueza (Qiang 2003). La internacionalización, tal y como se describe en las diferentes aproximaciones realizadas, no puede entenderse fuera de los contextos donde se realiza e implementa. Las definiciones reflejan las diferentes perspectivas y aspectos variados vinculados a su rol contextual y a las dimensiones de la educación superior (De Wit 2002). Desde esta premisa, Knight y de Wit (1995) ya identificaban cuatro perspectivas genéricas para la comprensión de la internacionalización: actividad, competencia, ‘ethos’ y proceso, de acuerdo con los elementos definitorios recogidos en Cuadro 1.

Cuadro 1
Perspectivas para comprender la internacionalización

Perspectiva	Elementos definitorios
Como actividad	Esta perspectiva describe la internacionalización en el contexto de las actividades que se llevan a cabo: enseñanza, investigación, las estructuras técnicas y los estudiantes internacionales, los programas de colaboración, los convenios interinstitucionales, proyectos y campus, entre otros.
Como competencia	Los aspectos relacionados con las competencias consideran tanto el contexto de la internacionalización como el desarrollo de nuevos conocimientos, competencias y habilidades, actitudes y valores tanto de los estudiantes como del profesorado. El foco está en la dimensión humana y no en las actividades académicas o en los aspectos organizativos.
Como ethos	La perspectiva como ‘ethos’ enfatiza aspectos como el diseño de la cultura y de las iniciativas internacionales e interculturales. Algunos autores consideran esta perspectiva como demasiado limitada, ya que no incluye detalles sobre cómo se pueden conseguir los objetivos de internacionalización.
Como proceso	La perspectiva de proceso se centra en la integración de las dimensiones internacional e intercultural a través de la combinación de una serie de actividades, políticas y procedimientos. La internacionalización aparece como un proceso de integración de diferentes dimensiones y actividades en las instituciones de educación superior.

Fuente: Delgado-Márquez, Hurtado-Torres citado en Bondar (2011)

Esta amplitud de posibilidades se recoge en las últimas aportaciones sobre la temática. Así, la Estrategia de Internacionalización de las Universidades españolas 2015-2020 (MECD, 2016:14) define la internacionalización como “el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural y/o global en las metas, funciones (enseñanza/aprendizaje, investigación, extensión universitaria, servicios) y desarrollo de la educación superior”. Esta perspectiva tan amplia engloba diversos aspectos y actividades entre ellas todas las formas de movilidad académica, colaboración en investigación, desarrollo de proyectos internacionales, diseño curricular, oferta de programas y cursos con dimensión internacional, o cambios en los planes de estudio de determinadas áreas. Asimismo, permite considerar un aspecto fundamental y poco frecuente en las universidades, como pueda ser la dimensión de internacionalización interna que implica un cambio cultural importante en la institución.

Este proceso de internacionalización de la docencia supone varias etapas. La primera corresponde al desarrollo de la movilidad, la segunda a la internacionalización de los estudios y la tercera, que es la más completa, compleja y exigente, a la internacionalización institucional que conlleva un cambio de las concepciones personales e institucionales de este concepto. Es algo más que incrementar el número de acuerdos con otras instituciones internacionales, el número de alumnos de intercambio o las estancias de profesores en otras universidades. Incluye diseñar y desarrollar programas académicos en colaboración con otras universidades, afrontar retos de investigación o innovación de forma conjunta o conseguir fortalecer y enriquecer las propias actividades a partir del trabajo en red y de una política de alianzas estratégicas que permita compartir proyectos académicos y de investigación del máximo interés.

En esta línea de situar, en la práctica, los procesos de internacionalización de la docencia, por ejemplo, en la Universidad Complutense de Madrid (2020), Universidad de Granada (2020), Universidad de Málaga (Gómez, 2019) o Universidad Politécnica de Cartagena (2020). Asimismo, las experiencias más concretas, también como evidencia, en la arquitectura (Mosquera, Del Pino, Gómez & Almeida, 2017) o el derecho (Agulló, 2013); incluso foros de debate como Red de Internacionalización de la docencia en la titulación de arquitectura <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/99398>. Todo ello en el contexto de la internacionalización de la universidad (Moncada, 2011; Prieto & Jiménez, 2012; Jones y Brown, 2014; Navarrete & Navarro, 2014; Perrotta, 2016; Pérez-Encinas & otros, 2017; Comas, 2019; entre otros)

La gestión de datos en relación con la internacionalización de la educación superior

La internacionalización abarca diversos ámbitos de la vida universitaria e implica a agentes diferentes, desde el profesorado hasta el alumnado y personal administrativo, que generan datos cuyo análisis permite entender mejor los niveles de internacionalización de la institución y sugerir medidas de mejora organizativa.

En este sentido, la literatura incorpora el concepto de ‘gestión de datos a nivel institucional’ (“institutional data management”) que, según Yanosky (2009, 12), “se refiere a las políticas y las prácticas a través de las cuales las instituciones de educación superior recolectan, protegen y utilizan de manera eficiente los datos digitales para poder responder mejor a las necesidades académicas y sociales que se plantean”.

La gestión de datos es importante en la educación superior, si consideramos que las universidades se convierten cada vez más en organizaciones complejas con funciones tanto académicas como sociales. Apoyando esta perspectiva, Yanosky (2009, 7) establece cinco aspectos claves en cualquier tipo de gestión de datos: integridad de los datos, calidad, seguridad, contenido y gestión de los registros y la gestión de la búsqueda de los datos. Desde luego esto no es suficiente para las instituciones educativas sin la existencia de una cultura de toma de decisiones basada en evidencias. El mismo autor, propone una serie de estrategias que se pueden utilizar para hacer un uso responsable de los datos y basar la toma de decisiones en ellos (Cuadro 2).

Cuadro 2

Tipos de actividades de gestión y el uso de datos

<i>Tipo de actividad de gestión</i>	<i>Cómo los datos se utilizan y qué tipos de datos se requieren.</i>
Diagnos y clarificación de los problemas de enseñanza-aprendizaje (para tomar decisiones individuales o grupales)	Analizar de qué manera y con qué propósito los aprendizajes de los estudiantes coinciden con los estándares establecidos por el sistema.
Establecer líneas alternativas de acción (para el uso interno)	Los directivos utilizan los datos para evaluar programas o enfoques curriculares y para analizar su potencial en comparación con otros programas alternativos.
Justificar decisiones tomadas (con propósitos externos).	Los datos (por ejemplo, relacionados con las características del alumnado, con los resultados de aprendizaje, beneficios del programa, etc.) se utilizan de manera selectiva con el propósito de justificar la oportunidad de las medidas que se toman en base a estos datos.
Contrastar con otras demandas de información (especialmente con fines externos).	Los directivos generan cuidadosamente la información requerida por las agencias externas, las autoridades o los grupos financiadores; por ejemplo, la descripción de cómo los diferentes grupos actúan o son evaluados
Informar la práctica diaria (con fines internos)	Los datos se utilizan por los administradores y el profesorado para guiar la práctica interna. Los datos pueden ser informales o formales y se pueden analizar e interpretar directamente por los académicos para mejorar su proceso docente.
Gestionar los significados, la cultura y la motivación (con objetivos internos)	Los datos ayudan a los directivos a entender mejor y guiar los aspectos culturales del puesto de trabajo, presentando a los profesores cómo la organización cumple los objetivos, qué es lo que cuenta en su trabajo y qué tipo de necesidades de aprendizaje profesional existen.

Fuente: Verbiest y Mahieu 2013: 22

Según Marsh, Pane & Hamilton (2006: 1), “las decisiones basadas en los datos en la educación implican profesorado, directivos, administradores que sistemáticamente recolectan y analizan varios tipos de informaciones, incluyendo resultados, procesos, datos sobre satisfacción, con el objetivo de tomar decisiones informadas sobre el progreso de los estudiantes y para mejorar el éxito de sus organizaciones”. Las instituciones de educación superior tienen que responder a diferentes retos y actuar con agilidad delante de las consecuencias que pueden aparecer. Los factores que influyen en la toma de decisiones basada en datos, según Marsh, Pane, y Hamilton (2006: 8-9), son:

- Accesibilidad de los datos;
- La calidad de los datos (real o percibida);
- La motivación de utilizar los datos;
- Las capacidades y el soporte;
- Presiones curriculares;
- Falta de tiempo;
- Cultura organizativa y liderazgo; e
- Historia del estado de las cuentas.

No sólo se trata de fundamentar las decisiones en datos sino y también el considerar que los datos repetidos marcan tendencias que deberían de considerar los que toman las decisiones. Al respecto, cabe recordar el auge que está tomando el ‘Big Data’, la Inteligencia artificial y el ‘Machine Learning’ (Martínez, 2016; González, 2016;

Gairín y Mercader, 2018; Peiró, 2020) y el esfuerzo que se está haciendo para lograr organizaciones basadas en datos (Torrent y otros, 2016).

La toma de decisiones basadas en datos también se está extendiendo a los procesos mismos de formación, como lo evidencian los estudios de Malouf & Taymans (2016), Cain, 2017; Ion, Gairín & López, 2019 y de Gairín & Ion, 2021. De todas formas, lo que aquí se plantea es la operativización de los datos obtenidos, en línea con la creación de instrumentos y procedimientos para el tratamiento de datos, como pueda ser la aportación de la herramienta del Proyecto HEIDA mencionado.

Tomando como referentes las referencias teóricas anteriores, nuestro estudio tiene como objetivo analizar las diferentes maneras de entender la internacionalización académica (y, por tanto, vinculada a la actividad de profesores, estudiantes y otros actores que inciden en el proceso formativo) desde una perspectiva transnacional, recabando las opiniones que tienen los diferentes actores universitarios sobre el uso de los indicadores de internacionalización académica y las estrategias institucionales que les pueden acompañar para fomentar la dimensión internacional en la docencia.

2. Metodología

La toma de datos se ha realizado durante el curso académico 2015-2016 utilizando una metodología mixta y los resultados se han procesado en los años posteriores. En una primera fase, se han administrado cuestionarios a una muestra de universidades europeas y en una segunda fase, se han llevado a cabo grupos focales con representantes de diferentes estamentos de las universidades implicados en procesos de internacionalización de los estudios.

El *cuestionario* contiene diferentes dimensiones como:

- Los indicadores de internacionalización prioritarios en las universidades.
- La colección, acceso y organización de los datos sobre internacionalización.
- La utilización de los datos relacionados con la internacionalización en las decisiones estratégicas.

Los indicadores considerados y analizados han sido 30 y corresponden en su mayoría al Mapa de indicadores de internacionalización del Sistema universitario catalán, aprobado por el Consell Interuniversitari de Catalunya (cuadro 3). También han sido importantes las cuestiones relacionadas con las facilidades o dificultades para obtener información y la utilización o no utilización que se hace de los datos obtenidos.

Cuadro 3
Indicadores significativos para evaluar la internacionalización académica

Redes y asociaciones internacionales a las que se pertenece	Personal docente e investigador internacional (extranjero y con contrato a tiempo completo o equivalente) que trabaja en la universidad
Personal (administrativo y de servicios) a tiempo completo que trabaja en relaciones internacionales	Movilidad del personal académico
Convenios internacionales firmados	Programas interuniversitarios internacionales ofrecidos
Estudiantes en movilidad	Enseñanza en lenguas diferentes al catalán y castellano
Estudiantes internacionales en estudios de grado/maestría/doctorado	Proyectos de cooperación académica internacional
Estudiantes involucrados en prácticas curriculares en el extranjero	Programas Study Abroad
Conocimiento de lenguas extranjeras del personal	Proyectos de cooperación internacional para el desarrollo

Se han conseguido 141 cuestionarios válidos, aunque en el tratamiento se han omitido 24 por no completar todos los datos que se solicitaban, completados por representantes universitarios de Turquía (65%), Eslovenia (18%), Países Bajos (4,3%), Reino Unido (2,7%) y otros países (Francia, Alemania, República Checa, Finlandia, Bélgica, Italia y Albania) con una representación del 7,1% cada uno de ellos.

La información recabada a través del cuestionario se ha complementado y matizado con datos cualitativos derivados de *Grupos Focales* (GF, en adelante) de discusión en tres de los países participantes en el estudio. Concretamente, se han desarrollado tres GF en Turquía, un GF en Eslovenia y uno en España (Comunidad autónoma de Catalunya), con la participación en cada uno de ellos de 7 a 9 personas de tres perfiles diferentes: académicos, líderes que tienen o han tenido cargos en temas de internacionalización y personal administrativo de las áreas de relaciones internacionales de las universidades participantes; más concretamente: vice-rectores de relaciones internacionales, decanos y directores de departamentos, técnicos implicados en la gestión de los datos en las universidades y académicos-expertos en temas de internacionalización (Tabla 1)

Tabla 1
Muestra de participantes en los grupos focales

Universidad/ País	Técnicos de universidad	Responsables académicos	Académicos expertos	Total
UAB/ España	4	3	4	11
ISSBS/ Eslovenia	2	2	2	6
Koç University/ Turquía	7	8	13	28
TOTAL	13	13	19	45

Los tópicos de discusión se han centrado en los siguientes aspectos:

- La percepción de los diferentes estamentos de la universidad acerca de la utilización de los datos de internacionalización en la toma de decisiones sobre la docencia.
- Los factores que inciden en el uso de los datos de internacionalización sobre la docencia.
- Los retos y las propuestas para mejorar el proceso de toma de decisiones basadas en datos de internacionalización sobre la docencia.

Particularmente, se ha incidido en las estrategias que se utilizan para acceder a las información relacionada con los indicadores utilizados, haciendo incidencia en algunos de ellos mostrados más significativos en el estudio cuantitativo (cuadro 3, citado), y las posibilidades y barreras que se tienen para mejorar la obtención de información y su utilización para la toma de decisiones. También, ha permitido identificar y comentar buenas prácticas universitarias en la temática.

3. Resultados y discusión

Se consideran aquí tanto las percepciones y concepciones que se tienen sobre la internacionalización como la utilización que se hace de los datos en la toma de decisiones académicas.

Percepción acerca de la internacionalización en la universidad y la recolección de los datos

Un primer bloque de datos se centra en la concepción que se tiene acerca de la internacionalización en la universidad y del proceso de recolección de datos relacionados con las dimensiones de internacionalización.

Los participantes coinciden en la existencia de diferentes concepciones sobre la internacionalización de la docencia. La internacionalización se relaciona, en todos los contextos analizados, con el contenido de la enseñanza, la lengua de la docencia (inglés u otra lengua diferente a la lengua oficial del país) y la movilidad de los estudiantes.

La internacionalización se puede analizar, según los participantes, desde la perspectiva individual (del propio docente), microinstitucional (al nivel departamental, de facultad) o macroinstitucional (políticas generales de universidad). Al respecto, los participantes consideran que, en la mayoría de los casos, la dimensión internacional de la docencia depende, sobre todo, de una visión individual, si consideramos que, en muchos casos, es el propio profesorado el que decide sobre el contenido del aprendizaje o sobre las estrategias docentes empleadas.

La lengua de la docencia y de los materiales es importante para facilitar el acceso de los estudiantes a las actividades y los materiales. En Eslovenia uno de los participantes apunta: “Los materiales para la enseñanza están disponibles para estudiantes y profesores nacionales y extranjeros en los idiomas de esloveno e inglés...” (Académico experto, GF, Slovenia)

Aunque, a nivel individual, el profesorado está sensibilizado a utilizar el inglés para facilitar el acceso de los estudiantes a los materiales, los participantes de todos los GF admiten que la influencia institucional sobre el profesorado y alumnado parece limitada al respecto. Esta tendencia se percibe claramente en los contextos español y esloveno. Uno de los participantes considera que la internacionalización no dispone de una estrategia coherente y sostenible y que los miembros de la comunidad universitaria difícilmente tienen acceso a los datos:

Dado que la internacionalización en ISSBS no se aborda sistemáticamente y a largo plazo, la necesidad de una estrategia para proporcionar información sobre los datos de internacionalización (datos individuales para la agregación y análisis de posterior) nunca ha ocurrido (Técnico 1).

En el contexto turco, la dimensión política-institucional se percibe como más visible y presente en el discurso de los agentes cuestionados, debiendo considerar que la universidad representante de este país es privada y ha podido incidir esta circunstancia en la univocidad de los mensajes y en la uniformidad de muchas de las respuestas obtenidas en los grupos focales. De estos niveles depende no solamente la puesta en práctica de las estrategias de internacionalización, sino también la facilidad con la que se implementan; en este sentido, los participantes consideran que siempre el nivel individual es más viable y ágil que el nivel grupal – institucional en el momento de promover cambios.

Con relación a la lengua de la docencia, considerada como otro de los pilares de la internacionalización, los participantes consideran que, efectivamente, el uso del inglés en los entornos académicos contribuye a la dimensión internacional. Sin embargo, reconocen dificultades para que, sobre todo, los estudiantes locales utilicen esa lengua.

Los datos recogidos sobre las diferentes dimensiones de internacionalización en el cuestionario remarcan que los participantes declaran (92,31%) que los aspectos más presentes en temas de internacionalización son los datos relacionados con los *partnerships*, seguido por los aspectos vinculados a la movilidad de estudiantes (84,62%), los servicios ofrecidos a los estudiantes y a los profesores internacionales (78,63%), los proyectos internacionales (77,78%) y los programas internacionales (68,38%).

La facilidad para acceder a los datos de internacionalización es otro tópico de este primer bloque, junto con la capacidad para actualizar los datos periódicamente, el formato adecuado y la facilidad para crear informes específicos con los datos disponibles. En general, los encuestados consideran que las universidades disponen de mecanismos adecuados para mantener los datos actualizados (el 66,98% se declaran satisfechos con la facilidad de acceso a los datos) y consideran que el formato de los datos es fácil de comprender (55,96% de acuerdo).

Aunque reconocen los esfuerzos de las universidades por recoger de manera rigurosa los datos, los participantes en los GF aportan matices importantes a través de una voz crítica sobre la manera cómo se accede a los datos de internacionalización:

Es difícil encontrar datos o datos claros y no es fácil comparar los rendimientos. Aunque es necesario un acceso abierto a los datos por parte de los profesores y departamentos relacionados, hay dificultad para monitorear algunas actividades internacionales (documentos conjuntos, acuerdos conjuntos, programas). (Académicos expertos, GF Koç University)

Respecto a la manera cómo se recoge la información, la mayoría de los participantes de los casos estudiados remarcan la importancia de hacerlo y de analizarlos para poder tomar decisiones fundamentadas para la mejora. A pesar de ello, reconocen no disponer de una estrategia coherente (en el caso de la ISSBS, la puesta en marcha de una estrategia está actualmente en curso; y en Koç University, la adopción de sistemas de información es de reciente implantación).

Aunque en todos los escenarios se recogen datos, no siempre son completos, Así, en el caso de la UAB, se dispone de unidades especializadas centrales para la toma de datos, pero no siempre se corroboran los datos recogidos con controles específicos, tal y como apunta uno de los participantes en el GF. En cambio, y en el caso de Koç University, la mayoría de los departamentos administrativos y académicos deciden de forma autónoma qué datos se recogen de forma continua.

La estrategia de internacionalización se puede entender como una meta a largo plazo y como un plan de trabajo, tal y como apuntaba alguno de los participantes de Eslovenia, cuando destacaba la necesidad de convertir las iniciativas fragmentadas y parciales en elementos estructurales de la propia institución. Solo así se puede hablar de una estrategia coherente y auténtica.

Tanto los académicos como el personal administrativo apuntan la necesidad de recoger datos válidos y transparentes para poder orientar las decisiones. Para conseguirlo, se necesita una visión clara y unos criterios compartidos que faciliten este proceso.

La utilización de los datos en la toma de decisiones

Respecto a la utilización de los datos, los obtenidos del cuestionario apuntan a que la mayoría de los encuestados (72,48%) aseguran que los responsables académicos utilizan los datos para las decisiones estratégicas y están de acuerdo en que son útiles para la toma de decisiones (70% de los participantes consideran la información útil, el 10% poco útil y el 20% se muestran neutrales).

Estos datos se complementan con las opiniones manifestadas en las discusiones de los grupos focales. Tal y como pasaba en relación con los tópicos anteriores, sus voces se muestran más críticas y consideran que, aunque se han hecho progresos importantes a nivel institucional para facilitar el acceso y la utilización de los datos en las decisiones, las instituciones todavía carecen de mecanismos para asegurar un flujo de información ágil y actual. Una de las posibles causas identificadas por los participantes se vincula a la falta de continuidad entre los requerimientos internos de la universidad y los de las agencias nacionales o locales con responsabilidades en la evaluación de la calidad. De hecho, uno de los participantes de la UAB apunta que: “Muchas veces, los datos se utilizan solamente para que la universidad suba en los rankings internacionales y no para mejorar el funcionamiento de la universidad” (Académicos expertos, UAB).

Los participantes de la ISSBS y Koç University comparten esta idea y consideran que:

Los resultados de los alumnos internacionales y los datos organizacionales normalmente se presentan en las memorias anuales y, muchas veces, representan un indicador de calidad requerido por las agencias nacionales o internacionales de evaluación y acreditación” (Responsable académico, Koç).

En el caso de Koç University, los datos referentes a actividades de internacionalización también son utilizados con frecuencia para la promoción externa de la universidad, tanto a nivel nacional como internacional. Este uso

de los datos es visto, sin embargo, como responsabilidad de la Oficina de Comunicaciones y de la Oficina Internacional y tiene “poco impacto en la actividad docente del profesorado” (Académico experto, Koç).

Siguiendo con el tema de la actividad docente del profesorado, los participantes descartan que el tema de la internacionalización se refiera solamente a la movilidad de los estudiantes y no contemple la internacionalización institucional, o sea la oportunidad de que los estudiantes autóctonos estén inmersos en procesos docentes con una fuerte dimensión internacional. Esto se traduce, entre otras cosas, en “fomentar el uso del inglés como lengua de docencia” (Académico experto, UAB), aunque razones administrativas o académicas o la falta de interés de los mismos estudiantes fuerzan a que los cursos en inglés acaben siendo eliminados del plan de estudios de las universidades, como es el caso de la UAB y de la ISSBS. Los académicos también añaden que, muchas veces, los contenidos ofrecidos en las distintas asignaturas se traducen al inglés, lo que no supone un cambio substancial en la manera de enseñar y, por lo tanto y desde su perspectiva, no contribuye al fomento de la dimensión internacional.

La movilidad de los estudiantes como uno de los pilares importantes de la internacionalización se percibe, en todos los contextos analizados, como altamente importante, tanto por los académicos como por los responsables de la gestión universitaria, que apoyan de manera clara la visibilidad y la proyección internacional de las universidades.

Los participantes consideran, también y en todos los contextos analizados, que la meta de la internacionalización de la docencia se vincula con la capacidad de atraer más estudiantes: “hacer nuestros programas de estudio más atractivos para los estudiantes internacionales es nuestro objetivo a largo plazo. Traducir todos los materiales al inglés facilitaría la integración de los estudiantes y del profesorado de fuera.”, considera uno de los participantes en el GF de la UAB.

En cuanto a las estrategias de mejora sobre la internacionalización, los participantes consideran que multiplicar los cursos que se imparten en inglés es una de ellas, ya que asegura el acceso e integración de los alumnos internacionales y contribuye a fomentar la dimensión internacional de los estudios. Tal y como apuntaba uno de los participantes, la dimensión internacional debe estar presente en los contenidos de las materias, de manera transversal y en todos los niveles y cursos.

En el caso de Koç University, una de las estrategias de mejora sobre la internacionalización identificadas por los participantes consiste en fomentar la movilidad de sus estudiantes a través de programas de intercambio bilaterales tanto en Europa como el resto del mundo; a nivel de investigación, mediante la creación de fondos para investigadores con la finalidad de establecer relaciones y de generar investigaciones conjuntas con universidades a nivel mundial.

Al mismo tiempo, los participantes añaden que los indicadores de internacionalización deben ser diferenciados por niveles de estudios (grado y estudios doctorales), ya que los estudiantes de máster y doctorado suelen estar más abiertos a la movilidad internacional y los cursos incluyen más referencias internacionales. De hecho, los participantes consideran que la internacionalización debe de incluir los estudiantes internacionales y también los estudiantes locales que no se benefician de estancias de movilidad en el extranjero.

Los participantes también reconocen que los indicadores son mayoritariamente cuantitativos y apuntan la necesidad de más datos cualitativos que permitan un análisis más profundo y holístico de los diferentes aspectos considerados de interés.

3.1. Discusión

La docencia sigue siendo un espacio de bajo interés frente a la investigación y la transferencia, a pesar de que gran parte de la actividad universitaria está relacionada con la docencia y viene a ser una función clave para la formación de profesionales cualificados. Una evidencia de lo que decimos es el último informe sobre Indicadores del sistema español de ciencia, tecnología e innovación (ICONO, 2020) donde la inversión en docencia y, menos en docencia internacional, casi ni se menciona, como si no tuviera que ver con el desarrollo y la innovación socioeconómica y con la propia mejora de la institución universitaria.

El estudio releva que la concepción de la internacionalización ha tomado formas muy diferentes en los últimos años y los diferentes estamentos universitarios han desarrollado su propia concepción acerca del concepto. La concepción de la internacionalización centrada en potenciar la movilidad de estudiante y docentes y en fomentar los convenios interuniversitarios se complementa con la visión de la internacionalización como un componente de equilibrio estratégico que sobrepasa la simple visión de intercambio. Con esta perspectiva se promueve, en el sentido señalado por Cachay Boza (2017), la fidelización de los estudiantes tanto internacionales como locales, de los docentes y se fomenta la dimensión local de la internacionalización.

Podemos hoy en día hablar, como meta, de la progresiva institucionalización de una cultura de la internacionalización, que afecta de manera transversal tanto a los procesos docentes como a los de investigación y transferencia y que combina procesos de movilidad externa con actuaciones institucionales internas que van dirigidas a crear y mantener un contexto internacional en las propias universidades. Lograrlo es un proceso al que no podemos renunciar, al que ya se referían Gornitzka, Gulbrandsen y Trondal (2003) y Knight (2005) y que intentan desarrollar las universidades con Planes y programas de internacionalización.

Este enfoque también trata de superar las loables iniciativas de profesores o colectivos concretos que apuestan por la internacionalización de sus asignaturas, completándolas con actuaciones a nivel de centros y facultades y propuestas a nivel de toda la universidad. El desarrollo de planes de internacionalización de la docencia que ya se desarrollan en universidades mencionadas en el marco teórico es una evidencia de lo que decimos. Esta amplitud de mirada incluye también el reto de incorporar como actores activos al personal administrativo y a la mayoría de profesorado y alumnado, y no sólo una parte como pasa ahora, en el proceso de internacionalización.

Los resultados remarcan, en este sentido, una transición desde una visión más individual, donde el protagonismo recae sobre el profesorado, hacia otra más institucional. Algunas iniciativas concretas (exigencia de estancias en el extranjero, el dominio de un idioma extranjero para obtener el título de grado, asignaturas en inglés) evidencian esta evolución.

De todas formas, y aún reconociendo la utilidad e importancia de los variados datos sobre internacionalización para la toma de decisiones, no siempre se utilizan. La inexistencia de una cultura generalizada de toma de decisiones basadas en datos, la dificultad de recoger datos útiles, completos, oportunos en el tiempo y de una manera transparente son algunas de las razones que aportan los informantes del estudio. En realidad sigue faltando un plan sistemático y generalizado de intervención que disminuya el 35% de los informantes insatisfechos con la situación actual.

La base de la problemática es que muchas organizaciones siguen enfatizando en temas estructurales y normativos sin considerar suficiente la importancia de los procesos y de su utilidad para la mejora continua. Contamos con universidades que han alcanzado niveles aceptables de eficacia y eficiencia pero que aún deben evolucionar más como organizaciones con proyectos colectivos que se evalúan permanentemente y cuyos resultados sirven a la mejora y nos aproximan al estadio de organizaciones (Gairín, 1998, 1991; Kools & Stoll, 2016; Dixon, 2017; Engström y Käkelä, 2019) que se autocualifican y aprenden de manera continua.

Es cierto que los resultados del estudio señalan que las universidades disponen de mecanismos consolidados de recolección y tratamiento de los datos de internacionalización. Sin embargo, las universidades participantes reconocen también la necesidad de mejorar los mecanismos institucionales que fomenten la toma de decisiones basada en los datos existentes a todos los niveles y señalan la necesidad de una mayor implicación del profesorado y de un mayor protagonismo del contexto aula en la línea señalada por Jones & Killick (2013), que consideran que la participación del profesorado es un elemento clave en el proceso de internacionalización.

Si bien los datos de internacionalización se utilizan prioritariamente en procesos de evaluación institucional y acreditación externa, los participantes consideran la necesidad de promover una visión más interna y micro institucional, en la línea por Robson, Almeida & Schartner (2017). Así toma protagonismo la denominada “internacionalización en casa” (Beelen and Leask, 2011, p. 5), concebida como el conjunto de instrumentos y actividades orientadas hacia el desarrollo de competencias internacionales e interculturales entre todos los estudiantes (de Wit, 2015). Los participantes en el estudio consideran que este aspecto representa un reto de futuro y un tópico para profundizar, en la misma línea de otros estudios recientes (Bedenlier, 2017). Tiene sentido recordar en este momento las actividades de justificar decisiones con datos y de gestionar los significados, cultura y la motivación con objetivos internos, como parte de las actividades de gestión y utilización de datos (YanosKY, 2009).

4. Conclusiones

La internacionalización de la docencia es una prioridad en el actual panorama universitario europeo, con consecuencias importante sobre la visibilidad y el posicionamiento de las instituciones en los diferentes rankings universitarios. La internacionalización de la investigación sigue siendo prioritaria en los rankings; sin embargo, los datos referidos a la docencia merecen una atención especial.

Internacionalizar la docencia incluye intencionadamente una dimensión internacional, intercultural y global combinadas entre sí en el proceso formativo. Se trata de conectar la práctica docente con referentes internacionales, siempre y cuando todo ello redunde en una mejora de la calidad de dicha práctica. Es exigible, actualmente, introducir en la práctica docente ingredientes internacionales (otros países), interculturales (otras culturas) y globales (interconexiones), no como fines en sí mismos sino como medios para una docencia mejor. Algunas posibilidades hablan de introducir nuevas fuentes en la Guía Docente, incorporar metodologías implantadas en universidades de otros países, utilizar metodologías colaborativas interculturales, cubrir contenidos alusivos a contextos culturales internacionales diferentes, aprovechar la presencia de profesorado visitante internacional o estudiantes internacionales, entre otras.

Hacer la experiencia internacional más visible y accesible es fundamental en la medida en que afecta a la esencia de la formación y a todos los estudiantes. Sin embargo, no puede obviar otras iniciativas más tradicionales como la movilidad, la actividad mediante redes y proyectos internacionales, la implantación y desarrollo funcional de varios idiomas o la promoción y de un clima y cultura internacional. Avanzar en esas dimensiones afecta de manera transversal a las funciones de la universidad (docencia, investigación y transferencia) y a todos sus protagonistas (profesorado, alumnado y personal de administración y servicios).

Los resultados ratifican que los datos relativos a la internacionalización de la docencia se recogen de manera sistemática en la mayoría de las universidades. No obstante, los participantes perciben una falta de estrategias institucionales coherentes y claras que fomenten la dimensión internacional en los estudios, así como la toma de decisiones basadas en los datos existentes. Asimismo, se destaca la necesidad de promover medidas orientadas a la “internacionalización institucional de la docencia” como las comentadas anteriormente, vinculadas al desarrollo de competencias internacionales e interculturales entre todos los estudiantes, para lograr un mayor impacto entre los estudiantes y profesorado.

La práctica de la toma de decisiones basada en datos representa un enfoque relativamente nuevo en el análisis organizativo universitario. Nuestro estudio presenta, al respecto, un análisis transnacional del proceso de recogida de los datos de internacionalización de las universidades y la percepción que tienen los diferentes estamentos universitarios acerca de su utilización en la toma de decisiones. Si bien la internacionalización es un concepto bien consolidado en la dinámica universitaria, la medición de la dimensión internacional de la docencia representa un ámbito menos explorado y al que se han querido aportar algunos datos.

El estudio constata el aumento de la importancia de la internacionalización a todos los niveles (incorporando una variedad de actividades, mecanismos estratégicos y la emergencia de un nuevo paradigma más orientado hacia lo individual y, en parte, a lo institucional). Por otro lado, apunta el interés creciente por el uso de los datos de internacionalización para la toma de decisiones y la existencia de un abanico amplio de estrategias institucionales para la recolección de estos datos y su uso institucional.

Los datos de internacionalización de la docencia tienen implicaciones al nivel individual e institucional y retos a superar entre los que cabe destacar: la accesibilidad a los datos, la calidad (real o percibida) de los mismos, la motivación para utilizarlos, la existencia de capacidades y soporte para su tratamiento, la gestión del tiempo necesario para tratarlos y la existencia de una cultura organizativa que favorezca la toma de decisiones basadas en datos. Profundizar en su estudio es importante como también lo puede ser explorar y profundizar, sobre todo, en lo relacionado con la naturaleza del impacto que la internacionalización tiene al nivel individual del profesorado (Bedenlier, Zawacki-Richter, 2015).

Referencias bibliográficas

- Agulló, A. (2013). *La internacionalización de la investigación y de la docencia universitaria del derecho financiero y tributario*. Barcelona: Instituto de estudios fiscales.
- Arum, S. & Van de Water, J. (1992). *The Need for a Definition of International Education in US Universities, V Bridges to the Future: strategies for internationalizing higher education*. Carbondale: Association of International Education Administrators.
- Bedenlier, S. (2017). Internationalization within higher education and its influence on faculty: experiences of Turkish academic staff. *Journal of Research in International Education*, 16 (2), 185-196. DOI: 10.1177/1475240917724272
- Bedenlier, S. & Zawacki-Richter, O. (2015) Internationalization of higher education and the impacts on academic faculty members. *Research in Comparative and International Education*, 10 (2), 185-201. DOI: 10.1177/1745499915571707
- Beelen, J., & Leask, B. (2011). *Internationalization at home on the move*. Berlin: Dr. Josef Raabe Verlag.
- Cachay Boza (2017). La internacionalización de la universidad pública: fortalecimiento interno para el equilibrio estratégico. Martín-Bris, M. y Jabonero-Blanco, M. (eds). *Internacionalización de la educación en Iberoamérica: reflexiones y proyecciones*. Alcalá de Henares: Fundación Santillana.
- Cain, T. (2017). Denial, opposition, rejection or dissent: why do teachers contest research evidence?. *Research Papers in Education*, 32(5), 611–625.
- Comas, O.J. (2019) (Coord). *La internacionalización de la educación superior. Una apuesta y una oportunidad del presente*. Ciudad de México: ANUIES.
- 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.
- de Wit, H. & Hunter, F. (2015). The Future of Internationalization of Higher Education in Europe. *International higher education*, 83, 2-5.

- Delgado-Márquez, B L., & Hurtado-Torres, E. (2011). Internationalization of Higher Education: Theoretical and Empirical Investigation of Its Influence on University Institution Rankings. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*. 8 (2), 265-284
- Dixon, N.M. (2017). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. Routledge: Abingdon-on-Thames.
- Engström, A. & Käkelä, N. (2019). Early steps in learning about organizational learning in customization settings A communication perspective. *The Learning Organization*, Vol. 26, 1, 27-43.
- Gairín, J. & Mercader, C. (2018). *Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gairín, J. & Ion, G. (2021). *Prácticas educativas basadas en evidencias. Reflexiones, estrategias y buenas prácticas*. Madrid: Narcea.
- Gómez, M.A. (2019). La internacionalización de la docencia universitaria. El caso concreto de la Universidad de Málaga. *Edunovatic 2019 conference proceedings: 4th Virtual International Conference on Education, Innovation and ICT*, pág. 749.
- González, A. (2016). Tendencias actuales de desarrollo y aplicaciones en Big Data e Inteligencia Artificial. Gairín, J. (Ed). *Aprendizaje situado y aprendizaje conectado: implicaciones para el trabajo*. Madrid: Wolters Kluwer, 377-382.
- Gornitzka, A, Gulbrandsen, M. & Trondal, J. (2003). *Internationalisation of research and higher education emerging patterns of transformation*. Oslo: Norwegian Institute for Studies in Research and Higher Education.
- ICONO, Observatorio Español de I+D+i (2020). *Indicadores del sistema español de ciencia, tecnología e innovación*. Madrid: FECYT.
- Ion, G., Gairín, J. & López, E. (2019). Les evidencies científiques com a font d'aprenentatge professional per a la millora educativa. *Actas IRED*, 760-768.
- Jones, E., & Killick, D. (2013). Graduate attributes and the internationalized curriculum: Embedding a global outlook in disciplinary learning outcomes. *Journal of Studies in International Education*, 17(2), 165–182.
- Jones, E. & Brown, S (2014). *La internacionalización de la Educación superior. Perspectivas institucionales, organizativas y éticas* Madrid: Narcea.
- Knight, J., & Wit, H. De. (1995). Strategies for internationalization of higher education: historical and conceptual perspectives. Wit. H. De (Ed.). *Strategies for internationalization of higher education: a Comparative Study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*. Amsterdam: EAIE-OECD-NAFSA, 5–32.
- Knight, J. (2005). *An Internationalization Model: Responding to New Realities and Challenges. V Higher education in latin america: the international dimension*. Washington, DC: The World bank.
- Knight, J. (2008). *Higher Education in Turmoil, The changing world of internationalization*. Boston: Sense Publishers.
- Knight, J. (2008). The internationalization of higher education: complexities and realities. *Higher education in Africa: The international dimension*, 1-43.
- Kools, M. & Stoll L. (2016), What Makes a School a Learning Organization?. *OECD Education Working Papers*, 137. París: OECD Publishing.
- London Communiqué. Bologna Process. (2007). *Towards the European higher education area: Responding to challenges in a globalised world*. 17–18 May, 2007. Recuperado de: <https://www.eqar.eu/fileadmin/documents/bologna/London-Communique-18May2007.pdf>.

- Malouf, D. & Taymans, J. (2016). Anatomy of An Evidence Base. *Educational Researcher*, 45(8), 454-459.
- Marginson, S. & Van der Wende, M. (2009). The New Global Landscape of Nations and Institutions. V *Higher Education to 2030* Volume 2: Globalisation, 17–57. Paris: OECD.
- Marsh, J. A., Pane, J. & Hamilton, L. (2006). *Making Sense of Data-Driven Decision Making in Education*. Recuperado de : [://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional_papers/2006/RAND_OP170.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional_papers/2006/RAND_OP170.pdf)
- Martínez, J. (2016). Big Data, Inteligencia Artificial y Machine Learning. Gairín (Ed). *Aprendizaje situado y aprendizaje conectado: implicaciones para el trabajo*. Madrid: Wolters Kluwer, 393-390.
- MECD (2016). Estrategia para la Internacionalización de las Universidades Españolas 2015-2020. Madrid: Secretaría General Técnica.
- Moncada, J. (2011). *La internacionalización de la Educación Superior en el contexto global*. Madrid: Editorial académica española.
- Mosquera, C., Del Pino, B., Gómez, V. & Almeida, Ana (2017). *Internacionalización de la docencia, incorporación y extensión hacia la experiencia profesional e investigadora extranjera*. En FECIES, Granada: Facultad de Psicología, 388-398.
- Navarrete, Z. & Navarro, M.A. (2014) (Ed.). *Internacionalización y educación superior*. Bloomington (USA): Palibrio LLC.
- Peiró, K. (2020). Oportunidades y riesgos de las tecnologías digitales: lo visible e invisible. Gairín, J., Suárez, C.I. y Díaz-Vicario, A. (Ed.). *La nueva gestión del conocimiento*. Madrid: Wolters Kluwer, pp 50-54.
- Pérez-Encinas & otros (2017). *Internacionalización de la educación superior en España. reflexiones y perspectivas*. Madrid: MEC-SEPIE.
- Perrotta, D. (2016). *La internacionalización de la universidad: debates globales, acciones regionales*. Buenos Aires: IEC, Instituto de Estudios y Capacitación.
- Prieto, L.D. & Jiménez, C.H. (2012). *La internacionalización de la Educación Superior en América Latina y Europa: retos y compromisos*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Qiang, Z. (2003). Internationalization of Higher Education: towards a conceptual framework. *Policy Futures in Education* 1 (2): 248-270.
- Robson, S., Almeida, J & Schartner, A. (2017) Internationalization at home: time for review and development?. *European Journal of Higher Education*, 1-17. DOI: 10.1080/21568235.2017.1376697
- Torrent, M. y otros (2016). Impulsando organizaciones basadas en datos. Gairín (Ed). *Aprendizaje situado y aprendizaje conectado: implicaciones para el trabajo*. Madrid: Wolters Kluwer, 413-417.
- Universidad Complutense de Madrid (2020). Plan para la internacionalización de la docencia de 2016. Recuperado de: (<https://www.ucm.es/pid/presentacion>)
- Universidad de Granada (2020). ¿Internacionalización de la docencia?. Recuperado de: <http://polisocio.ugr.es/fichas/FICHA-1-web.pdf>
- Universidad Politécnica de Cartagena (2017). *Plan de internacionalización de la docencia 2017-2020*. Recuperado de: https://www.upct.es/contenido/universidad/secgen/subdocs/11276_a%20Plan%20internacionalizacio n%20UPCT%202017-2020-final3.pdf

Van der Wende, M. (1997). The relationship between National Policies for Internationalisation and those for Higher Education in General. *V National Policies for the internationalisation of higher education in Europe*. Hauge: National Agency for Higher Education.

Verbiest, E. & Mahieu, P. (2013). *Developing leadership capacity for data informed school improvement (DELECA). Theoretical framework*. Recuperado de :
<http://www.deleca.org/images/raktsi/theoretical%20framework%20-%20final.pdf>

Yanosky, R. (2009). *Institutional Data Management in Higher Education*. Recuperado de:
<https://net.educause.edu/ir/library/pdf/ers0908/rs/ers0908w.pdf>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoCommercial 4.0 International

