

**Estrategias para el Fortalecimiento del Proceso de Internacionalización: Una
Propuesta para una Universidad Brasileña**
**Strategies for the Strengthening of the Internationalization Process: A Proposal for
a Brazilian University**

Nathália Cristina do Rosário¹

Resumen

La internacionalización ha adquirido un papel destacado en la agenda de la educación superior, y en los últimos años las universidades de todo el mundo han intensificado sus esfuerzos por internacionalizarse. Desde un contexto situado, el artículo tiene como objetivo proponer estrategias para el fortalecimiento del proceso de internacionalización de la Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Inicialmente, se presenta una breve contextualización de la institución y de su proceso de A continuación, se presentan algunas propuestas para el fortalecimiento de dicho proceso en la UFVJM, así como los resultados esperados. Este artículo resulta relevante para reflexionar sobre el escenario institucional actual y para pensar en estrategias que mejoren la práctica institucional en el ámbito de la internacionalización.

Palabras clave: Internacionalización de la Educación Superior, Estrategias de Internacionalización, Brasil.

¹ Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) Diamantina, Minas Gerais, Brazil
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4181-6984>, nathaliac.rosario@gmail.com

Abstract

Internationalization has gained a prominent role in the higher education agenda, and in recent years universities around the world have intensified their efforts to internationalize. From a situated context, the article aims to propose strategies for strengthening the internationalization process of the Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Initially, a brief contextualization of the institution and its internationalization process is presented. It then outlines proposals for strengthening this process at UFVJM, as well as the expected results. This article is relevant to reflect on the current institutional scenario and to think of strategies to improve institutional practice in the field of internationalization.

Keywords: internationalization of higher education, internationalization strategies, Brazil

Introducción

A lo largo de los años, la internacionalización ha evolucionado de una estrategia ad hoc a una prioridad central en la agenda de la educación superior, pasando de desempeñar un papel reactivo a uno proactivo. El proceso se ha convertido en una tarea cada vez más estratégica y sistemática, y universidades de todo el mundo intensificaron sus esfuerzos por internacionalizarse (Leal & Oregioni, 2019). En Brasil, la internacionalización de la educación superior es una realidad cada vez más evidente en las instituciones brasileñas, y el proceso “se ha vuelto cada vez más intencional, sistemático y ha sido referido por las autoridades nacionales e institucionales como un imperativo” (De Wit, Leal & Unangst, 2020, p. 571, traducción nuestra).

De acuerdo con Knight (2008), las estrategias de internacionalización son fundamentales para operacionalizar el compromiso institucional con el tema y articular un plan estratégico que

defina los objetivos específicos para cada institución de educación superior. Por su parte, Cassol (2021) argumenta que no hay una única estrategia a seguir, dado que la internacionalización es un concepto con particularidades relacionadas con el contexto en el que se encuentra.

En este sentido, el objetivo del artículo es proponer estrategias para el fortalecimiento del proceso de internacionalización desde un contexto específico, esto es, de la Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Inicialmente, se presenta una breve contextualización de la institución y de su proceso de internacionalización. A continuación, se presentan algunas propuestas para el fortalecimiento de dicho proceso en la UFVJM, así como los resultados esperados.

La UFVJM y su Proceso de Internacionalización

La Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) es una institución brasileña pública de enseñanza superior, mantenida por el gobierno federal. Se encuentra en el norte del estado de Minas Gerais, en la región sureste de Brasil. Su origen se remonta a la Facultad de Odontología de Diamantina, creada en 1953, la cual fue transformada en las Escuelas Federales Integradas de Diamantina en 2002. En 2005, alcanzó su estatus como universidad federal, convirtiéndose en la Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

La UFVJM es una universidad multicampus, con cinco campus ubicados en las ciudades de Diamantina (campus principal), Teófilo Otoni, Janaúba y Unaí. Es la única institución de enseñanza superior con todos sus campus y sede en la mitad norte de Minas Gerais, una región caracterizada por una notable asimetría socioeconómica y educativa dentro del estado. Debido a

su ubicación estratégica, la UFVJM es considerada una institución clave para el desarrollo de la región. Ofrece 51 cursos de grado (presenciales y a distancia) y 25 programas de posgrado distribuidos en 11 unidades académicas. Actualmente, cuenta con aproximadamente 7.046 estudiantes de grado y 1.197 de posgrado, además de 831 profesores y 624 empleados administrativos (datos de agosto de 2024).

En relación con el proceso de internacionalización, hasta 2006 no existía una unidad específica para el asesoramiento internacional, y las actividades de internacionalización se gestionaban a través del Gabinete del Rector. La creación de la Oficina de Relaciones Internacionales permitió centrar las actividades en ejes estratégicos como el fortalecimiento de las relaciones internacionales mediante la firma de acuerdos de cooperación y la participación en redes, eventos y ferias internacionales, el lanzamiento de programas de movilidad, y el apoyo a la enseñanza de idiomas.

La internacionalización ha sido parte integral de la estrategia universitaria desde el primer alineamiento estratégico institucional, realizado para el periodo 2009-2013, y desde entonces se han logrado avances significativos en este ámbito. En 2018 y 2020, respectivamente, la universidad aprobó su Política de Internacionalización y su Política Lingüística. Sin embargo, la pandemia COVID-19 afectó considerablemente el proceso de internacionalización, ralentizando las actividades en curso. Adicionalmente, durante ese período, la universidad experimentó una gestión que no priorizaba la internacionalización en su estrategia institucional.

Actualmente, bajo una nueva dirección, la UFVJM está retomando el proceso de internacionalización. Recientemente, la universidad aprobó su Plan de Desarrollo Institucional

(PDI) para el periodo 2024-2028, en el cual la internacionalización adquiere un papel más destacado en comparación con el PDI anterior. El PDI 2024-208 establece directrices para promover la internacionalización de la universidad en torno a los siguientes objetivos estratégicos: ampliar las asociaciones y acuerdos con instituciones internacionales, promover la enseñanza de lenguas y culturas extranjeras en la UFVJM, fomentar la movilidad académica internacional, y mejorar los medios institucionales de comunicación y divulgación de la UFVJM entre la comunidad internacional.

Basado en lo anterior, este documento presenta las principales propuestas para consolidar y fortalecer el proceso de internacionalización institucional, las cuales se exponen a continuación.

Estrategias para Fortalecer el Proceso de Internacionalización de la UFVJM

1. Planificación Estratégica

A pesar de que existe una creciente preocupación por la internacionalización en la UFVJM, la universidad aún no ha adoptado un enfoque suficientemente estratégico en este ámbito. Aunque se llevan a cabo actividades de internacionalización, estas ocurren de forma no sistemática y dispersa. Todavía es necesario desarrollar un plan estratégico realista y detallado. Frecuentemente, la atención se dirige tanto a las tareas operativas y cotidianas que se descuida la planificación estratégica con una visión a mediano y largo plazo.

En este sentido, se propone elaborar un plan estratégico de internacionalización, complementario al Plano de Desarrollo Institucional, con la participación de todos los niveles de la administración. Según Korsusnky y Pattacini (2022, p. 11), las acciones “para fortalecer el

proceso de internacionalización deben realizarse desde una perspectiva propia, que reconozca su propio desarrollo institucional y el contexto nacional y regional en que despliega sus actividades”. Por lo tanto, es crucial que la universidad reflexione sobre por qué, para qué, cómo y con quién internacionalizarse, teniendo en cuenta su contexto y particularidades institucionales.

2. Implementación del Intercambio Virtual

La pandemia de COVID-19 obligó a la reorganización de las prácticas universitarias, resultando en la virtualización de las actividades internacionales como alternativa a la interrupción de las actividades presenciales de movilidad internacional (Stallivieri, 2020). Durante este período, se desarrollaron diversas actividades de manera virtual, incluyendo intercambios virtuales, cursos COIL (“Collaborative Online International Learning”), y eventos internacionales como webinarios, congresos y capacitaciones.

A pesar de la reanudación de las actividades presenciales, una vez constatados los beneficios de esta forma de internacionalización, las actividades virtuales se incorporaron al nuevo contexto global del área. Aunque la universidad tiene oportunidades para participar en programas como BRaVE - Brazilian Virtual Exchange Program y PILA - Programa de Intercambio Académico Latinoamericano, aún no dispone de una estructura interna adecuada para organizar de manera más estratégica esa modalidad de actividad. Por lo tanto, se recomienda que la UFVJM defina los procedimientos para institucionalizar el intercambio virtual, con el objetivo de lograr una internacionalización más inclusiva y de mayor alcance.

3. Articulación entre Internacionalización y Extensión Universitaria

La extensión universitaria establece el contexto para la relación entre universidad y sociedad, siendo una de las dimensiones del trípede de las misiones universitarias. En un contexto de creciente énfasis en el papel social de la educación superior, se ha solicitado que las universidades se involucren más profundamente con la sociedad. Sin embargo, en el ámbito de la internacionalización, las iniciativas se han centrado principalmente en actividades de docencia e investigación, dejando a menudo de lado la extensión universitaria.

En este sentido, se recomienda que la UFVJM fomente una mayor integración entre internacionalización y extensión universitaria, y fortalezca el diálogo con la oficina de extensión y cultura. Aunque el diálogo entre la oficina de relaciones internacionales y otras unidades de gestión se ha intensificado, las articulaciones se han centrado principalmente en las oficinas de enseñanza e investigación.

Incorporar la extensión en la estrategia de internacionalización es fundamental para establecer una conexión más significativa entre las instituciones de educación superior y las comunidades en las que están ubicadas, y para desafiar las prácticas actuales y la visión dominante de la internacionalización. Esta integración es esencial "para que los esfuerzos de internacionalización no acaben suprimiendo el papel social más directo de esas instituciones" (De Wit et al., 2020, p. 582, traducción nuestra).

4. Articulación Intra e Interinstitucional de las Acciones de Internacionalización

La UFVJM, siendo una universidad multicampus con tres campus ubicados en áreas distantes, enfrenta desafíos en la gestión del proceso de internacionalización en su conjunto. La

mayoría de las actividades se concentran en el campus sede, donde se encuentra la oficina internacional, lo que hace que los demás campus se sientan marginados y excluidos.

Por lo tanto, se propone mejorar la articulación intra-institucional y establecer una estrategia de comunicación eficaz con los otros campus, con el fin de integrarlos en las actividades de la oficina internacional. Asimismo, se sugiere designar, en cada campus, servidores como agentes de internacionalización, con el objetivo de diseminar el conocimiento sobre los procedimientos relativos a la internacionalización en la UFVJM.

También se recomienda la creación de una comisión de internacionalización compuesta por representantes de diversos sectores clave de la universidad, con el objetivo de coordinar la política de internacionalización de la UFVJM. La internacionalización de la educación superior es un proceso global que requiere el compromiso de toda la universidad. La creación de este tipo de espacio es fundamental para "orientar y coordinar el desarrollo armónico del proceso de internacionalización dentro de la institución e implementar políticas institucionales de internacionalización" (Korsusnky y Pattacini, 2022, p. 14).

Impacto Esperado

Con las propuestas mencionadas, se espera alcanzar los siguientes resultados:

- Planificación estratégica: Garantizar una gobernanza estratégica e integrada del proceso de internacionalización para que el proceso se realice de manera efectiva y propia, es decir, de acuerdo con el contexto y las particularidades institucionales.
- Intercambio virtual: La UFVJM es una institución que recibe estudiantes cuya formación se caracteriza por la precariedad en el acceso a derechos básicos, como la educación. Por

lo tanto, se espera facilitar el acceso a una experiencia internacional para la comunidad académica que no dispone de condiciones y/o medios para realizar una movilidad.

- **Articulación entre internacionalización y extensión universitaria:** La internacionalización también está vinculada con la diversidad cultural que existe dentro de los países y las comunidades. El diálogo entre extensión e internacionalización puede ser un medio para promover la internacionalización en casa, beneficiando a un mayor número de estudiantes por medio del compromiso con grupos culturales locales e internacionales. Además, ofrecer estas experiencias a los estudiantes puede contribuir al desarrollo de individuos con una mayor conciencia internacional e intercultural.
- **Articulación intra e interinstitucional de las acciones de internacionalización:** Promover una articulación organizada y armónica de la política de internacionalización de la universidad, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación y servicios ofrecidos por la UFVJM.

Consideraciones Finales

Las acciones estratégicas establecidas para la internacionalización en el Plan de Desarrollo Institucional 2024-2028 dialogan directamente con las propuestas presentadas. Por lo tanto, existe una posibilidad real de implementación, considerando los lineamientos estratégicos actuales y la visión de la gestión institucional respecto a internacionalización en la estrategia institucional.

No obstante, articular la internacionalización en la estrategia institucional es importante para orientar la acción, pero resulta ineficaz si no va más allá de la retórica. Además,



es fundamental que la internacionalización sea valorada y reconocida por el liderazgo institucional y a través de las políticas de la universidad, de manera a convertirse en un esfuerzo sistemático de toda la institución.

Referencias

- De Wit, H., Leal, F., & Unangst, L. (2020). Internationalization aimed at global social justice: Brazilian university initiatives to integrate refugees and displaced populations. *ETD: Educação Temática Digital*, 22(3), 567-590. <https://doi.org/10.20396/etd.v22i3.8659331>
- Cassol, C. C. (2021). O processo de formulação estratégica e sua importância para a evolução da internacionalização. En Morosini et al. *Internacionalização da educação superior: práticas e reflexões do Brasil e da Austrália* (pp. 183-204). Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Knight, J. (2008). *Higher education in turmoil. The changing world of internationalization*. Global perspectives on Higher Education. Sense Publishers.
- Korsunsky, L., & Pattacini, V. (2022). Articulaciones para pensar una internacionalización universitaria propia e inclusiva desde los procesos de gestión institucional y la virtualización de las actividades en el contexto actual. *Revista REDALINT. Universidad, Internacionalización e Integración Regional*, 1(3), 8-19. Recuperado a partir de <https://revel.uncoma.edu.ar/index.php/redalint/article/view/4535>.
- Leal, F. G., & Oregioni, M. S. (2019). Contributions to Analyze Internationalization of Higher Education in Latin America: A Critical, Reflexive, and Decolonial Approach. *Revista Internacional De Educação Superior*, 5, e019036. <https://doi.org/10.20396/riesup.v5i0.8653635>
- Stallivieri, L. (2020, Mayo 23). International virtual education needs greater support. University World News. <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200518150642841>