

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



“Resultados de la Implementación de una Estrategia de Internacionalización en el Pre-Grado de la Universidad ESAN”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ECONOMÍA

AUTORA

Luisa Mariella Olivos Rossini

ASESOR

Alan Carsol Bernabe Fairlie Reinoso

Agosto, 2021

Resumen

Este informe profesional presenta la experiencia de su autor en la Universidad ESAN en su rol como Sub Directora del Pre-Grado y responsable de la Oficina de Relaciones Internacionales. La autora es además profesora Ordinaria Auxiliar en la Facultad de Economía y Ciencias Administrativas.

Describe en este documento su gestión y estrategia para la implementación de acuerdos interinstitucionales para la colaboración internacional, que se realizan a través de doble títulos e intercambios, la internacionalización del currículo a través de la “internacionalización en casa”, una estrategia sostenible e inclusiva desde los inicios del pregrado en el año 2009, integrando alumnos y profesores alrededor del mundo con el uso de las tecnologías de información y comunicación. Asimismo, describe la participación en redes y los beneficios que esta participación trae a la internacionalización de la universidad.

Basado en la literatura sobre Internacionalización de la Educación Superior, se explican los beneficios de implementar una estrategia de internacionalización para la comunidad de alumnos, staff y profesores en la Universidad, el impacto para la sociedad, en la medida que contribuyen a la formación de capacidades, de capital humano en general, y a promover su competitividad. Se explica el impacto que la internacionalización trae con la generación de ingresos a la economía doméstica a través de la atracción de estudiantes extranjeros a nuestro país.

Asimismo, presenta su experiencia como miembro fundador y liderando la RED de Internacionalización de Universidades Peruanas (REDIPERU 2019-2020), y las oportunidades generadas para las instituciones de educación superior de Perú a través del reciente lanzamiento de INILAT (Iniciativa para la Internacionalización de América Latina) que incluye a la red de Internacionalización de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

Palabras clave: Internacionalización universitaria, internacionalización inclusiva, capital humano, internacionalización en casa, educación on-line.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	vi
CAPITULO 1: REVISIÓN DE LITERATURA	1
CAPITULO 2: LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	5
2.1 Creación de la Universidad ESAN	5
2.2 Organización y gestión del área de relaciones internacionales	6
CAPITULO 3: INTERNACIONALIZACIÓN INCLUSIVA, INTERNACIONALIZACIÓN DEL CURRÍCULO Y EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN PARA LA COLABORACIÓN INTERNACIONAL.....	10
3.1 Otras oportunidades para la internacionalización, más allá del modelo de movilidad.....	10
3.2 Metodología de la investigación sobre internacionalización en casa, hallazgos y evidencias.....	11
CAPITULO 4: EL TRABAJO COLABORATIVO EN REDES.....	19
4.1 Concepto e Importancia de las Redes	19
4.2 Promoviendo la internacionalización en el sistema de educación superior. liderando Rediperu 2019-2020.....	20
4.3 Identificación de las variables más importantes sobre internacionalización en REDIPERU	24
4.4 Proyecto para generar recomendaciones para la internacionalización de la Universidad Peruana	26
4.5 Fundación de INILAT, la Iniciativa Latinoamericana para la Internacionalización de la Educación Superior	31
CONCLUSIONES.....	34
BIBLIOGRAFIA.....	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura del Marco Político Nacional	3
Tabla 2.Oferta de Programas de Doble Título Bachillerato Universidad ESAN	8



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ranking de Países según criterio de Servicios Educativos Exportables.....	2
Figura 2. Internacionalización en el Pre Grado Universidad ESAN.....	6
Figura 3. Metodología y Diseño de Investigación de 3 estudios sobre enseñanza de Competencias Interculturales con el uso de Tecnologías de Comunicación	12
Figura 4: Logos Redes Participantes de INILAT.....	33



INTRODUCCIÓN

El contexto actual de la pandemia por el COVID 19 ha puesto en evidencia muchos de los problemas que conocíamos afectan a nuestro país, como por ejemplo la débil infraestructura en el sector salud, y otras deficiencias como la inadecuada gestión de recursos económicos y humanos. Varios retos vienen delante como la necesidad de promover el empleo y dinamizar la economía. En este entorno es clave reflexionar sobre el papel de la educación superior en la formación del capital humano y su impacto en el desarrollo económico que ha sido estudiado por varios economistas; sólo para mencionar dos autores clásicos Adam Smith en el siglo XVIII que representa la primera referencia explícita al estudio económico de la educación y a su valor productivo (del Campo Villares & Salcines Cristal, 2008) y (Schultz, 1960) con su estudio de la Formación del Capital por Educación. Estudios contemporáneos como el de (UNESCO, 2005) explican la relación entre desarrollo económico-educación y universidad a través del concepto de sociedades del conocimiento:

“Las sociedades del conocimiento se refieren a las capacidades para identificar, producir, procesar, transformar, difundir y utilizar información para construir y aplicar conocimientos para el desarrollo humano. Requieren una visión social empoderadora que abarque la pluralidad, la inclusión, la solidaridad y la participación”

Otro estudio más reciente de (Szyszlo, 2016), sostiene que las universidades son los principales interlocutores en la sociedad del conocimiento global, y la universidad como agente de la internacionalización, tiene un rol crucial en la diseminación del conocimiento, en la asimilación y adaptación del conocimiento global a las necesidades nacionales:

“Las universidades juegan varios roles dentro del marco de la educación regional y nacional y contribuyen principalmente al capital humano, al desarrollo, investigación e innovación” (Szyszlo, 2016)

En este informe profesional explico la gestión desarrollada en el área internacional de la Universidad ESAN, cuáles acciones y estrategias implementamos, identificando las oportunidades que brinda la Internacionalización para así lograr objetivos alineados con la misión de la universidad enmarcados en el concepto de sociedades del conocimiento,

ofrecer una educación superior que en el fin contribuya al formar líderes en un entorno globalizado, que participen activamente en la creación de una sociedad equitativa, justa y contribuir así al bienestar de la sociedad. Este informe profesional está organizado de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se presenta una revisión de la literatura referida a estudios que muestran como la internacionalización de la educación superior tiene un alto impacto en el desarrollo de sus sociedades, en el crecimiento económico y la integración global (Elkin, Devjee, & Farnsworth, 2005), (Nguyen, Dong, & Chau, 2009), (Ilieva, Kilingley, Tsigiris, & Usher, 2019) (Knight J. , 2000) . Cómo algunos países han logrado convertir sus servicios educativos en servicios exportables, que se constituyen en un aporte dentro del sector de servicios del PBI y son generadores de empleo, es así que países como los Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Los Países Bajos, Francia son ejemplos claros de cómo con sus políticas públicas han contribuido a promover la internacionalización de sus Instituciones de Educación Superior (IES) , (Ilieva, Kilingley, Tsigiris, & Usher, 2019)

En el capítulo 2 se describe la creación de la Universidad ESAN, la organización de su área de relaciones internacionales y su portafolio de acuerdos internacionales.

En el capítulo 3 se presenta la experiencia del autor y los resultados obtenidos en la implementación de un proyecto sobre internacionalización del currículo con el uso de las Tecnologías de Comunicación e Información para la colaboración internacional, y cómo de esta manera es posible promover un modelo de Internacionalización inclusiva, sostenible y remota, que se evidenciaron en su investigación doctoral.

El Capítulo 4 se centra en la gestión desarrollada en la Red Peruana para promover la internacionalización de la Educación Superior y en su rol liderando REDIPERU en el período 2019-2020. Finalmente se presentan las Conclusiones.

CAPITULO 1: REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Relevancia de la internacionalización universitaria

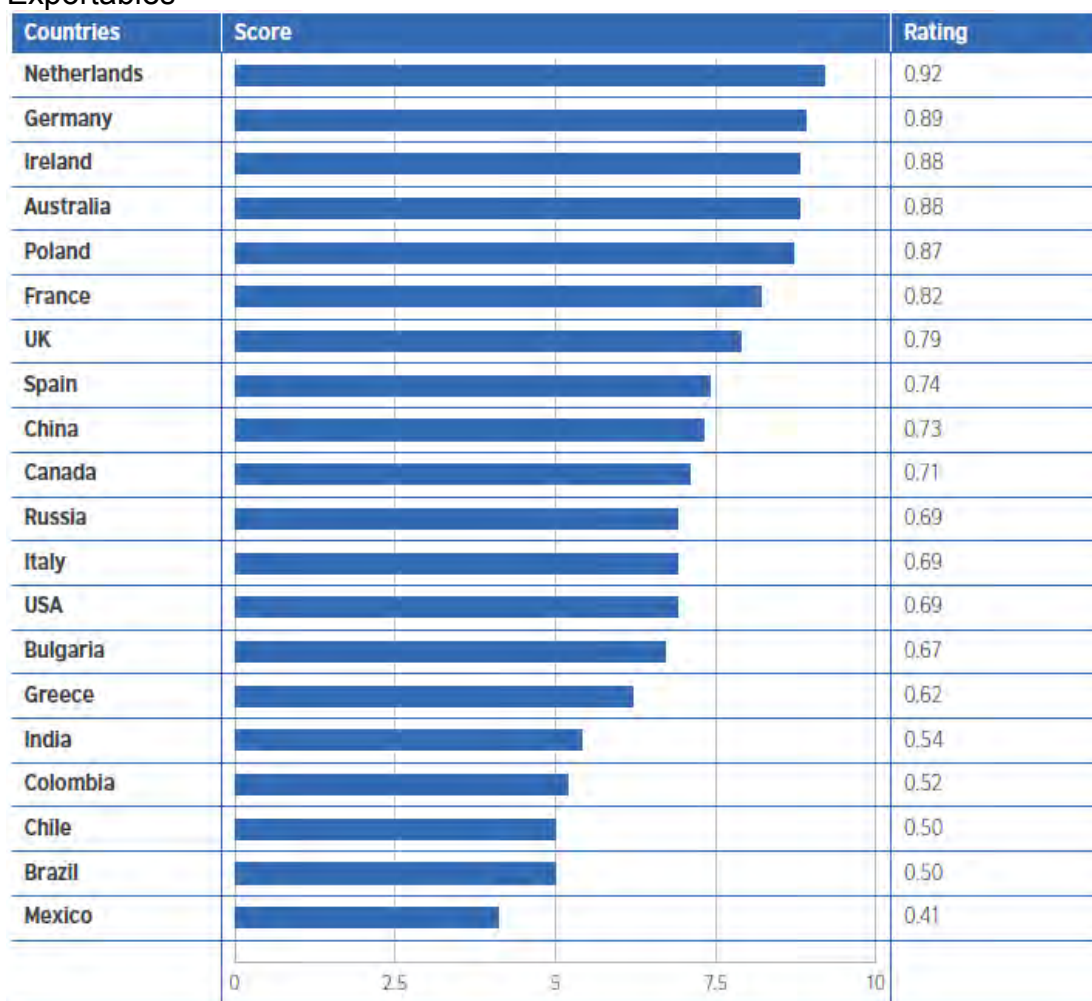
El Perú es una economía emergente orientada predominantemente hacia la exportación por tanto la adecuada profesionalización de todos los agentes inmersos en actividades de promoción y desarrollo de actividades, negocios y comercio internacional es fundamental, igualmente la adecuada profesionalización de otras disciplinas en las ciencias sociales y en las ciencias naturales debe estar circunscrita al contexto de la globalización. Es responsabilidad de las universidades educar a los profesionales para que sean competitivos en el mercado laboral globalizado actual y que promuevan métodos sostenibles de enseñanza y aprendizaje de las competencias para tal fin.

Si analizamos el contexto mundial encontramos países en los cuales, la importación de estudiantes extranjeros constituyó la fuente de ingresos más importante del negocio de “exportación de educación”. Por ejemplo, en Nueva Zelanda, el volumen de las importaciones de estudiantes extranjeros constituye el 95% de los ingresos totales del negocio de exportación de la educación. (Juntunen, 2014). Juntunen sostiene que el término “exportación del expertise en educación” es más preciso que el término “exportación de educación”.

¿Cómo es posible que determinados países hayan logrado convertir sus servicios educativos en servicios exportables? Para ilustrar este hecho es interesante el estudio de (Ilieva, Kilingley, Tsigiris, & Usher, 2019) publicado por el British Council titulado Marco de políticas nacionales para la participación internacional, y en el que se reporta un ranking de países de acuerdo a indicadores y categorías que miden fundamentalmente el alcance de estos países en cuanto a categorías de servicios educativos en servicios exportables : apertura y movilidad, marco de garantía de calidad y reconocimiento de títulos en el extranjero, acceso equitativo y sostenibilidad. Es así que en la figura 1 se observa de acuerdo a la escala de 0 a 1.0 la posición de los países en cuanto a, si no alcanzaron (0), parcialmente alcanzaron (0.5) o alcanzaron completamente (1) cumplir con cada una de las variables en cada categoría, por ejemplo, se sitúa en los cuatro primeros lugares a los Países Bajos, Alemania, Irlanda y

Australia con un índice mayor a 0.88. Para el caso de países en Latinoamérica solo aparecen en el ranking 3 de ellos que alcanzaron parcialmente (0.5) de estos criterios: Colombia, Chile y Brasil.

Figura 1. Ranking de Países según criterio de Servicios Educativos Exportables



Fuente: Ilieva, J. and Peak, M (2016) p11

Las 3 categorías en la medición tienen un peso equitativo en la medición final (0.33), y a su vez cada una incorpora subcategorías, que representan variables de igual peso en la medición, estas se presentan en la Tabla 1

Tabla 1. Estructura del Marco Político Nacional

Resumen de Categorías e Indicadores	Porcentaje
1. Apertura y movilidad	0.33
1.1 Estrategia Internacionalización de la Educación Superior	0.25
1.2 Políticas para la movilidad de estudiantes	0.25
1.3 Políticas de investigación y movilidad académica	0.25
1.4 TNE: Movilidad de programas y proveedores de educación (campus o filiales internacionales)	0.25
2. Garantía de calidad y reconocimiento de títulos	0.33
2.1 Control de calidad en la admisión de estudiantes internacionales	0.33
2.2 Garantía de calidad en los programas académicos	0.33
2.3 Reconocimiento de las calificaciones en el extranjero	0.33
3. Acceso y sostenibilidad	0.33
3.1 Financiamiento de la movilidad de estudiantes	0.33
3.2 Movilidad académica y financiamiento de la investigación	0.33
3.3 Políticas de desarrollo sostenible	0.33
Total	1.0

Fuente: Ilieva, J. and Peak, M (2016) p8

La categoría 1 sobre apertura y movilidad ha evaluado en que dimensión el marco de las políticas nacionales ha marcado una influencia en la estrategia de internacionalización de las Instituciones de Educación Superior, en las políticas de movilidad de estudiantes, movilidad académica, políticas de investigación y movilidad de los programas. Asimismo, en esta categoría se incluyen la movilidad de los programas o campus internacionales.

La categoría garantía de calidad de los programas académicos, considera igualmente importantes la garantía de calidad en la admisión de estudiantes, del programa académico y el reconocimiento de las calificaciones en el extranjero. Finalmente, la categoría acceso equitativo y sostenibilidad mide la disponibilidad de fondos o apoyo para la movilidad de estudiantes, para los académicos y la investigación y la existencia de políticas de desarrollo sostenible.

Otros estudios como el de (Fairlie Reinoso, 2014) sostienen que la políticas nacionales y sectoriales son afectadas por una dimensión internacional

de la educación y consideran políticas que afectan y que están asociadas a los sistemas de cada país como son sus relaciones exteriores que afectan por ejemplo el otorgamiento de visados y políticas de inmigración, las prácticas y regulaciones al comercio, las reglamentaciones para el empleo, el ambiente que promueve la ciencia, la tecnología y fomenta la cultura y la educación. Asimismo, en el sector educativo se consideran los aspectos de regulaciones con respecto al licenciamiento, a las acreditaciones, acceso a financiamiento, desarrollo de los currículos y enseñanza a nivel postsecundario.



CAPITULO 2: LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.1 Creación de la Universidad ESAN

El año 2005 mediante DS 014-2005 ED y la Ley 28021 se transforma la Escuela de Administración de Negocios para graduados ESAN en Universidad ESAN, la que se rige por el DL 882, la Ley Universitario y sus Estatutos. Atrás en 1963 bajo DL 14576 se había creado la Escuela de Administración de Negocios para graduados bajo la forma jurídica de derecho privado sin fines de lucro. De acuerdo a sus estatutos, la Universidad se define como una comunidad integrada por profesores, alumnos, graduados y empresarios dedicada a formar personas, a contribuir con el desarrollo del Perú y América Latina y a servir a la comunidad.

En el año 2006 inicio mi gestión como parte del equipo de profesionales encargados de organizar los programas de Bachillerato de la Universidad ESAN. Se crea la dirección del Pre-Grado y me asignan la Subdirección con la misión de liderar la oficina internacional. Esta misión implicó la ejecución de los planes para incluir una "Dimensión Internacional en las carreras de Bachillerato en la Universidad, es nuestro motto. La Universidad ESAN es licenciada por SUNEDU y ofrece en la actualidad 11 carreras profesionales. La Facultad de Economía y Ciencias Administrativas, ofrece 4 carreras: Economía y Negocios Internacionales, Administración y Marketing, Administración y Finanzas y Administración con Mención en Dirección de Empresas DPA (Dirección de Profesionalización de Adultos), todas ellas cuentan con la acreditación internacional AACSB, The Association to Advance Collegiate Schools of Business. La Facultad de Ingeniería ofrece 4 programas: Ingeniería Industrial y Comercial, Ingeniería de Tecnologías de Información y Sistemas, Ingeniería en Gestión Ambiental e Ingeniería de Sistemas (DPA) acreditadas por ICACIT. La Facultad de Derecho y Ciencias Sociales ofrece 3 carreras, Derecho Corporativo, acreditada por CONAED (Consejo para la Acreditación de la Enseñanza del Derecho A.C) y las carreras de Psicología Organizacional y Psicología del Consumidor.

2.2 Organización y gestión del área de relaciones internacionales

Alineada con la misión de la Universidad ESAN de formar líderes con visión global; las estrategias de Internacionalización se dirigieron a gestionar un portafolio de acciones que se circunscriben dentro de 4 grandes áreas, la tradicional Movilidad Internacional con énfasis en la exportación de educación, la Internacionalización del Currículo e Internacionalización en casa, con énfasis en la Colaboración Internacional con el Uso de las Tecnologías de Comunicación e Información, la promoción de un Alumna Internacional con énfasis en Life Long Learning, y la presencia activa en la Comunidad académica internacional en la organización y participación en Congresos Internacionales, y participación en Proyectos que se presentan en la Figura 2:

Figura 2. Internacionalización en el Pre-Grado Universidad ESAN.



Fuente: Elaboración Propia

El objetivo de estas diversas actividades del portafolio se orienta a brindar a los estudiantes oportunidades de estancias de estudios en el exterior que les permitirán adquirir nuevos y avanzados conocimientos, complementar su formación y adquirir visión global. Asimismo, el enfoque hacia el aumento de capacidades del capital humano buscó evidenciarse a través de establecimiento de convenios de doble titulación. ¿Cómo se logró esto?: Sobre la base del reconocimiento de la calidad de los estudios entre ambas instituciones socias, el cumplimiento de las regulaciones internas y de las gubernamentales para el

otorgamiento de títulos y por supuesto la voluntad de las partes de llevar a cabo un partenariado internacional.

El proceso implicó además del estudio y análisis de los perfiles de los programas de estudio, la oportunidad de ensanchar la base de alumnos en ESAN que puedan utilizar estas oportunidades de una Doble Titulación (DT) , ya que en su esencia este tipo de programas de intercambio o DT se circunscribe a la élite de estudiantes que cumplen con altos requisitos académicos como es su posición en el tercio superior, el comprobar un nivel mínimo B2 en otro idioma, y contar con los recursos financieros, usualmente el apoyo de las familias, para solventar la estancia en razón de la ausencia de grants o de becas disponible para tal fin.

Desde el 2009 se establecieron los siguientes programas de Doble Título que otorgan a las oportunidades a los estudiantes de ESAN y se presentan en la Tabla 2:

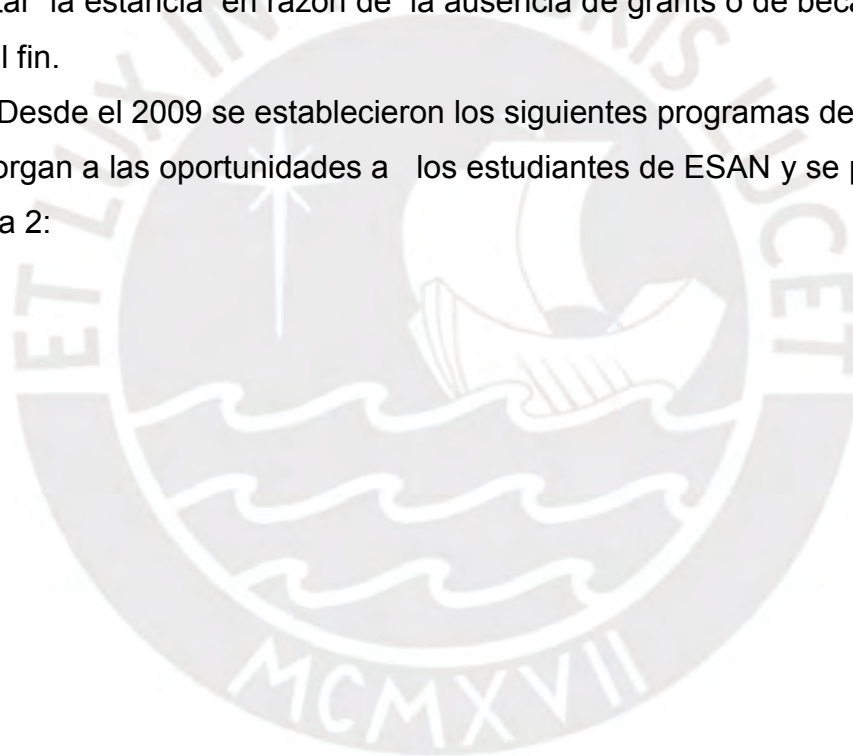


Tabla 2.Oferta de Programas de Doble Titulo Bachillerato Universidad ESAN

Ítem	Universidad /País	Título (1 año de estudios) Bachelor: Bac	Programas 1/.
1	Pforzheim University of Applied Sciences, Alemania	Bac. of Science in International Marketing Bac. of Science in International Business	A y M, A y F E y NI
2	University of Applied Sciences and Arts Dortmund, Alemania	Bachelor in Arts in International Business	A y M, A y F E y NI Ing I y C
3	FH Münster University of Applied Sciences, Alemania	Bachelor of Arts of CALA (Carrera Alemana Latinoamericana de Administración)	A y F E y NI
4	Montpellier Business School, Francia	Bachelor's in international business administration	A y M, A y F E y NI Ing I y C Ing TI
5	YSchools (Group ESC Troyes) Francia	Diplôme I.N.B.A. Bachelor in International Network in Business Administration	A y M, A y F E y NI Ing I y C DC
6	ESC Clermont Graduate School of Management, Francia	Bachelor in International Management	A y M, A y F E y NI
7	EM Strasbourg Business School, Francia	Bachelor in European Management	A y M, A y F E y NI
8	Universidad del Rosario, Colombia	-Bachiller en Administración de Empresas -Bachiller en Administración en Negocios Internacionales -Bachiller en Logística y Producción	A y M, A y F E y NI I y C
9	Pontificia Universidad Javeriana, Colombia	Bachiller en Administración de Empresas	A y M, A y F E y NI

1/. Notas, Facultad de Economía y Ciencias Administrativas: A y M: Administración y Marketing
A y F: Administración y Finanzas, E y NI: Economía y negocios Internacionales. Facultad de Ingeniería, I y C Ingeniería Industrial y Comercial, TI Ingeniería de TI, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales: DC Derecho Corporativo.

Fuente: Elaboración propia

Otro de los beneficios adicionales a las estancias de estudio en el exterior para el DT, es que los estudiantes pueden optar al finalizarla el ampliar su estancia por un semestre para realizar prácticas pre-profesionales o usando el vocablo inglés “internship” lo que potencia el resultado de su experiencia internacional

Asimismo se gestionó y promovió a través de los acuerdos de colaboración el intercambio y la estancia de estudiantes extranjeros en los programas de ESAN, es interesante mencionar que el mantener un balance en los números de estudiantes participantes en intercambios o DT entre ambas instituciones es difícil, siendo mayor el ratio por año de estudiantes extranjeros participando en los programas de estudio en ESAN, que el de los estudiantes de ESAN en los programas en el extranjero, el promedio de los últimos 4 años es de (92 extranjeros/ 20 estudiantes peruanos). Una de las razones que explican esta situación como se mencionó anteriormente, es la escasa o casi inexistencia de becas locales para estos propósitos en el Perú y la pequeña oferta que se dispone anualmente principalmente a través de agencias internacionales como Erasmus, que se dan bajo acuerdos bilaterales o el de otras agencias como la Beca ELAP Canadá (web), la Beca Santander (web), las Becas de la Alianza del Pacífico (web).

A pesar de los imbalances que se dan en el número de alumnos en intercambio, con un mayor número de estudiantes extranjeros participantes, éstos sin embargo otorgan otros beneficios, las estancias semestrales o anuales de estudiantes extranjeros, brindan en el aula un ambiente de multiculturalidad, diversidad de opiniones y la posibilidad de exponer valores en otras culturas (como ejemplo la disciplina, la orientación al logro, la puntualidad). Asimismo, esta presencia extranjera promueve la competencia y la inyección de recursos a la economía doméstica, indirectamente el empleo, la promoción del turismo interno y la posibilidad de construir una marca del país como destino de estudios. Puede mencionarse además que los acuerdos incluyen otros beneficios como los son la investigación conjunta entre pares y miembros de facultad y el beneficio de la colaboración académica internacional, que se van a explayar en los siguientes capítulos.

CAPITULO 3: INTERNACIONALIZACIÓN INCLUSIVA,
INTERNACIONALIZACIÓN DEL CURRÍCULO Y EL USO DE LAS
TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN PARA LA
COLABORACIÓN INTERNACIONAL.

3.1 Otras oportunidades para la internacionalización, más allá del modelo de movilidad.

En el capítulo anterior se describió los beneficios de los programas de DT que se gestionaron para los participantes de diversos programas y facultades, sin embargo, también encontramos que esta política, al demandar ciertos criterios para participar como; meritocracia académica - en concreto pertenecer al tercio superior - debe cumplir con los requisitos idiomáticos, y contar con los recursos económicos. Dada la anterior situación es que se gestiona el proyecto de Internacionalización del Currículo a través de la colaboración académica, en este capítulo se presenta evidencias de su impacto en los estudiantes para la adquisición de nuevas competencias, como la de Interculturalidad y experiencia de trabajo en equipos virtuales y multiculturales, demanda por los reclutadores.

El problema que identificamos fue el de las limitaciones de las estrategias tradicionales para la internacionalización de la universidad basados en la “movilidad internacional de estudiantes”, ésta última brinda oportunidades para la adquisición de nuevos conocimientos y competencias interculturales, las que se espera se obtengan como resultado de estudiar y vivir en un país extranjero. Sin embargo, el modelo de “movilidad internacional” resulta reservada para una élite de estudiantes, que alcanzaron altos méritos académicos, cuentan con beneficios de becas (escasos en nuestro país) o recursos financieros propios normalmente de sus familias. En este contexto era necesario analizar otras estrategias más inclusivas y sostenibles.

El proyecto se llevó a cabo desde 2009 y conllevó una investigación para comprender y mejorar el conocimiento de una de las capacidades o habilidades inherentes en un modelo de movilidad internacional tradicional, que es la inmersión en un ambiente diverso y multicultural que facilita la adquisición de las competencias Interculturales (IC) a través del aprendizaje vivencial multicultural con el uso de un entorno virtual (Olivos Rossini, 2016) . Estas clases virtuales

se desarrollan con estudiantes universitarios de diversas nacionalidades ubicados en diferentes lugares geográficos. El estudio buscaba conocer si, tras la participación en la clase de modalidad virtual, los estudiantes adquirieron consciencia de las diferencias culturales, adquirieron competencia intercultural y si el uso de las TIC se puede considerar como un potencial recurso para la Internacionalización remota o internacionalización en casa en las universidades.

Este estudio considera el contexto peruano y los requisitos para que los jóvenes profesionales en el campo de la gestión y los negocios internacionales adquieran la competencia intercultural.

3.2 Metodología de la investigación sobre internacionalización en casa, hallazgos y evidencias.

En la investigación se propuso un modelo para comprender como ciertas capacidades y competencias de los graduados universitarios son requeridas y demandadas hoy en un mercado laboral globalizado y cómo apoyadas por las tecnologías de comunicación se puede explicar la contribución que se hace a la internacionalización de la universidad. La pregunta central que se propuso es: ¿Cómo una experiencia intercultural mediado por la tecnología se convierte en un recurso potencial para la adquisición de competencias interculturales de los estudiantes?

El estudio se realizó a tres grupos diferentes: a nivel de los estudiantes, a nivel de docentes expertos con experiencia en colaboración internacional y en el uso de las TIC y al nivel de profesionales y ejecutivos

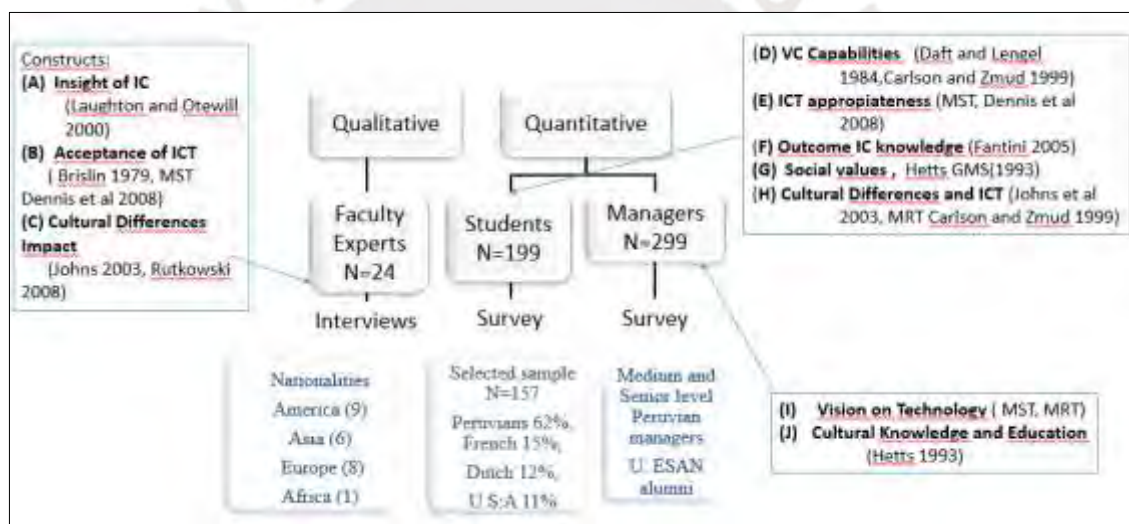
La clase se denominó “link class” para referir el enlace virtual entre dos grupos de estudiantes de diversas nacionalidades y localizados en lugares geográficos diferentes como un método colaborativo de enseñanza y aprendizaje.

Esas “link class” se realizaron en la Universidad ESAN en colaboración con universidades en el exterior durante seis años consecutivos desde 2009. Se ilustran diversas experiencias de la “link class” entre diferentes socios y se muestran las posibilidades de colaboración.

La metodología aplicada a los tres estudios fue la siguiente: en el primero se entrevistó a 24 instructores de 14 diferentes nacionalidades en 4 continentes

que utilizan las tecnologías de información y comunicación para la colaboración académica internacional, en el segundo estudio se encuestó a 199 estudiantes de 12 nacionalidades que participaron en una clase colaborativa utilizando tecnologías de comunicación entre 2012 y 2014. Para el tercer estudio se encuestaron 299 graduados de estudios de post grado de la Universidad ESAN para conocer su visión sobre la tecnología y la importancia de contar con competencias Interculturales en el ambiente laboral cada vez más global. Se utilizaron para el análisis métodos cualitativos y cuantitativos. El diseño de la metodología y los constructos se presentan en la Figura 3.

Figura 3. Metodología y Diseño de Investigación de 3 estudios sobre enseñanza de Competencias Interculturales con el uso de Tecnologías de Comunicación



Fuente: Olivos Rossini, L. (2016). Internationalization at home: Technology-supported multicultural learning in Peru. Tilburg: Center for Economic Research

Los resultados revelaron la visión de los expertos sobre competencia intercultural y las capacidades de las Tecnologías de Información y Comunicación. Las conclusiones a nivel de los instructores expertos fue la identificación del concepto de Competencia Intercultural como el entendimiento de otras culturas, la adaptación a ciertos comportamientos y a valores que permiten una interacción intercultural efectiva. La videoconferencia como medio utilizado en la "link class" según los docentes, proporciona el contexto necesario y los medios para complementar los factores cognitivos, emocionales y vivenciales del aprendizaje.

Las conclusiones a nivel de los estudiantes reportaron a las TIC como un medio adecuado para la comunicación con sus pares extranjeros. El estudio confirmó que los estudiantes peruanos adquirieron CI y también reveló diferencias nacionales en la valoración del nivel y la capacidad de las TIC. Estas diferencias se explican con base en la literatura de valores culturales en relación con las TI. Descubrimos que existen diferencias según nacionalidad de los estudiantes de las capacidades que brindan las tecnologías.

Contribución a la Investigación:

Los hallazgos más importantes del estudio se centran principalmente en la comprensión del aprendizaje experiencial multicultural en una clase intervenida y la aceptación y valoración de las TIC (en particular, la videoconferencia) para la enseñanza y el aprendizaje de la competencia intercultural. Es importante enfatizar que los resultados están alineados con la literatura donde las TIC son un facilitador más que un impulsor del proceso de enseñanza / aprendizaje (Bhaumik, 2012), nuestros resultados están respaldados por las teorías de Sistemas de Información. La teoría sobre la Riqueza de los Medios MRT por las siglas en inglés de Media Richness Theory, sustentada por (Carlson & Zmud, 1999), describe la capacidad de un medio de comunicación para reproducir la información enviada a través de él, se utiliza para clasificar y evaluar la riqueza de ciertos medios de comunicación, por ejemplo, el que se realiza a través de llamadas telefónicas, videoconferencias y correo electrónico. Por ejemplo, un correo electrónico no puede reproducir señales sociales visuales como los gestos, una llamada telefónica tampoco lo que las convierte en un medio de comunicación menos rico que la videoconferencia, que permite la transmisión de gestos y lenguaje corporal.

El estudio analizó la experiencia de las “link Class” en estudiantes de diferentes nacionalidades, particularmente peruanos, holandeses, estadounidenses y franceses. El estudio integra estos resultados con la literatura de estudios transculturales y el Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM), (Davis, Bagozzi, R, & Warshaw, 1989) y la teoría de la Riqueza de los Medios (MRT) (Carlson & Zmud, 1999) del campo de los sistemas de información. Estas teorías son importantes para los educadores y administradores educativos, pero

no se encuentra reportado en la literatura sobre internacionalización en la educación superior.

En este estudio la teoría de MRT permitió evaluar a los estudiantes través de la aplicación de un instrumento si las TIC resultaron para sus usuarios fáciles de usar en una "Link class" los resultados arrojados indicaron que los medios de comunicación son adecuados para mantener un estilo de comunicación personal. Los medios de las TIC facilitan la expresión de las emociones humanas en una clase de vínculo colaborativo, (Dennis, Fuller, R, & Valacich J, 2008), la Videoconferencia tiene alta capacidad para transmitir símbolos físicos, visuales y verbales $M = 2.55$ $SD = .82$

En segundo lugar, este estudio presenta hallazgos sobre la aceptación y valoración de las TIC y sus diferentes niveles según las diferencias de nacionalidad entre los estudiantes y, en tercer lugar, la evidencia sugiere un cambio en los patrones culturales tradicionales de utilización de las tecnologías de la información para los estudiantes peruanos.

Esta investigación ha cubierto dos aspectos poco explorados en la literatura: la enseñanza de la interculturalidad en las escuelas de negocios (Blasco, 2009) y la interacción entre estudiantes de diversos orígenes culturales utilizando las TIC (Johnson, y otros, 2103), (Bargiela- Chiappini & Nickerson, C, 2003). La teoría sobre el impacto del entorno cultural en la utilización de la tecnología de la información (Johns, Smith L., & Strand C, 2003) argumenta que las sociedades con una alta propensión a evadir la incertidumbre tienen más tendencia a no aceptar o integrar las nuevas tecnologías. Nuestros hallazgos en esta investigación reportan un resultado diferente a este argumento

A pesar de ser el Perú un país con un alto nivel de evasión de la incertidumbre y según (Hofstede, 1998), (Índice Hofstede Evasión de Incertidumbre de Perú / Rango: 87/9), los estudiantes peruanos reportan una aceptación positiva y preferencia del uso de la tecnología en clase en comparación con sus socios de países con niveles más bajos de Evasión a la Incertidumbre como Holanda (índice / clasificación Hofstede Evasión de la Incertidumbre de Holanda: 53/35) y Francia (índice / clasificación Hofstede Evasión de la de Francia, 86 / 15-16). Además de esto, los peruanos encuentran

que los medios son más fáciles de usar en una clase de enlace de colaboración que el francés (diferencia media = .832, $p = .001$) y un nivel medio más alto que el holandés (diferencia media = .763, $p = 0,009$).

Una posible interpretación de estos resultados se basa en las diferentes actitudes de los estudiantes hacia el uso de la tecnología para aprender sobre otras culturas. Las actitudes y los niveles de interés pueden verse influidos por el estilo de vida y el entorno del estudiante, lo que puede facilitar o no la interacción con personas de diferentes culturas. Los estudiantes europeos tienen, en promedio, más experiencia en viajar y vivir en el extranjero (tanto por motivos de ocio como de estudio) en comparación con los estudiantes peruanos.

Para los estudiantes peruanos, dos factores influyen para sus posibilidades poder interactuar con otras culturas, en contraste a como lo hacen los estudiantes europeos, estos factores son recursos financieros limitados (alto costo de la educación superior, escasez de fondos o becas) y las largas distancias geográficas en la región (por tanto, posibilidades limitadas de viajar tanto dentro y fuera de ella). Esto contrasta con la realidad de los estudiantes europeos que tienen más oportunidades de interacción multicultural de manera presencial y disponen de recursos para la movilidad en la educación superior, por ejemplo, las provenientes de las Becas de movilidad Erasmus.

En nuestro estudio se reportaron hallazgos interesantes con respecto a los patrones en el uso de la tecnología cuando se compara con la literatura de Evasión de la Incertidumbre e Individualismo. Según la literatura sobre las dimensiones culturales en cada sociedad (Brake & Walker, 1995), comúnmente existe una relación negativa entre las sociedades individualistas y la evasión de la incertidumbre (UA). Esto significa que las sociedades individualistas tienen un bajo nivel de evasión de la incertidumbre y se caracterizan por estar orientadas al logro, están abiertas a adoptar riesgos, a la innovación y a las nuevas ideas. En contraste, las sociedades colectivistas donde la evasión a la Incertidumbre es alta, están menos orientadas al logro y menos abiertas a nuevas ideas.

Nuestro estudio reporta resultados diferentes en el patrón de uso de la tecnología a los reportados en la literatura. Considerando el puntaje alto de Perú para el colectivismo (puntaje de Perú en el índice de Individualismo de Hofstede

/ rango: 16/45) y el puntaje alto de Holanda para el individualismo (puntaje de los Holanda para el índice de individualismo de Hofstede / rango: 80 / 4-5). Sin embargo, los resultados en relación con la mayor aceptación de la tecnología para entrenarse en Competencias Interculturales por parte de los estudiantes peruanos sugieren que éstos últimos a pesar de que pertenecen a sociedades colectivistas tienen un menor nivel de Evasión a la Incertidumbre y aceptación de las TIC en comparación con sus socios holandeses y franceses. Sugerimos que estos resultados se pueden explicar por el factor moderado del nivel de educación de los estudiantes peruanos. De acuerdo con la literatura, (Gong, Li, & Stump, 2007) reportan que los efectos de las dimensiones culturales sobre la tasa de uso y acceso a Internet serán moderados por el nivel de educación. De manera similar, la investigación de (Torres & Jones, 2010) que compara las culturas empresariales en Perú y Holanda apoyaría esta nueva relación, en base a su investigación que explica las diferencias entre el Perú de los años setenta y ochenta (época del estudio de Hofstede) y el Perú del siglo XXI. El reciente desarrollo económico de Perú podría servir como una demostración del mayor riesgo asumido en los entornos empresariales, reflejado en la menor evasión a la incertidumbre.

Nuestros resultados en los tres estudios a estudiantes, profesores y gerentes reportaron que la videoconferencia es un medio ideal ya que puede transmitir su sincronidad retroalimentación e información inmediatas. Esta característica permite que los estudiantes experimenten cerca la interconectividad con otras culturas y, por lo tanto, crea las condiciones necesarias para adquirir la competencia intercultural. De acuerdo con la literatura (Laughton & Ottewill, 2000), los métodos de entrenamiento intercultural son fácticos, analíticos y experimentales en grupos multiculturales.

Un hecho que podría explicar la mayor preferencia de los estudiantes y ejecutivos peruanos por la videoconferencia frente a sus compañeros de otras nacionalidades es la clasificación de la cultura peruana como contexto alto. En culturas de alto contexto, la forma en que se comunican los mensajes, las señales contextuales son importantes para la interpretación del mensaje, así como el lenguaje corporal y las expresiones faciales para transmitir emociones.

Se presentan nuevos constructos que confirman la idoneidad de la Video conferencia (VC) para comunicar información y proporcionar retroalimentación. La VC ofrece condiciones para que los estudiantes se sientan cerca de sus compañeros. Estas condiciones sensoriales y físicas son necesarias en el proceso de aprendizaje para adquirir Competencia Intercultural (Brislin, 1981) (Bhaumik, 2012).

Para obtener los resultados de la adquisición de CI se requirió una completa intervención y contextualización; la intervención se logró mediante una combinación de métodos de enseñanza implementados que incluyen métodos fácticos, analíticos y experimentales (Laughton & Ottewill, 2000). Sostenemos que una definición ampliada de educación a distancia podría incluir métodos colaborativos de enseñanza y aprendizaje en espacios de aprendizaje electrónico como se ha desarrollado en la "Link Class".

Con respecto a los resultados para los estudiantes estadounidenses, no se encontraron mayores diferencias en comparación con los estudiantes peruanos en su aceptación de las TIC. Una posible interpretación es que los estudiantes estadounidenses y los peruanos comparten el mismo nivel de interés por conocer otras culturas mediadas por la tecnología en comparación con los estudiantes europeos.

En respuesta a la pregunta de si la interacción del conocimiento de CI y las TIC se puede probar rigurosamente, nuestro estudio proporciona evidencia positiva a través del estudio cuantitativo y cualitativo. Otros estudios (O'Brien & Eriksson, 2010) también informaron resultados positivos basados en un análisis cuantitativo y cualitativo para una colaboración de clase mediada por tecnología. El resultado de la competencia intercultural de los estudiantes es la variable dependiente en el modelo propuestos en la disertación. Sin embargo, cabe señalar que la conceptualización de CI no tiene una definición única aceptada. El resultado debe, entonces, ser interpretado de acuerdo con las diferentes perspectivas de las diferentes escuelas científicas de pensamiento, el enfoque CI "Interculturalista" y el CI Antropológico/ Etnológico. El enfoque "Interculturalista" define la CI como una competencia transcultural para generar pronósticos de utilidad para la gente de negocios (Adler & Bartholomew, S,

1992); (Lane & Di Stefano, 1992) (Laughton & Ottewill, 2000). El enfoque de CI Antropológico / Etnológico (Triandis, 1977 citado por (Gröschke & Bolten, 2012) está principalmente interesado en comprender la singularidad de la cultura.

Se obtuvieron resultados positivos en el estudio a directivos y ejecutivos representados por egresados de las maestrías de ESAN. A la pregunta de cuán importante es formar jóvenes estudiantes en las competencias interculturales manifestaron estar de acuerdo con las capacidades de la tecnología para apoyar la enseñanza y la formación de estas habilidades para desempeñarse eficientemente en un entorno empresarial internacional y ambiente laboral cada vez más globalizado.

Las implicaciones para la práctica sugieren que las TIC son un recurso sostenible y potencial para la internacionalización en casa. La evidencia en esta tesis ha demostrado que es posible que más estudiantes se beneficien de ella en contraste con el limitado número que lo hace a través de las estrategias tradicionales de internacionalización, que son las de movilidad internacional que en el escenario actual de la Pandemia del COVID dejaron de realizarse en casi todas las universidades del mundo que cancelaron los planes de intercambio internacional de cientos de miles de alumnos en el mundo y pasaron a la modalidad de enseñanza virtual de manera acelerada y obligatoria. Sin embargo, para que esto se lleve a cabo, se debe proporcionar y apoyar un espacio para la colaboración docente en la enseñanza utilizando las TIC. También se alienta a realizar más estudios sobre la implicación de los valores culturales en la aceptación de la tecnología en la enseñanza. Este estudio permite a los líderes del sector educación comprender la viabilidad de las TIC para mejorar el proceso de aprendizaje en un entorno multicultural. Este estudio contribuye al campo de la gestión educativa proporcionando un enfoque sostenible y alternativo para la internacionalización de las instituciones.

CAPITULO 4: EL TRABAJO COLABORATIVO EN REDES

4.1 Concepto e Importancia de las Redes

Se define una red como una "forma de describir cualquier conjunto de relaciones interconectadas entre actores o cosas. Se construyen redes a partir de componentes independientes pero que pueden fabricarse interdependiente" (Wagner, 2008, como se citó en (Szyszlo, 2016). (Szyszlo, 2016) sostiene que la redes conforman un denso conjunto global de investigadores e instituciones que reemplazan las fronteras del estado-nación. Asimismo, facilitan el acceso y a cosechar los beneficios de un amplio rango de redes de producción de conocimiento.

En mi gestión he venido participando en diversos espacios en el ámbito internacional donde confluyen organizaciones dedicadas a promover la internacionalización del sistema de educación superior, las universidades y otros stakeholders. Estos espacios tienen como objetivo ofrecer oportunidades para establecer cooperación, analizar y discutir acerca de las políticas, tendencias y estrategias en internacionalización, estas organizaciones son reconocidas por los líderes y profesionales de las relaciones internacionales de las universidades de casi todo el mundo. Las siguientes son algunas organizaciones y asociaciones sin fines de lucro más importantes: NAFSA (Association of International Educators), AEIA (Association of International Educational Administrators) ambas basadas en los Estados Unidos, EAIE (European Association for International Education, APAE (Asia-Pacific Association for International Education). En estos espacios y en sus reuniones anuales o conferencia anuales que congregan a miles de representantes, participan las universidades, con el apoyo y patrocinio de sus gobiernos, sin embargo, la presencia de la Universidad Peruana de manera congregada, y como un sistema respaldado por su Gobierno había estado ausente hasta el año 2016. Ese año participa por primera vez en NAFSA, la Red de Internacionalización de Universidades peruanas.

4.2 Promoviendo la internacionalización en el sistema de educación superior. liderando Rediperu 2019-2020

Participé en la gesta y creación de una RED de Internacionalización de las Universidades Peruanas, para dar cuenta y atención a las instituciones del gobierno sobre la importancia de la Internacionalización Universitaria y la necesidad de formar un cuerpo que represente a las Instituciones de Educación Superior del Perú, no solamente que tenga una presencia en los espacios y eventos internacionales sino que la RED trabaje en la promoción de los beneficios de la Internacionalización entre las demás universidades peruanas .

Es así que en el año 2016 se funda REDIPERU, la Red de Internacionalización de Universidades peruanas. La fundación se realiza a través de la firma del “Acta de Constitución”, los 8 rectores de las Universidades Públicas y Privadas sin fines de lucro que la conforman se convierten en las Universidades Fundadoras de REDIPERU, y se reúnen en la Pontificia Universidad Católica del Perú para esta ceremonia. Firman el acta los rectores de la Universidad de Lima, Lima, Universidad de Piura, Piura, Universidad del Pacífico, Lima, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Universidad ESAN, Lima. A la fecha el espacio está constituido por 15 universidades públicas y privadas sin fines de lucro licenciadas por SUNEDU (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria), el grupo de universidades cuenta asimismo con acreditaciones nacionales e internacionales, y están comprometidas con la Calidad Educativa y con la Internacionalización. Los miembros adherentes de REDIPERU son: Universidad Andina del Cusco, Cusco, Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco, Universidad Ricardo Palma, Lima.

Los miembros de REDIPERU conforman la Reunión General, quien se constituye en la máxima instancia de decisión de la RED, los rectores son quienes designan a sus representantes para realizar los proyectos y participar

en las actividades que los lleven a alcanzar los objetivos de la red. Por encargo de rectorado se me asignó en 2016 representar a la Universidad ESAN en REDIPERU.

De acuerdo a su acta de constitución, el Comité de Coordinación es el órgano ejecutivo de REDIPERU, está conformado por 3 representantes y uno de ellos deberá pertenecer a una Universidad Pública. En abril 2019, la Universidad ESAN recibe por votación de sus miembros el encargo de la Coordinación General de REDIPERU, y asumí la Coordinación General de la RED. La votación por los otros dos miembros del comité recayó en el representante de la Universidad Católica de San Pablo de Arequipa y el representante de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Los miembros por votación solicitaron la renovación del Comité para el periodo 2020, continuando en mi rol de Coordinadora General desde la Universidad ESAN.

La misión que me propuse fue conducir acciones y desarrollar planes que llevaran a la red a cumplir los objetivos estipulados en el acta de Constitución. Los objetivos de REDIPERU son 6: construir una visión internacional de la Universidad Peruana. Incentivar Alianzas estratégicas con otras redes, instituciones y organismos internacionales Fomentar la investigación. Fortalecer la marca universitaria país. Promover la Internacionalización en las políticas de educación superior que elabora y promueve el estado y facilitar el Intercambio de experiencias e información y mejores prácticas sobre Internacionalización en la Universidad.

En la Universidad ESAN nos abocamos a diversas tareas, la construcción de un espacio virtual, que por acuerdo de los representantes de la red debía ser independiente de la página web de las universidades miembros, es así que contamos con el espacio virtual (REDIPERU Red Peruana para la Internacionalización de la Educación Superior , s.f.) donde se encuentra información de la organización, y documentos de interés para sus miembros. Otras de las acciones importantes estaban centradas en tener presencia entre la comunidad universitaria nacional e internacional y sus stakeholders, es así que en mayo 2019 participé representando a REDIPERU en la Conferencia Going Global en Berlín, Alemania con el patrocinio del British Council.

Participaron además en la Delegación Peruana: el Coordinador de British Council en Perú Sr. William Machaca, el Dr. Martin Benavides Superintendente de SUNEDU y el Dr. Heli Barrón director de la OGCRI –UNMSM y de RUNAI Red de Universidades Nacionales para la Internacionalización. La Conferencia Going Global reúne líderes y académicos del sistema de Educación Superior a nivel global para discutir temas de relevancia en relación a la Internacionalización de las instituciones. <https://www.britishcouncil.org/going-global>. El tema de la conferencia fue: “Knowledge diplomacy and the digital world: does international tertiary education have a role? Las principales discusiones que se dieron durante la conferencia estuvieron centradas en temas que en el contexto actual de la pandemia son de relevancia y que sirven para reflexión y retan a encontrar soluciones: ¿Cuáles son los modelos sobre la reorientación de la internacionalización y cuales puedan apoyar las agendas de diferentes países y contextos? ¿Cómo podemos alinear las prioridades nacionales e institucionales con los nuevos modelos de internacionalización? ¿Es la estrategia internacional pertinente para un mundo digital? Cuál es el Impacto y oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales en las estrategias de participación global. Se presentaron casos y resultados de estrategias exitosas para obtener soluciones prácticas a la internacionalización a través de las tecnologías digitales basadas en la colaboración. Al nivel macro: La forma cambiante de la educación superior global. ¿Están los gobiernos nacionales invirtiendo en el desarrollo de políticas y proporcionando fondos para facilitar el compromiso internacional? Si es así, ¿por qué y cómo están haciendo esto? ¿Y qué oportunidades representa esto a la Educación Superior y a las instituciones de investigación? ¿Es transferible el modelo de la universidad de ciencia aplicada o es demasiado europea? En el sitio web se encuentran los highlights de la conferencia, posters y diversos artículos de interés <https://www.britishcouncil.org/going-global/about/past-events/2019>.

Como continuación de la misión, representé a REDIPERU en otras reuniones que se llevaron a cabo en Londres: en el Encuentro con Universities UK International (UUKi). UUKi es el organismo internacional de Universities UK, que representa a las universidades del Reino Unido y representa sus intereses

colectivos a nivel mundial. Promueve activamente a las universidades en el extranjero, proporciona información confiable para y acerca de ellas, y desarrolla oportunidades para el sector. Asimismo, se llevó a cabo un encuentro con UK NARIC <https://www.naric.org.uk/naric/>. UK NARIC es la agencia nacional del Reino Unido designada para el reconocimiento y la homologación de calificaciones y habilidades internacionales. Realiza esta función oficial en nombre del Gobierno del Reino Unido. Es el organismo gubernamental contraparte de SUNEDU en la implementación del Tratado de Reconocimiento de Grados y Títulos firmado entre el Perú y el Reino Unido.

Se llevó a cabo un encuentro con Quality Assurance Agency (QAA), la Agencia de Aseguramiento de Calidad para la Educación Superior (QAA, por sus siglas en inglés), es el organismo independiente que controla los estándares y la calidad en la educación superior del Reino Unido. Realiza la evaluación de la calidad, desarrolla puntos de referencia y brinda orientación a los proveedores del servicio; también desarrolla o encarga investigaciones sobre temas relevantes.

Otros escenarios para la exposición de la RED se dieron en la Conferencia Virtual Educa 2019, 7 de noviembre de 2019 Lima, Perú: La Conferencia virtual Educa es una organización creada en 2001 para impulsar la innovación en Educación con el objetivo de favorecer la transformación social y el desarrollo sostenible, especialmente en América Latina y el Caribe. A través de Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación de la Universidad de Piura, coorganizadora del foro de educación superior del Encuentro Internacional VIRTUAL EDUCA PERÚ 2019. Presenté en Panel con redes universitarias titulado "El rol de las redes universitarias en el fortalecimiento de capacidades en la región" el panel estuvo moderado por William Machaca del British Council, se discutió acerca de las estrategias y mejores prácticas en la internacionalización. Participaron además representantes de otras redes de la región: María Clara Nieto, Asociación de Universidades de América Latina y el Caribe para la Integración (AUALCPI) [Colombia], Heli Barrón, Red Peruana de Universidades Nacionales para la Internacionalización y Luisa Fernanda Villamizar, Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN).

A nivel nacional este mismo año REDIPERU participó del evento: Programa Nacional de Fortalecimiento de la Universidad Peruana organizado por la Asociación de Universidades del Perú (ASUP), desarrollado en la Universidad de Piura, campus Lima, donde presenté en el Panel: “Vinculación de las ORIs con las unidades académicas para la buena gestión de programas de movilidad académica junto a la representante de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, Dra. Rosemarie Hardmeir, y la Dra. Roxana Gutiérrez de la Universidad Católica Santa María.

4.3 Identificación de las variables más importantes sobre internacionalización en REDIPERU

Continuar con un plan de acción para la RED requería conocer y recoger de sus miembros información, es así que diseñé una encuesta que aplicamos en diciembre 2019. La encuesta dirigida a los representantes de REDIPERU tenía el objetivo de conocer opiniones y elaborar una primera identificación de las variables que en REDIPERU consideramos importantes o prioritarias de resolver para avanzar más en la Internacionalización en nuestras universidades. Estos resultados buscaban servir de base y evidencia para la planificación de las estrategias de REDIPERU. La encuesta distribuida a través de Survey Monkey contempló 3 partes:

1. Conocer cuáles son los objetivos principales de la internacionalización en cada universidad.
2. Identificar los principales obstáculos internos y externos para la internacionalización.
3. Recoger información general sobre movilidad de los estudiantes.

A nivel exploratorio (12/15) el estudio arrojó los siguientes resultados :A la pregunta ¿Cuáles considera son los objetivos más importantes de la internacionalización (siendo 1: nada importante y 7: muy importante) 80% de las universidades que respondieron priorizó entre nueve alternativas diferentes lo siguiente: Es importante el promover y contribuir al fortalecimiento de la investigación, en segundo lugar, el atraer estudiantes internacionales a la institución y en tercer lugar promover la presencia de profesores internacionales.

A la pregunta: Indique según importancia, ¿cuáles considera son los obstáculos internos (dentro de la institución) para la internacionalización? (siendo 1: nada importante y 7: muy importante). El 60% de las universidades identificaron como obstáculos importantes la Inercia administrativa, la burocracia, la ausencia de políticas institucionales y los limitados recursos financieros.

A la pregunta: Indique según importancia, ¿cuáles son los obstáculos externos a la Universidad para la internacionalización de la Educación Superior? (siendo 1: En total Desacuerdo y 7: Muy De acuerdo). El 100% de las respuestas coincidió en poner en primer lugar como obstáculos externos el limitado reconocimiento de la capacidad del país para ofrecer una educación superior de excelencia. El 70% de las universidades que respondieron opina que la internacionalización de la Universidad — no es una prioridad de las políticas nacionales.

En cuanto a la pregunta para conocer el número de convenios que mantienen las universidades: el 70% de las universidades indicó que tienen más de 100 convenios firmados pero el nivel de movilidad es bajo. Aproximadamente por año reciben menos de 100 estudiantes internacionales y menos de 50 de sus estudiantes por año realizan un intercambio. Los resultados de esta encuesta se encuentran en análisis más profundo ya que será presentado en junio próximo en la IRC Dortmund en Alemania. La International Research Conference es un evento financiado por la DAAD. Esta es una de las actividades de fomento a la investigación en este caso para conocer acerca de la RED y su difusión en escenarios internacionales que están alineadas con los objetivos de REDIPERU Trabajando con nuestros Stakeholders para la construcción de una ruta para la Internacionalización de la Universidad Peruana

4.4 Proyecto para generar recomendaciones para la internacionalización de la Universidad Peruana

Con el Objetivo de trabajar en un proyecto para generar recomendaciones para la internacionalización en el marco del proceso de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, fui convocada por el British Council en Perú para participar en las Mesas de trabajo sobre internacionalización en la educación superior” el 12 de diciembre 2019, y el 23 de enero 2020 en las instalaciones de SUNEDU.

Miembros de REDIPERU (Universidad ESAN, PUCP, U de Piura, UNALM) junto a otros actores en Educación Superior en el país: SUNEDU, PRONABEC, Ministerio de Relaciones Exteriores, RUNAI y REDISUR se reunieron en las dos mesas de trabajo para llevar a cabo un proceso de reflexión colectiva, identificar las prioridades y consenso para la generación de recomendaciones para la internacionalización de la universidad peruana. Imagen No. 7

La metodología aplicada en la mesa de trabajo se desarrolló en un formato de taller con la técnica “Open Space” (que facilita a los participantes de manera libre su aportación). Se revisaron los lineamientos propuestos por British Council expresados en “Los 10 pasos hacia la internacionalización” que se presentan en el informe del British Council: https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/universitiesworld_internet_new.pdf

Se resumen a continuación:

1. Reconocer la importancia y necesidad para la internacionalización
2. Desarrollar planes y metas que provean formas de aprovechar la internacionalización
3. Institucionalizar el proceso de la internacionalización
4. Establecer estructuras apropiadas para el proceso de internacionalización
5. Establecer vínculos estrechos entre objetivos, misión y metas institucionales, abarcando investigación y administración, tanto como actividades de educación, extensión y enseñanza

6. Integrar la dimensión internacional dentro de los proyectos implementados por unidades y departamentos universitarios
7. Desplegar estrategias que incluye enseñanza, educación continua, investigación y movilidad administrativa académica y más particularmente innovaciones curriculares
8. Realizar evaluaciones sistemáticas de internacionalización basados en sólidos estándares de calidad
9. Establecer comités de relaciones internacionales como agentes de cambios institucionales, adaptados a las necesidades institucionales individuales
10. Elaborar un plan que destaque las actividades de Internacionalización

Luego de las sesiones de reflexión, se priorizaron cinco principios que se constituyeron en los pilares del marco de análisis para establecer las recomendaciones de la guía de Recomendaciones: Calidad y Excelencia Académica, Centralidad del Ciudadano Global y Glocal, Gobernanza para la sostenibilidad, Conocimiento al Servicio del Desarrollo y Diversidad e Inclusión.

El primer principio sobre Calidad y Excelencia Académica refiere el propósito de promover la investigación académica de buen nivel, la enseñanza de idiomas y un servicio de calidad del docente, del investigador y del gestor.

El segundo principio sobre Centralidad del Ciudadano Global refiere a preparar ciudadanos preparados para actuar de manera global y local a la vez, y aportar a la cultura de paz.

El tercer principio propone Gobernanza para la sostenibilidad que permitan un mejor desarrollo de la capacidad de gestión en internacionalización.

El cuarto principio Conocimiento al Servicio del Desarrollo implica que la academia debe estar vinculada a las necesidades de su entorno, generando conocimiento, e impacto también a través de la innovación.

El quinto principio Diversidad e Inclusión: la internacionalización vincula el exterior con la pluralidad del país, la interculturalidad, por tanto, deberá promoverse la tolerancia, el diálogo, y el respeto a la diversidad.

A partir del análisis de los insumos de la primera mesa en setiembre 2019 se validó los lineamientos más importantes del proceso y se realizaron las siguientes recomendaciones que se publicaron en el reporte de la Primera Mesa:

“Es clave trabajar en la articulación entre las Universidades (públicas y privadas) y el Estado en primer lugar, para reconocer el valor agregado que aporta la internacionalización de las universidades a la calidad educativa, y al desarrollo tecnológico-productivo del país en el campo social, económico y ambiental, es decir a un desarrollo sostenible”.

“Se requiere trabajar una estrategia de IEC (información, educación, comunicación) en torno a la internacionalización de las universidades y su contribución al desarrollo del país. Para ello, es necesario trabajar con los diversos actores e identificar cuál puede ser su aporte”.

“Mantener los espacios de intercambio, discusión y construcción colectiva que estimulen la inteligencia colectiva en torno a la internacionalización de las universidades. En esto se puede aprovechar la transición digital y poner la tecnología al servicio de la comunicación”.

En la segunda mesa en enero 2020 se revisó el marco de análisis, y se concluyó con un conjunto de recomendaciones para la internacionalización de las universidades, cada una con sus requisitos de ser implementadas a corto, mediano o largo plazo y dentro de cuatro criterios: Políticas, planes y procesos, Financiamiento de la internacionalización, Desarrollo de capacidades académicas y de gestión, y Trabajo en redes, alianzas y visibilidad

A) Políticas Planes y Procesos:

Recomendación 1: De prioridad Inmediata: Creación de una comisión multi-actor para desarrollar una visión de internacionalización de enfoque integral, para el desarrollo del país. El reto es: concientizar sobre la importancia de la internacionalización de la educación superior, que considera movilidad de estudiantes, docentes e investigadores, la generación de convenios de investigación, la acreditación, entre otros. Los actores son: Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Educación, Universidades, Redes de universidades, Ministerio de Relaciones Exteriores, CONCYTEC, Gobiernos regionales.

Recomendación 2: De prioridad Indispensable: Conformación de una comisión de alto nivel para el desarrollo y la implementación de una estrategia país para la internacionalización de la educación superior. La comisión, de carácter permanente, determinará qué elementos de la internacionalización son mínimamente exigibles a las instituciones. Los actores: Ministerio de Educación

(DIGESU, SUNEDU, PRONABEC, CONCYTEC) Oficina General de Cooperación y Asuntos Internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores, Redes de universidades.

Recomendación 3: De prioridad Indispensable: Institucionalizar la Política Nacional de Educación Superior y Técnico Productiva y establecer los lineamientos necesarios para la estrategia de internacionalización. Actores: Ministerio de Educación, Universidades, Redes de universidades DIGESU.

Recomendación 4: De prioridad Recomendable: Diseñar indicadores de calidad para la internacionalización, que incluyan la empleabilidad a nivel nacional e internacional, para luego conectarlos con el mercado nacional y las necesidades del contexto peruano. Al considerar la empleabilidad internacional en el diseño de políticas de internacionalización, se promoverá el reconocimiento público y social de las universidades, ya que ésta está relacionada con la calidad educativa de las mismas. Actores: Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Educación, Universidades, Redes de universidades, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (empleabilidad) CONCYTEC (investigadores).

B) Financiamiento de la internacionalización

Recomendación 5: De Prioridad Indispensable. Establecimiento de mecanismos perdurables y flexibles en el tiempo para el financiamiento de la internacionalización. podrían considerar la creación de fundaciones, el vínculo con redes y recursos provenientes del canon, proyectos de cooperación internacional, donaciones, convenios con el Ministerio de Energía y Minas, proyectos de inversión con alianzas público-privadas, entre otros. Actores: Ministerio de Educación, Universidades, Redes de universidades, Ministerio de Economía y Finanzas, Gobiernos regionales, Ministerio de Energía y Minas.

C) Desarrollo de capacidades académicas y de gestión

Recomendación 6: De Prioridad Indispensable e Inmediata. Identificación y profesionalización de gestores de internacionalización, y la capacitación en idiomas extranjeros. Actores: Ministerio de Educación, Universidades, Redes de universidades

Recomendación 7: De Prioridad Indispensable e Inmediata. Capacitación en inglés a investigadores, gestores y docentes a través de la creación de centros de idiomas Actores: Ministerio de Educación, Universidades, Redes de universidades.

Recomendación 8: De Prioridad Indispensable. Lograr estándares internacionales a través del desarrollo de capacidades en metodologías de enseñanza y modelos creativos de internacionalización. La capacitación por ejemplo a través de ejercicios de benchmarking, difusión de buenas prácticas y talleres pedagógicos. Implementar modelos de internacionalización como los programas transfronterizos, al ampliar la oferta educativa internacional, se aumenta el campo de acción e influencia de las instituciones. Actores: Ministerio de Educación, Universidades, Redes de universidades, DIGESU

Recomendación 9: De Prioridad Recomendable. Creación de un órgano de alta dirección de internacionalización en las universidades como un vicerrectorado o su equivalente sería de beneficio en el proceso de institucionalización, y garantizar el compromiso institucional en la elaboración y desarrollo de una estrategia para la internacionalización. Las metas deberán acoplarse al plan estratégico institucional. Actores: Asamblea Universitaria

D. Trabajo en redes, alianzas y visibilidad

Recomendación 10: De Prioridad Indispensable e inmediata. Establecer un sistema de información y comunicación entre Estado, Universidades y Redes el que apoya el trabajo colaborativo, inclusivo y sostenible. Actores: Ministerio de Educación, Universidades, Redes de universidades, SUNEDU.

Recomendación 11: De Prioridad Indispensable. Implementación de una base de datos dinámica y actualizada de estudiantes con experiencias en el extranjero para visibilizar la formación en competencias. La base de datos debería registrar tanto a peruanos que hayan estudiado en el extranjero, como a extranjeros que hayan estudiado, investigado o realizado alguna pasantía en el Perú. Actores: PRONABEC, SUNEDU, Ministerio de Relaciones Exteriores, Universidades, Redes de universidades.

Recomendación 12: De prioridad Indispensable. Participación en espacios de vinculación y exposición para el fomento de la internacionalización que faciliten la visibilidad y el reconocimiento institucional a nivel internacional; Apoyar el posicionamiento internacional de las universidades peruanas es importante para su visibilidad en temas específicos como la educación, la investigación y la innovación, en paralelo, es importante incrementar el peso de la dimensión internacional al interior de la universidad. Actores SUNEDU, DIGESU, Ministerio de Relaciones Exteriores, Universidades (ranking)

Recomendación 13: De prioridad Recomendable Implementar un sistema de seguimiento y monitoreo de la internacionalización que evalúe el impacto, sostenibilidad, financiamiento, entre otros, en acuerdo con los objetivos, indicadores y metas institucionales. Actores: SUNEDU, DIGESU.

4.5 Fundación de INILAT, la Iniciativa Latinoamericana para la Internacionalización de la Educación Superior

INILAT fue creada en abril 2020 por las asociaciones para la internacionalización de Educación Superior de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú con el objetivo de consolidar la cooperación en la educación internacional de América Latina. Inilat reúne a más de 600 instituciones de educación terciaria de América Latina. Los miembros por cada país son Learn Chile, RCI (Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior), AMPEI (Asociación Mexicana para la Educación Internacional), FAUBAI (Asociación Brasileña de Educación Internacional), FIESA-REDCIUN-CIN (Feria Internacional de Educación Superior Argentina-Red de Responsables de Cooperación Internacional de las Universidades Nacionales de Argentina) y la REDIPERÚ (Red Peruana de Internacionalización de la Educación Superior Universitaria) donde actué representando a la RED Peruana .

El 2020 implicó diversas reuniones ente los miembros de la red para implementar el plan de trabajo conjunto, el primer paso era conocerse, cuáles eran los objetivos y prioridades de cada red en sus propios países y desarrollar

sinergias, finalmente cada uno de los 6 países miembros de INILAT decidieron liderar un proyecto de trabajo: Brasil: FAUBAI, la implementación del aprendizaje colaborativo internacional en línea para la región (COIL), Chile: LEARN CHILE, la creación de un programa de intercambio regional en modalidad virtual, Argentina: FIESA-CIN la búsqueda de fuentes de financiamiento y generación de alianzas internacionales que fortalezcan las redes latinoamericanas, Colombia: ASCUN- RCI, la construcción de una agenda común y encuentros para la gestión, el intercambio de buenas prácticas y posicionamiento de LATAM en el sector de educación internacional, México: AMPEI la identificación de políticas públicas para la internacionalización de los sistemas de educación superior en América Latina y Perú: REDIPERU, la generación de iniciativas para la internacionalización de la investigación a través del acercamiento de los investigadores de la región.

Todas estas iniciativas se han socializado durante el año a través de Webinars con la voz de rectores líderes en cada uno de los países, la agenda está hecha y a partir del 2021 ya se deben de ejecutar los compromisos. En mi calidad de líder de Rediperú y representado ESAN he convocado como co-chair de la IRC Dortmund, Conferencia Internacional de Investigación que cuenta con fondos de la DAAD de Alemania y que se desarrollara virtualmente en Junio 2021 a que INILAT presente trabajos de sus investigadores en los campos de la Cooperación entre la academia y la industria, la Transformación digital, la Educación, eLearning y Blended Learning, la Economía y Administración de Empresas, las Tecnologías de Información y Comunicación, la Innovación y espíritu empresarial, la cooperación internacional, la Internacionalización de Pymes y Proyectos Transfronterizos, y la Gestión de proyectos, calidad y sostenibilidad.

En este espacio se estará facilitando y promoviendo el encuentro y la discusión de los investigadores de la región con sus pares de Europa y Asia. En la figura 4 se presentan los logos de las redes participantes de INILAT:

Figura 4: Logos Redes participantes de INILAT



Fuente : INILAT

CONCLUSIONES

Los retos que enfrenta la universidad y particularmente los líderes responsables de la gestión universitaria, es el de diseñar y proponer estrategias de internacionalización que contribuyan a complementar la formación de su estudiante para hacerlo más competitivo en el mercado laboral global y por otro lado promuevan su reconocimiento y prestigio en la comunidad académica internacional. Esta responsabilidad nos llevó a la necesidad de emprender e innovar en los programas y estrategias para la internacionalización de la universidad, se amplió la base de oportunidades para los estudiantes del Pre Grado, y se diversificó el portafolio de servicios y programas a través de una activa cooperación internacional con universidades y el trabajo en redes. El haber sido conscientes desde el inicio que la implementación de programas de internacionalización tradicionales como la movilidad de los estudiantes a través de intercambios, o doble titulaciones, si bien son muy beneficiosos al mismo tiempo son poco inclusivos y nos hizo explorar más allá y comprobar que la implementación de la internacionalización en el campus y del currículo con el uso de tecnologías de comunicación e información se convertía en un recurso potente. Es en 2009 cuando se inicia en la Universidad ESAN una estrategia de internacionalización in campus, cuando el uso de la colaboración virtual era poco utilizado por las universidades. Diez años más tarde el contexto de la pandemia hizo que la comunidad académica a nivel internacional y local obligue a alumnos y profesores a adoptar una educación basada en recursos digitales, on line sincrónica con el uso de plataformas educativas y softwares que permiten la interacción con audio y video en tiempo real, así como el manejo de diversos recursos educativos, esta conversión hacia la educación remota todavía tiene muchas deficiencias metodológicas y en muchas universidades afectó aún más la falta de experiencia en el uso de recursos tecnológicos, lo positivo ha sido reducir el efecto de aversión al uso de las tecnologías que existía de parte de la facultad y se han encontrado evidencias en investigaciones del autor que la colaboración virtual internacional permite que los alumnos adquieran habilidades interculturales y capacidades que le brindan una visión y mindset global.

En este aspecto los programas COIL- Collaborative On line Learning (Rubin, 2017) que se basan en un formato innovativo para la internacionalización curricular a través de partenariados entre instituciones, están promoviendo la internacionalización de profesores y estudiantes, y es como sostiene (Rubin, 2017) una intervención curricular, que divide el aprendizaje en partes, los profesores y sus estudiantes deben conducir el aprendizaje y son sus principales beneficiarios.

En nuestro país es muy escasa la participación del estado en proveer de recursos financieros o recursos de otro tipo para la internacionalización de las universidades, la reciente atención hacia la importancia de tener una política para tal fin se ha expresado en la Ley Universitaria y se ha incluido el término internacionalización de la universidad en ella. El trabajo en redes y la innovación son por ahora las vías en que la universidad podrá apoyarse para seguir promoviendo en la comunidad universitaria los beneficios de la internacionalización, la creación de REDIPERU y su participación en la red regional INILAT está brindando sus frutos para la interacción regional. Los esfuerzos en internacionalización a todo nivel provocarán un efecto de incremento de las capacidades de nuestros graduados y así de nuestro capital humano, los académicos contribuirán también con su participación en investigación internacional. Esperemos además que, junto al atractivo e interés cultural e histórico de nuestro país y el establecimiento de políticas que contribuyan a incrementar la calidad educativa generen como en el concepto finlandés oportunidades de “exportación de la educación”, la atracción de estudiantes extranjeros y para los estudiantes nacionales el desarrollo de sus capacidades y por ende del capital humano que contribuya al desarrollo económico del Perú.

BIBLIOGRAFIA

- Adler, N., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management*, 6(3), 52-65.
- Bargiela- Chiappini, F., & Nickerson, C. (2003). Intercultural Business Communication: A rich field of Studies. *Journal of Intercultural Studies*, 24(1), 3-15.
- Bhaumik, P. (2012). Use of ICT in the classroom teaching of management. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 16(4), 245-252.
- Blasco, M. (2009). Cultural Pragmatism? Student Perspectives on learning culture at a Business School. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 174-187.
- Brake, T., & Walker, D. (1995). *Doing business internationally: The guide to cross-cultural success*. Burr Ridge, Illinois: Irwin Professional.
- Brislin, R. (1981). *cross Cultural Encounters. Face -to-face interaction*. Elmsford: Pergamon.
- Carlson, J., & Zmud, R. (1999). Channel Expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 153-170.
- Davis, F., Bagozzi, R, & Warshaw, P. (1989). Use acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- del Campo Villares, O., & Salcines Cristal, J. (2008). El valor económico de la educación a través del pensamiento económico en el Siglo XX. *Revista de la educación superior*, 37(147), 45-61.
- Dennis, A., Fuller, R, & Valacich J. (2008). Media Task and Communication Processes. *A Theory of Media Synchronicity*. *MIS Quarterly*, 32(3), 575-600.
- Elkin, G., Devjee, F., & Farnsworth, J. (2005). Visualizing the internationalization of Universities. *Journal of Educational Management*, 19(4), 318-329.
- Fairlie Reinoso, A. (2014). *DESAFÍOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN: UNA PROPUESTA PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA PUCP*.

Tesis para optar el grado de Magíster en Política y Gestión Universitaria. Lima, Peru.

Gong, W., Li, Z., & Stump, R. (2007). Global Internet use and access. Cultural Considerations. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19(1), 57-74.

Gröschke, D., & Bolten, J. (2012). Approaches to intercultural competence and its development. *Taiwanese Journal of WTO Studies*, 23, 43-81.

Hofstede, G. (1998). *Cultures and organizations. Software of the mind*. London: Mc Graw Hill.

Ilieva, J., Kilingley, P., Tsigiris, V., & Usher, A. (2019). *The Shape of Global Higher Education. National Policies Framework for International Engagement. Report of the British Council*.

Johns, S., Smith L., & Strand C. (2003). How culture affects the use of information technology. *Accounting Forum*, 27(1), 84-109.

Johnson, L., Adams Becker, S, Cummins, M, Estrada, V, Freeman, A, & Ludgate, H. (2013). *NMC Horizon Report 2013 Higher Education Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium.

Juntunen, T. (2014). Education export – what does it mean? *Journal of Finnish Universities of Applied Sciences* .

Knight, J. (2000). Monitoring the quality and progress of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 5, 228-243.

Knight, J. (2008). Internationalization. Key concepts and elements. (Raabe, Ed.) *Internationalization of European Higher Education An EUA/ACA handbook*, 1-22.

Lane, H. W., & Di Stefano, J. (1992). *International management behaviour: From policy to practice*. Boston: PWS- Kent.

Laughton, D., & Ottewill, R. (2000). Developing Cross Cultural Capability in undergraduate business education: Implications for the students experience. *Education +Training*, 42(6), 378-386.

Nguyen, D. V., Dong, T., & Chau, T. (2009). Internationalization Higher Education (HE) in Vietnam: Insights from Higher Education leaders - an exploratory study. *Education+Training*, 58, 1-28.

O'Brien, A., & Eriksson, A. (2010). Cross-Cultural connections: Intercultural learning for global citizenship. In *Intercultural Communication Competence. Educating the Global Citizen* (pp. 1-19).

Olivos Rossini, L. (2016). Internationalization at home: Technology-supported multicultural learning in Peru. Tilburg: Center for Economic Research. REDIPERU Red Peruana para la Internacionalización de la Educación Superior . (n.d.). Retrieved from <https://exchange51.wixsite.com/rediperu>

Rubin, J. (2017). Embedding Collaborative Online International Learning (COIL) at Higher Education Institutions. An evolutionary Overview with Exemplars. *Internationalization of Higher Education*, 28-44.

Schultz, T. W. (1960). Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy*, 8(6), 571-583.

Szyslo, P. (2016). Internationalization Strategies for the Global Knowledge Society. CBIE ph.D Research Series, 1-7.

Torres, D., & Jones, S. (2010). A changing scene : Comparing business cultures in peru and The Netherlands. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(4), 53-66.

UNESCO. (2005). *Towards Knowledge Society*. Condé-sur-Noireau, France: UNESCO Publishing. Retrieved from <http://www.unesco.org/publications>

