



La Comunicación Estratégica y su contribución a la Internacionalización de la Educación Superior

Ignacio Daniel Torres Rodríguez

ignacio_torres_r@hotmail.com

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Resumen

La globalización ha creado un mercado mundial de la educación superior, ha provocado que los parámetros de sus desafíos sobrepasen toda frontera. Es inevitable que las instituciones se vean inmersas en una competencia internacional para buscar el desarrollo, no sólo educativo, sino también nacional, en aras de dar solución a las cambiantes y complejas problemáticas de la realidad internacional actual. La internacionalización de la educación superior surge como una respuesta a las exigencias de la globalización, misma que tiene su fundamento en la mejora de la calidad educativa, y un enfoque de competencia en relación al desarrollo de las capacidades de la comunidad académica. La Comunicación Estratégica es un elemento sustantivo para la concreción de un proceso de internacionalización congruente y eficiente, ya que permite la obtención de una perspectiva integral tanto del entorno como de la institución, así como gestionar y compartir la información en función de las posibilidades, capacidades, objetivos y esencia de la organización.

Palabras clave: *Globalización, Internacionalización, Comunicación Estratégica, Educación Superior.*

Abstract

Globalization has created a global market of higher education, also has provoked its challenge parameters to exceed all boundaries. Inevitably, the institutions find themselves immersed in an international competition to seek for development, not





only educational, but also national, in order to provide solutions to the changing and complex problems of the current international reality. The internationalization of higher education responds to the particular demands of globalization, based on the improvement of quality education and a competitiveness approach in relation to the academic community's capacities. Strategic Communication is a substantial element to concrete a consistent and efficient internationalization process, due to the fact that it allows to obtain a comprehensive perspective of the environment and the institution, also, it enables the management and sharing of information in accordance with the possibilities, capabilities, objectives and essence of the organization.

Key words: *Globalization, Internationalization, Strategic Communication, Higher Education.*





La Comunicación Estratégica y su contribución a la Internacionalización de la Educación Superior

Ignacio Daniel Torres Rodríguez

ignacio_torres_r@hotmail.com

Introducción

La globalización ha sido un factor determinante para la configuración y desarrollo de todos los actores internacionales, así como del individuo mismo. Este incesante e inevitable proceso de interacción ha puesto en entredicho sus accionares y fronteras.

La interconectividad a nivel global y la competencia directa e indirecta que esto representa para todo ente, demanda una reinención de objetivos, políticas, procedimientos, dimensiones y capacidades.

Si bien sus implicaciones se encuentran en mayor medida marcadas por lo económico, la educación superior es un ámbito que para nada escapa a los alcances de la globalización. De acuerdo a las exigencias del contexto internacional, las instituciones educativas necesitan procurar y fomentar la instauración de procesos efectivos y generar herramientas de competitividad global. Lograr un incremento en materia de calidad, prestigio y desarrollo.

Lo que se pretende en la presente investigación es resaltar el carácter determinante de la comunicación estratégica en los procesos de internacionalización de la educación superior. Enunciar su valencia teórica en términos de la consecución de un incremento en la calidad educativa por medio de una articulación estratégica de la comunicación, en función de los objetivos, posibilidades y capacidades institucionales. Es un trabajo académico que, concibiendo a las instituciones de educación superior, como actores internacionales, busca sentar bases teóricas para el establecimiento de mecanismos de



comunicación que impulsen, propicien y habiliten una internacionalización coherente y consistente con el desarrollo de las capacidades académicas.

La globalización y su impacto en la educación superior

La globalización es un fenómeno que ha revolucionado al mundo y las actividades de todo el que lo habita, es “un proceso que ha dado lugar a la constitución de espacialidades temporalizadas, entendidas como redes de interpenetración que pueden ser económicas, sociales, políticas y/o culturales, que trascienden las fronteras reales o imaginarias y dan lugar a la aparición de circuitos de comunicación, intercambio e interdependencia” (Fazio, 2002, 83). En consecuencia, todo ello supone y representa un interminable número de configuraciones y adaptaciones necesarias a las nuevas condiciones del entorno.

La historia moderna debe ser vista desde un enfoque de sistemas, coloniales, imperialistas y geopolíticos que a su vez, han propiciado la conquista de mercados, el auge del comercio internacional, procesos de aculturación, la transnacionalización, la occidentalización, así como todo aquello que represente la decadencia del Estado-Nación como el actor de mayor injerencia en la esfera internacional. Para contextualizar esto, existen elementos característicos de la globalización que permiten entender al mundo desde esta perspectiva.

El primero de ellos es la economía-mundo. Lo que determina el comportamiento y reinvencción de los actores más allá de sus fronteras es el interés económico, es inevitable la inmersión en un mercado económico mucho más amplio, el Mundo. Como consecuencia, el planeta es testigo y escenario de una internacionalización del capital, donde “los distintos momentos que definen la actividad económica capitalista, la producción, la circulación y el consumo, se articulan en el espacio mundial” (Puerto,





1996; 16). Todos los actores, incluidas las instituciones, deben tomar en cuenta la dimensión global de estos procesos al momento de diseñar sus estrategias de acción.

Por otra parte, tal y como lo señala Octavio Ianni (1996), se encuentra la interdependencia, una especie de balanza de poder donde ningún actor es independiente y ajeno a los demás y al todo (al mundo), sin embargo sí existe una diferenciación con respecto a su posición dentro del sistema internacional, por lo cual, la soberanía de muchos de ellos se ve afectada y se traduce en una dependencia mutua, y en un alto grado de influencia y participación de agentes externos en los asuntos domésticos. “Habrá interdependencia cuando los costos de las transacciones sean recíprocos, aunque no necesariamente simétricos” (Ripoll, 2007; 71).

Por último, es menester hacer énfasis en la metáfora de la aldea global, donde “la comunicación, la proliferación y la generalización de los medios impresos y electrónicos de comunicación, articulados en tramas multimedia que llegan a todo el mundo” (Ianni, 1996; 74). A pesar de que el mundo entero se interconectó, irónicamente se tradujo en un aumento de desigualdades por la vulnerabilidad de ciertos actores frente a la complejidad y dispar configuración del sistema internacional, donde la supremacía del occidentalismo determina la conformación y funcionamiento de la Aldea Global.

En esta perspectiva, a la globalización, se le concibe como un factor de exigencia institucional, en lo que se refiere a educación. La internacionalización surge como respuesta a ello, “es importante que la educación superior, a través de una dimensión internacional fortalecida con enseñanza e investigación, contribuya a la calidad y relevancia de su misión para atender las necesidades de los individuos, las comunidades, los países y la sociedad en general” (Knight, 2005; 20).

La internacionalización representa no sólo el medio para integrarse en un mercado mundial de la educación superior, sino que coadyuva a desenvolverse en el mismo, y en





especial, a desarrollar y medir capacidades con respecto a parámetros más exigentes. Plantearse retos para incrementar calidad, esa es su esencia.

Fundamento y enfoque de la internacionalización

Los postulados de la Internacionalización, a partir de la visión empresarial, comenzaron a surgir y a adaptarse a organizaciones de diversos sectores, las gubernamentales, las sociales, las culturales y las educativas, lo que se denomina actualmente como la internacionalización de la educación superior.

La definición operativa que se adopta para esta investigación es la que propone Knight, quien la entiende como “el proceso de integrar la dimensión internacional/intercultural en la enseñanza, la investigación y el servicio de la institución” (Knight, 2007; 4). Estas instituciones, sin importar si son públicas o privadas, representan uno de los principales blancos de la Globalización, su carácter de incubadoras del conocimiento, por esencia propia, las orilla a estar a la vanguardia en tecnología; en infraestructura; en bibliografía; pero sobre todo, en la generación y aplicación del conocimiento.

Las instituciones de educación superior se encargan no sólo de la formación de recursos humanos que ocuparán un lugar en la dinámica y competitiva esfera internacional, sino que, al mismo tiempo que fungen como las principales fuentes de investigación, de las cuales depende enormemente el desarrollo nacional. Es por ello que deben ser competitivas.

Si bien es cierto que es un proceso imperativo de la Globalización, la internacionalización de la educación superior también puede ser considerada como una ventana de oportunidad en términos de reinversión y desarrollo institucional. Para este cometido es pertinente enunciar las razones fundamentales de su adopción como estrategia. Según Jane Knight (2005), son las siguientes: a) realce de perfil y reputación





internacionales, b) mejora de la calidad, c) desarrollo de recursos humanos, d) generación de ingresos, e) creación de alianzas estratégicas, y por último, f) investigación y producción de conocimientos.

La internacionalización está probando ser una herramienta útil para ayudar a las instituciones a fijar puntos de referencia y salir con soluciones innovadoras ante los retos permanentes relacionados con la gerencia, la academia y la investigación (Knight, 2005; 20).

Habiendo enunciado las razones por las que las instituciones adoptan la internacionalización, es importante definir el tipo de enfoque que se le pretende dar a la misma. La autora (2007) hace referencia al de competencia, ya que para el cometido de esta investigación, “tiene un vínculo más cercano con un enfoque de resultados, donde la calidad se piensa en términos de conocimientos, aptitudes, intereses, valores y actitudes de los estudiantes” (Knight, 2007; 3). La internacionalización no es un fin, sino un medio para desarrollar las competencias académicas de alumnos, investigadores y trabajadores administrativos de la institución, donde además, se intensifica el interés por identificar y medir la competencia como un resultado de este proceso.

De acuerdo a la etapa formativa que representa la educación superior, de nada servirá únicamente acercar a estudiantes y profesores a experiencias interculturales o realizar intercambios académicos sólo por realizarlos, todas las actividades de internacionalización deben significar un reto y exigir un alto grado de competencia, que incida directamente en la calidad de la educación, en el desarrollo profesional de la comunidad académica y por ende en la Institución.

La Internacionalización es un factor de sumo interés para las instituciones educativas, ya que la entienden como una fuente de beneficios desde distintas perspectivas. Es importante consolidar este complejo e integral proyecto entendido como una





estrategia de mejora, consistente en una: “mayor profundidad de los contenidos académicos por medio de una perspectiva internacional, intercultural, global, interdisciplinaria y comparativa; la innovación en los currículos y en los métodos de enseñanza; el enriquecimiento académico e individual a través del intercambio de experiencias y el conocimiento de otras culturas e idiosincrasias” (Pérez, 2010; 33-34).

Comunicación Estratégica. La clave del proceso

La comunicación ha sido un elemento sustantivo de la vida diaria del hombre desde la prehistoria, aun cuando no se tenía consciencia acerca de su uso y mucho menos de su significación. Fernández y Galguera (2009) como fruto de un intensivo análisis de autores y de las diversas tradiciones de la comunicación, han identificado características conceptuales que predominan en lo postulado por los estudiosos de la materia, la primera de ellas es que la comunicación debe ser entendida como un proceso caracterizado por dos aspectos, la continuidad y la complejidad, y que en ningún momento puede ser aislada del contexto global donde se desarrolla.

En consistencia, debe concebirse como transaccional, la retroalimentación es un elemento clave que permite la recíproca participación e influencia de emisor/es y receptor/es en la construcción de un significado compartido. También debe ser simbólica, de manera que los símbolos se relacionen con los referentes, ya que son una manifestación o representación de los sucesos o fenómenos en cuestión.

En la actualidad, la comunicación es un factor clave para el estudio de los fenómenos sociales, es de suma relevancia ya que la complejidad de los mismos requiere de un puntual y exacto manejo de la información para así, poder interpretarla de manera adecuada, encontrar soluciones, articularlas de una manera estratégica y transmitirla eficazmente.





La comunicación estratégica es entendida como una “metodología que busca comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación” (Meyer, 2009; 15). Debe operar bajo la forma de un ciclo, representar un modelo constante de acción y toma de decisiones donde los actores se relacionen de manera simultánea.

Al centrar la presente investigación en la injerencia de la comunicación estratégica en la educación, y debido a la estrecha relación con el desarrollo de esta última, es importante analizar y retomar lo postulado por Sandra Massoni, para efectos de nutrir a la comunicación resaltando el factor humano en las estrategias y así, generar cambios de fondo en la institución. De tal manera, “lo estratégico se propone como un modelo de desarrollo en tanto es básicamente una manera de ser y de transformar... un lenguaje que incluye significante y significado, porque es una red que se teje sobre las acciones sociales de cada día. (Massoni, 2011; 29). El discurso y mensajes de la internacionalización deben articularse en virtud de la educación como un bien social y factor determinante de impulso al desarrollo.

Los postulados teóricos de Massoni deben representar el trasfondo de la comunicación a implementarse. Emitir esta clase de mensaje permitirá que la internacionalización sea concebida y adoptada como un medio para alcanzar la mejora académica y practicar el desafío de las capacidades académicas, tanto personales como institucionales y en la búsqueda del desarrollo de las competencias referidas por Jane Knight (2007).

La comunicación estratégica, vista desde esta perspectiva, se propone como una condición primordial para el cometido en cuestión, ya que “habilita, inquiera, busca la enacción de otras modalidades del encuentro a partir de la constitución de un cambio social conversacional que se ofrece como un valor agregado a los modelos de





investigación tradicional” (Massoni, 2011; 31). No es posible deslindar la relevancia social de las investigaciones de esta índole. Ser fiel a la esencia de una institución, en este caso educativa, y a su fin último, que es la contribución a la sociedad, siempre será traducido en un salto cualitativo que impacte de manera directa en los públicos.

La internacionalización debe primero, entenderse y planearse en los términos anteriormente mencionados por la institución, para entonces, buscar comunicarla de tal manera que los distintos públicos la asocien y practiquen con el mismo enfoque. No obstante, para dar respuesta a la actual dinámica de estos menesteres, es fundamental ubicar a las problemáticas, como aquellas caracterizadas por lo situacional, lo complejo y lo fluido. Massoni (2007) propone el modelo de los tres momentos y siete pasos¹, para evitar la dispersión de las capacidades institucionales; la falta de relación entre los objetivos y las acciones de la organización; y la falta de participación coordinada de los actores institucionales. A pesar de que la reacción ante el cambio es una premisa del modelo, no opera sólo en la coyuntura, sino que precisa metas que dan cuenta de la gestión de la innovación en los diferentes niveles.

Cabe puntualizar que para efectos de la presente investigación, se propone utilizar este modelo como guía de articulación y gestión de la comunicación, sobre todo de sus contenidos específicos. Esto permitirá socializar significados y aún más importante, iniciar diálogos.

Comprender y situar a la comunicación como el problema a resolver y rubro a fortalecer será una gran primera contribución. Afinar el diagnóstico y generar el entendimiento, será fundamental para la obtención de congruencia; la institución debe preguntarse a sí misma, cómo concibe a la internacionalización, con qué posibilidades, capacidades y recursos cuenta para ponerla en práctica, y en torno a eso, diseñar un

¹ Revisar anexo: Massoni (2007), “Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)”





solo significado, mismo que será el que dé inicio a la conversación que arroje los elementos a cristalizar en estrategias concretas.

Para efectos de complementar la propuesta teórica, se retoma lo postulado por Daniel Scheinsohn, un enfoque mucho más sistemático y relacionado con la operación. “La comunicación debe ser articulada de manera inteligente en una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica, para llevarla a cabo desde la única área que lo hace posible, el top management” (Scheinsohn, 2011; 12).

Es importante hacer la distinción entre la comunicación de nivel estratégico y las de nivel táctico, siendo estas últimas las consideradas como operativas (difusión, publicidad, diseño, etc.). “La comunicación estratégica es una programación semántica que consiste en seleccionar ciertos significantes (discurso), que vehiculicen eficazmente (operaciones) los sentidos pretendidos (representaciones), en la búsqueda de una determinada dinámica interaccional” (Scheinsohn, 2011; 90). Es necesario que exista una estrecha relación, así como una extrema coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica.

La propuesta de Scheinsohn (2011) comprende cuatro niveles de acción, el estratégico, un plan general que engloba la situación en la que se encuentra la organización, así como la meta hacia la que se pretende llegar mediante el enfoque de esfuerzos inteligentes; el logístico, que abarca todos los recursos necesarios (humanos y materiales) para el logro de los objetivos planteados de manera estratégica; el táctico, sintetizado como la optimización de esos recursos en el momento más propenso; y por último, el técnico, que no es más que la articulación y empleo de las herramientas tácticas específicas.

La puntual planeación y realización de las actividades de internacionalización son factores clave. Mediante dichos cuatro niveles, se pretende hacer una sistematización y organización de los recursos en función de las metas que se plantee la institución. Su principal fundamento es encontrado en la Teoría General de los Sistemas, de donde se





desprenden los siguientes elementos: sistema, suprasistema y microsistema. Cualquier acción sobre uno de sus componentes representa un factor de cambio determinante para los demás. Y donde al medio ambiente inmediato, es decir al “suprasistema lo definen los siguientes ámbitos: cultural, demográfico, tecnológico, educacional, político, legal, recursos naturales, sociológico, económico y científico” (Scheinsohn, 2007; 21).

Una cuestión primordial en la que se debe enfatizar al momento de diseñar el funcionamiento de la internacionalización, es que “es imposible no comunicar” (Scheinsohn, 2011; 97-98). Es importante siempre tomar en cuenta que cualquier acción por mínima que sea detenta una emisión de información hacia los públicos que conforman una red. La comunicación es más un proceso siempre abierto que una serie de actos. Por ello, debe ser concebida dentro de su complejidad, dinamismo y continuidad.

El departamento de comunicación estratégica que se dé a la tarea de “gestionar las comunicaciones mediante la interdependencia estratégica y la autonomía táctica de las distintas áreas” (Scheinsohn, 2011; 111), deberá contar con una enorme capacidad de análisis del contexto en los distintos niveles geográficos, pero en especial, con un alto sentido de flexibilidad e interpretación estratégica de las vicisitudes a enfrentar. Situar no sólo como el receptor, sino como el intérprete de la información. Saber filtrar del entorno todo aquello que represente una oportunidad, permitirá a la institución -dentro de los cuatro niveles de Scheinsohn- no sólo tomar las mejores decisiones, sino fortalecer su capacidad de reacción ante la cambiante dinámica internacional y la variante conformación del proceso de internacionalización.

Daniel Scheinsohn y Sandra Massoni son dos de los teóricos más referidos de la Comunicación Estratégica, misma que se caracteriza en gran medida por la multidisciplinariedad. Mientras el modelo de Massoni se enfoca más a un proceso integral de la comunicación misma, centrándola en el debate del estudio, Scheinsohn





proporciona una perspectiva mucho más apegada a los sistemas y a la operacionalización de un modelo de gestión.

Sandra Massoni pone el énfasis en la comunicación estratégica como lugar de encuentro y de emergencia... y Scheinsohn se centra en el paso del nivel táctico al nivel estratégico/directivo. Massoni se remite a la comunicación como un método para hacer emerger nuevos acuerdos relacionales...y Scheinsohn la concibe como interactividad (Alberto Pérez, 2012; 26).

Es por ello que se complementan teniendo como resultado una visión multifocal de todos los factores sustantivos del objeto de estudio. El cual definitivamente tiene mucha inferencia en la selección de este enfoque teórico. Una Institución de Educación Superior no es una empresa, pero tampoco es una dependencia de gobierno y es concebida como fuente de desarrollo y generadora de impacto social.

Por consiguiente, es de valorarse que su estudio requiera una complementariedad, incorporando en la educación e investigación, un sentido humano sociocultural y al colocar a la comunicación misma como el tema en cuestión a trabajar. A manera de complemento, con el modelo de Scheinsohn se realiza un exhaustivo análisis de la relación de los sistemas y se utiliza la metodología de los cuatro niveles de acción para diseñar el plan de comunicación que busca la mejora, considerando que las instituciones educativas poseen estructura organizacionales y procesos complejos dignos de ser contemplados.

Bajo el supuesto del papel crucial de la Universidad en términos del desarrollo, se conjuntan estas posturas igualmente importantes de la comunicación estratégica, que a fin de cuentas no representa más que “el componente relacional de nuestra naturaleza humana y la forma en que gestionamos nuestro presente y a la vez tejemos nuestra trama vital futura; la forma en que mezclamos realidades con virtualidades, símbolos con actos físicos, y tratamos de dar sentido a un realidad carente del mismo.” (Alberto Pérez, 2012; 31).





Conclusiones

Si alguna lección ha dejado la globalización, es que a pesar de que el mundo entero se ha interconectado, irónicamente, se ha generado un aumento en la desigualdad, ello debido a la vulnerabilidad de ciertos actores frente a la complejidad y dispar configuración del sistema internacional. La supremacía del occidentalismo ha caracterizado este proceso, donde todo ente y conjunto debe supeditarse a las condiciones del modelo económico capitalista, a la universalización del idioma anglosajón y sobre todo a la incertidumbre que representa el hecho involuntario de formar parte de una comunidad mundial y quedar expuesto ante ella.

La internacionalización resulta ser un proceso inevitable para el desarrollo de las instituciones de educación superior, “responde a una necesidad en la medida que ninguna institución académica puede subsistir aislada, de allí el consenso acerca de forjarla como parte integrante de las misiones institucionales de los establecimientos y sistemas de educación superior” (Siufi, 2009; 142).

La educación superior ha atravesado una infinidad de procesos y configuraciones a lo largo de los años. En consistencia con lo que postula Narro (2014), es de suma importancia destacar que toda institución de este nivel, para la articulación de sus estrategias y políticas de internacionalización debe considerar las siguientes tendencias globales: a) un notable aumento en matrícula y cobertura, b) una mayor movilidad, c) modelos educativos basados en el aprendizaje y la investigación, d) procesos y mecanismos para garantizar la calidad académica, y e) una marcada expansión en el uso de la tecnología y en la diversificación de funciones de las instituciones.

No obstante, la tarea no consiste sólo en formar profesionales y generar conocimiento de acuerdo a lo “exigido por el mercado internacional, sino en formar ciudadanos con una educación humanista y con vocación social” (Moncada, 2011; 23).





La búsqueda del desarrollo debe ser el elemento medular de la institución y fuente de toda actividad académica.

Si se pretende que la internacionalización se encargue de dar respuesta a los interminables retos y a la fragilidad que ha dejado como legado la globalización, así como a la dicotomía referida anteriormente, es menester no únicamente adoptarla bajo el enfoque de competitividad y en función de la calidad educativa, sino articularla de tal manera que represente un factor integral y transversal de toda actividad sustantiva y adjetiva de la Institución. La comunicación es el detonante que “expone la necesidad que debe tener la institución de implantar estrategias efectivas y eficientes que agilicen los mecanismos de respuestas y contribuyan al desarrollo humano y científico” (Miquilena y Ollarves, 2012; 78).

Contemplar al mundo como un sistema permite determinar la ubicación de toda Institución en su configuración, y de esta manera, explorar y valorar posibilidades, oportunidades, alcances y prioridades.

Mediante la metodología de Massoni (2007), la comunicación estratégica suministra cohesión a la filosofía y postura institucionales con respecto a la internacionalización en las diversas aristas y actividades de la estructura. En adición a la creación de un mensaje estratégico que involucre la esencia fundamental de la educación superior en toda actividad académica de corte internacional, resulta fundamental generar espacios de comunicación donde la comunidad académica, a través del diálogo, sea quien identifique y determine -de manera parcial- los objetivos que debe perseguir la institución.

La inclusión es el motor de la participación, y la participación se traduce en el ejercicio de la internacionalización, donde la comunicación estratégica, también resulta fundamental, ya que una correcta gestión de la información y la adecuada operación de las actividades formales -tal y como lo postula Scheinsohn (2011)- permitirán identificar oportunidades de mejora y cuantificar los resultados en términos del planteamiento de





nuevos retos y de la concreción de objetivos, lo cual se traduce el desarrollo de la institución y en todo lo que ello conlleva en los distintos niveles, tanto internos como externos.





Bibliografía

- Alberto Pérez, Rafael. (2012). “Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica estratégica?”. En Revista Metacomunicación. No. 2. México. Disponible en <http://www.tendencias21.net/estrategar/docs/Metacomunicacion%202012.pdf>
- Fazio, Hugo. (2002). “La globalización: ¿un concepto elusivo? En Revista Historia Crítica. No. 23. Págs. 55-86. Colombia. Universidad de los Andes.
- Fernández, Carlos y Galguera, Laura. (2009). “Teorías de la Comunicación”. México. McGraw Hill.
- Ianni, Octavio. (1996). “Teorías de la Globalización”. México. Siglo XXI Editores.
- Knight, Jane. (2007). “Internacionalización de la Educación Superior”. México. Disponible en <http://www.ugto.mx/internacional/images/pdf/4a.pdf>
- _____ (2005). “Un modelo de internacionalización: Respuestas a nuevas realidades y retos”. En De Wit, H; Jaramillo, C; Gacel Ávila, J y Knight, J. “Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional”. Colombia. Banco Mundial.
- Lucas, Antonio. (1997). “La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones”. En Revista Española de Investigaciones Sociales (en línea). 77-78 (97), 263-280. Disponible en http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_077_078_15.pdf
- Massoni, Sandra. (2011). “Comunicación Estratégica. Comunicación para la Innovación”. Argentina, Homosapiens Ediciones.
- _____ (2007). “Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)”. Disponible en http://www.academia.edu/4281353/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni



- Meyer, José Antonio (Coord.). (2009). “Comunicación Estratégica: Nuevos horizontes de estudio”. México. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Miquilena, Miriam y Ollarves, Mary. (2012). “Política y estrategias de comunicación en la internacionalización de los doctorados de la Universidad del Zulia”. En Revista Quórum Académico. Vol. 9. No. 1. Págs. 69-85. Venezuela.
- Moncada, Jesús. (2011). “La internacionalización de la educación superior, factor clave para fortalecer la calidad educativa y mejorar las condiciones de vida de la sociedad”. En Revista Xihmai. VI (12). Págs. 7-26. México. Universidad La Salle Pachuca.
- Narro, José. (2014). “Tendencias y desafíos de la educación superior”. Conferencia en la Universidad de San Carlos. En Revista México Social. Febrero. Disponible en <http://www.mexicosocial.org/index.php/component/k2/item/475-tendencias-y-desafios-de-la-educacion-superior>
- Pérez, María. (2010). “Internacionalización de la educación superior en México: Una agenda inconclusa”. México. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Puerto, Luis. (1996). “La internacionalización del capital y la integración económica en el sector energético: El caso de Itaipu, 1976-1991”. Tesis Doctoral. España. Universidad Complutense de Madrid.
- Ripoll, Alejandra. (2007). “La cooperación internacional alternativa interestatal en el siglo XXI”. En Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad. Vol. 1. No. 3. Págs. 67-83. Bogotá, Colombia.
- Scheinsohn, Daniel. (2011). “Comunicación estratégica. La opinión pública y el proceso comunicacional”. Argentina, Granica.
- _____ (2007). “Comunicación Estratégica. Publicidad de Producto vs Publicidad Institucional”. En XI Jornadas Nacionales de Investigadores en Comunicación. Disponible en



http://www.academia.edu/4950871/DANIEL_SCHEINSOHN_COMUNICACION_ESTRATEGICA

Scheinsonn, Daniel y Saroka, Horacio. (2000). “La huella digital”. Argentina. OSDE.
Siufi, Gabriela. (2009). “Cooperación Internacional e Internacionalización de la Educación Superior”. En Revista Educación Superior y Sociedad. Nueva Época. Año 14. No. 1. Enero. Disponible en www.iesalc.unesco.org.ve/dmdocuments/biblioteca/libros/.../7.pdf



Anexos

1. Modelo de Comunicación Estratégica de Sandra Massoni

Primer movimiento: De la comunicación como información a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural

Paso	Acción
1	Superar el malentendido de la transferencia
2	Reposicionar la metáfora de los canales de comunicación
3	Explorar qué tipo de completamiento pondrán en juego los actores
4	Reconocer matrices socioculturales (lógicas de funcionamiento) de los actores involucrados

Segundo movimiento: De la comunicación al final de línea a la comunicación como cuestión de equipos

Paso	Acción
5	Conformar equipos multidisciplinares capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos o miradas complejas en su defecto
6	Reconocer intereses y necesidades de las matrices/actores (Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que asume a la comunicación como espacio de encuentro de los actores)

Tercer movimiento: De la comunicación como un mensaje a transmitir a la comunicación como un problema acerca del cual instalar una conversación que trabaje en la transformación del espacio social que se aborda en una cierta dirección

Paso	Acción
7	Iniciar la conversación: aspectos y niveles del problema. Matriz de planificación integrada (árbol de problemas, planilla de actores y árbol de soluciones)

Fuente: Elaboración propia con base en: Massoni (2007), “Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)”.