



SOCIETĀS PARTNERSHIPS

DOCUMENTO DE TRABAJO

DOCUMENTO DE TRABAJO · MAYO 2026

Dos Internacionalizaciones

Cerrando la brecha de credibilidad en la
internacionalización universitaria.

UNA ARQUITECTURA DE STEWARDSHIP PARA CARTERAS INTERNACIONALES HÍBRIDAS

Carlos Vargas

FUNDADOR · SOCIETĀS PARTNERSHIPS · PANAMÁ

DOCUMENTO DE TRABAJO COMPLETO

INCLUYE REFERENCIAS Y FIGURAS

SOCIETASPARTNERSHIP.COM



ESTRUCTURA

Índice

Un diagnóstico del déficit de credibilidad en la internacionalización universitaria, y un marco de gobernanza –la Arquitectura de Stewardship– para las carteras híbridas que la mayoría de las instituciones realmente gestionan.

—	Resumen Ejecutivo
—	Nota del Autor
01	Introducción
02	El Término Comodín
03	Antecedentes Estructurales
04	Tres Configuraciones Operativas Ingresos · Formación · Capacidades
05	La Realidad Híbrida
06	Por Qué Persiste la Confusión
07	El Déficit de Credibilidad
08	La Arquitectura de Stewardship
09	Conclusión
—	Referencias

El valor es real. La descripción ha fallado.

La internacionalización de la educación superior ha perdido la capacidad de describir con precisión el valor que produce. Los límites a las visas en Canadá, las restricciones a los dependientes en el Reino Unido, el endurecimiento de las condiciones migratorias en Australia y la intensificación del escrutinio de visas en Estados Unidos han expuesto, entre 2024 y 2025, un déficit de credibilidad que el sector llevaba al menos una década construyendo.

El déficit no es, principalmente, una falla de comunicación. Es un problema de tipología con un problema de hibridación superpuesto, ambos ocultos tras un aparato de comunicación pública que el sector construyó deliberadamente y operó con éxito hasta hace muy poco.

El sector usa una sola palabra –internacionalización– para describir al menos tres fenómenos estructuralmente distintos, cada uno operado bajo una economía política diferente y cada uno con una base de evidencia diferente. La **Configuración de Ingresos**, dominante en las economías de mercado liberal, trata la matrícula internacional como el amortiguador estructural del financiamiento de la educación superior. La **Configuración de Formación**, dominante en Europa continental y partes de Asia oriental financiada por el Estado, opera la internacionalización como un proyecto humanístico y pedagógico. La **Configuración de Capacidades**, dominante en América Latina, gran parte de África y gran parte de Asia, trata la internacionalización como un medio de creación de capacidad institucional y nacional. Cada una es internamente coherente; ninguna es una forma degradada de las otras. La mayoría de las instituciones, sin embargo, gestionan carteras en las tres y carecen de una arquitectura utilizable para informar con honestidad sobre operaciones híbridas.

La propuesta central del documento es la **Arquitectura de Stewardship**: un marco de gobernanza y comunicación bajo el cual una institución que opera actividades en los tres modos puede rendir cuentas de cada uno en sus propios términos. La definen cinco principios. *Declaración de modo*: cada actividad se identifica como principalmente de Ingresos, Formación o Capacidades. *Evidencia*

apropiada al modo: cada una se informa frente a las métricas nativas de su modo. *Denominación del acuerdo:* cada alianza entre modos documenta qué busca y qué aporta cada parte. *Informe de cartera:* el informe institucional presenta los tres modos uno al lado del otro. *Calibración de las partes interesadas:* cada audiencia ve el modo más relevante para sus derechos de decisión. La arquitectura no requiere gasto de capital, ni cambio legislativo, ni el abandono de ningún programa existente. Requiere la voluntad de admitir que una institución está gestionando una cartera que al sector se le ha indicado describir como un fenómeno único.

NOTA DEL AUTOR

Sobre la evidencia y el posicionamiento.

Este documento se construye a partir de la literatura publicada, pero la literatura misma parece carecer de información a nivel de sistema del tipo requerido para analizar cambios a gran escala en un sector tan estructuralmente variado como la educación superior global. La mayor parte del trabajo publicado en el campo consiste en estudios de caso de una sola institución, análisis regionales y estudios sobre temas específicos –movilidad, gestión de alianzas, campus filiales, evaluación intercultural– y no intenta, en general, caracterizar el sector como un sistema de configuraciones estructuralmente distintas que operan bajo diferentes economías políticas.

Para subsanar esa deficiencia, el análisis aquí se apoya en la experiencia obtenida localmente del trabajo en la educación superior canadiense e internacionalmente de muchos años de compromiso reiterado con instituciones asociadas en múltiples regiones. Donde se cita la literatura publicada, se cita; donde el argumento se adelanta a lo que la literatura ha establecido formalmente –en particular en la tipología de las tres configuraciones y en el diagnóstico de lo que el déficit de credibilidad le cuesta al sector– el documento se basa en patrones observados en distintas instituciones, y esos patrones deben leerse como inferencia de un profesional en ejercicio y no como hallazgos derivados de un estudio formal. El posicionamiento se ofrece en aras de la transparencia: el argumento pretende ser útil para la alta dirección ahora; no sustituye el trabajo empírico a nivel de sistema que el campo todavía necesita, y que la Arquitectura de Stewardship,

de adoptarse, ayudaría a producir.

SECCIÓN 01

Introducción

Hoy operan dos internacionalizaciones dentro de cada universidad activa en investigación. La primera es la internacionalización sintetizada que aparece en los planes estratégicos, los discursos de los rectores, los comunicados de prensa y los folletos de captación: una historia única e integrada sobre el compromiso global. La segunda es la internacionalización operativa que la institución realmente ejecuta, que al examinarla resulta ser tres fenómenos estructuralmente distintos, cada uno operado bajo una economía política diferente y con una base de evidencia diferente.

La crisis de credibilidad vive en la distancia entre ambas: un relato público que promete una cosa y una realidad operativa que entrega otra, con la brecha oculta tras un vocabulario que el sector construyó deliberadamente y operó con éxito hasta hace muy poco. Ningún informe institucional sobre internacionalización puede, en la actualidad, decir a sus lectores, con la precisión que otras áreas de la universidad demuestran de forma rutinaria, qué se está afirmando y sobre qué evidencia.

El diagnóstico es directo más que crítico. Las instituciones que construyeron el relato sintetizado no son malos actores; respondieron racionalmente a incentivos que funcionaron durante quince años y que, en los últimos veinticuatro meses, han dejado de funcionar. Las recomendaciones son, en consecuencia, directas: no abandonar lo que las instituciones hacen, sino describir lo que hacen en un lenguaje que sobreviva al escrutinio externo.

Las configuraciones son tres; las internacionalizaciones son dos.

El Término Comodín

El sector de la educación superior ha vaciado activamente el concepto de internacionalización, transformándolo en un término nebuloso que las instituciones despliegan para reclamar cualquier posición favorable. La definición más influyente del campo —la formulación de Jane Knight de la internacionalización como el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural o global en la educación postsecundaria (Knight, 2003)— es amplia por diseño, y esa amplitud ha sido una condición habilitante para su difusión. En los planes estratégicos, los informes anuales, los discursos de los rectores, los comunicados de prensa, el marketing de captación y los anuncios en redes sociales, la misma palabra abarca la captación de matrícula, los estudios en el extranjero, los campus filiales, las alianzas de creación de capacidad, la investigación conjunta y la integración curricular. Su ambigüedad conceptual es un boleto abierto para que cualquier universidad se autoinvite como institución de orientación internacional.

La ausencia de una evaluación pedagógica rigurosa, de resultados complejos de aprendizaje estudiantil o de una medición genuina de la competencia intercultural en la contabilidad pública se llena con indicadores de producto —número de estudiantes en movilidad, acuerdos institucionales firmados y el impacto económico generado por los matriculados extranjeros (Deardorff y van Gaalen, 2012; Buckner y Stein, 2020). Si bien tales cifras cuentan una historia real, no comprometen a la institución con una mejora transformacional a largo plazo. La dependencia de las métricas de volumen crea una ilusión cuantitativa: un escudo administrativo que permite a las universidades difundir una imagen de integración global mientras permanecen estructuralmente ajenas al valor de desarrollo que producen.

La ilusión se ve agravada por los rankings universitarios globales, que ponderan la producción investigadora y la reputación institucional mientras tratan la calidad docente y la contribución social como residuos (Hazelkorn, 2015; Marginson, 2026). Los rankings asignan prestigio según la proporción de estudiantes y personal internacional, recompensando formalmente el volumen bruto de matrícula como indicador indirecto de calidad académica. Como las instituciones priorizan estas validaciones externas por encima de las misiones pedagógicas internas, el valor de la educación superior internacional queda subordinado a las métricas competitivas de un mercado

global manufacturado.

SECCIÓN 03

Antecedentes Estructurales

La configuración actual de la internacionalización no es producto de una sola decisión. La Configuración de Ingresos surgió de la reestructuración neoliberal del financiamiento de la educación superior en las economías angloamericanas a partir de la década de 1980 (Marginson, 2007; Slaughter y Rhoades, 2004). La Configuración de Formación surgió del mandato humanístico de posguerra de las universidades europeas, formalizado en el Proceso de Bolonia y actualizado mediante la redefinición del Parlamento Europeo de 2015 (de Wit et al., 2015). La Configuración de Capacidades tiene raíces más antiguas en el período poscolonial y en la arquitectura bilateral y multilateral de financiamiento al desarrollo de finales del siglo XX, consolidada más recientemente mediante redes universitarias regionales, la cooperación Sur-Sur y los consejos nacionales de financiamiento de investigación en todo el Sur Global (Teferra y Knight, 2008; Heitor, Horta y Salmi, 2016). Ninguna de estas trayectorias fue diseñada para coexistir con las otras bajo un único encabezado conceptual; se acumularon bajo un mismo rótulo por accidente histórico.

La pandemia de 2020–2022 expuso la fragilidad del modelo sintetizado. Las instituciones que habían asumido un crecimiento perpetuo de la matrícula internacional, una movilidad sin fricciones y un acceso bilateral estable a la investigación encontraron las tres cosas suspendidas a la vez y se vieron obligadas a enfrentar, a menudo por primera vez, que sus tres configuraciones eran operativamente distintas y requerían respuestas adaptativas separadas (Huang, Crăciun y de Wit, 2022). La recuperación pospandemia no devolvió el sistema a su lógica anterior a 2020; aceleró presiones estructurales que se venían acumulando durante una década. El período 2018–2025 añadió dos presiones más: la securitización de la colaboración investigadora en las naciones de los Cinco Ojos y la Unión Europea, y la reacción política contra la migración que ha reconfigurado el entorno regulatorio para los estudiantes internacionales en los cuatro mayores

países receptores.

Las configuraciones en sí mismas no pueden rediseñarse por decreto institucional. Una rectora no puede, por su propia autoridad, alterar el régimen de visas, el tope nacional de matrícula, el presupuesto bilateral de desarrollo o la política migratoria de su país anfitrión. Lo que sí puede rediseñar es la descripción, la contabilidad y la comunicación de las actividades que la institución ya opera. La intención de este documento es hacer ese nivel de reforma legible y accionable; no afirma que la reforma de la gobernanza sustituya a la reforma política.

La crítica poscolonial de la internacionalización, en auge durante las décadas de 2010 y 2020, identifica que las configuraciones existentes se construyeron en patrones de intercambio asimétrico y que las alianzas entre ellas reproducen con frecuencia esas asimetrías (Stein, 2021; Buckner y Stein, 2020). Ningún marco de gobernanza por sí solo resuelve esa crítica. El marco que se propone aquí ofrece un mecanismo mediante el cual las asimetrías pueden nombrarse, rastrearse y cuestionarse. La visibilidad es una condición previa para la reparación.

SECCIÓN 04

Tres Configuraciones Operativas

La internacionalización está dominada por tres configuraciones, cada una internamente coherente. Una lógica financiera particular produce un conjunto particular de partes interesadas, que requieren una base de evidencia particular, frente a la cual la institución informa métricas particulares. Cada una es además políticamente vulnerable de un modo distinto, y cada una sufre una falla probatoria característica cuando su lenguaje es tomado prestado por una institución que opera principalmente bajo una configuración diferente.

MERCADOS
LIBERALES
ANGLOAMERICANOS ·
EE. UU., RU, CANADÁ,
AUSTRALIA, NZ

La Configuración de Ingresos se encuentra principalmente en las economías de mercado liberal angloamericanas –Estados Unidos, el Reino Unido, Canadá, Australia y Nueva Zelanda– y en algunos sistemas asiáticos con estructuras similares impulsadas por la matrícula. La literatura nombra versiones afines de este fenómeno como capitalismo académico (Slaughter y Rhoades, 2004), la mercantilización de la educación superior (Marginson, 2007) y la educación como industria de exportación en los marcos de política australianos y británicos; este documento trata los Ingresos como la configuración en la que la captación de matrícula internacional se convierte en la condición estructural de la solvencia y no en una fuente de ingresos complementaria. Los ingresos por tasas internacionales en los proveedores de educación superior del Reino Unido alcanzaron aproximadamente £11.800 millones en 2022/23, lo que representa el 23 por ciento del ingreso total del sector británico (HESA, 2024; House of Commons Library, 2024). Para Inglaterra en concreto, las tasas internacionales produjeron aproximadamente £9.400 millones ese año, alrededor del 20 por ciento del ingreso del sector (Tony Blair Institute, 2025). Existen dependencias comparables en Australia, Canadá, Estados Unidos y Nueva Zelanda.

El modo Ingresos tampoco es ya un fenómeno estrictamente angloamericano. Varios sistemas de ingreso medio han construido modelos de Ingresos localizados para compensar el subfinanciamiento interno: Malasia y los Emiratos Árabes Unidos albergan centros transnacionales con campus filiales y cohortes regionales de pago; los Estados del Golfo, de forma más amplia, operan ecosistemas de campus financiados por el Estado que combinan lógicas de Ingresos y de Capacidades; y varias universidades insignia de América Latina y del sur de África ofrecen ahora programas de máster de pago en inglés para estudiantes de países vecinos. La contracción de 2024–2025 en el núcleo angloamericano probablemente acelerará estos corredores intrarregionales. Por tanto, la configuración se entiende mejor como angloamericana por origen y centro de gravedad, pero ya no por geografía exclusiva.

Dentro de la Configuración de Ingresos, tres submodos conllevan riesgos de credibilidad distintos: captación de alta matrícula y bajo apoyo (el patrón predominante de los másteres británicos); captación de matrícula media e integrada (el patrón australiano y parte del canadiense, con una infraestructura sustancial de apoyo estudiantil y vías explícitas de trabajo posterior a los estudios); y la educación transnacional –campus filiales, programas franquiciados y empresas conjuntas impartidos en el país de origen o en un centro regional. El primero es el más expuesto a la acusación de que el volumen de captación está haciendo el trabajo que se le atribuye a la pedagogía; el segundo es el más defendible bajo el escrutinio migratorio; el tercero se sostiene o cae según la acomodación regulatoria local y la competencia del socio en el país.

La configuración responde ante la junta, el ministerio de finanzas y el departamento de inmigración, y opera bajo la presión disciplinante de los rankings globales. El éxito se mide en ingresos por tasas, volumen de matrícula, empleabilidad y adopción de trabajo posterior a los estudios. La falla probatoria característica de la Configuración de Ingresos es la práctica de reclamar resultados de Formación –competencia intercultural, ciudadanía global– en defensa de un sistema que operativamente es un negocio de credenciales. Un alto cargo que afirma que el 35 por ciento de estudiantes internacionales de la institución confirma su compromiso con la ciudadanía global está cometiendo este error. La métrica de captación es de Ingresos; la afirmación de resultado es de Formación; y la literatura no respalda la inferencia de que la primera produce la segunda sin una ingeniería pedagógica deliberada (Harrison, 2015; Deardorff y van Gaalen, 2012).

4.2

Formación

El compromiso internacional se opera como un **proyecto pedagógico y humanístico**.

EUROPA
CONTINENTAL, LOS
PAÍSES NÓRDICOS,
ASIA ORIENTAL
FINANCIADA POR EL
ESTADO

La Configuración de Formación se encuentra principalmente en los sistemas financiados por el Estado de Europa continental, los países nórdicos y partes de Asia oriental financiada por el Estado, incluidos Japón y Corea del Sur. La literatura nombra versiones afines como internacionalización integral (Hudzik, 2011), internacionalización en casa (Beelen y Jones, 2015) e

internacionalización para la sociedad (de Wit, Hunter, Howard y Egron-Polak, 2015); la evaluación de la competencia intercultural (Deardorff, 2006) aporta su base de evidencia. La redefinición del Parlamento Europeo de 2015 –el proceso intencional de integrar una dimensión internacional, intercultural o global en el propósito, las funciones y la impartición de la educación postsecundaria, con el fin de mejorar la calidad de la educación y la investigación para todos los estudiantes y el personal, y de hacer una contribución significativa a la sociedad– es la formulación autorizada de la razón de ser de esta configuración.

Las partes interesadas son el ministerio de educación o investigación, la Comisión Europea para las instituciones dentro de la UE, los organismos de acreditación, el gobierno del profesorado y un público que espera que la educación superior funcione como un bien público. El éxito se mide en resultados pedagógicos –competencia intercultural, adquisición de lenguas, disposición cívica– junto con la calidad de la colaboración investigadora y la preparación de los graduados. La competencia intercultural genuina no surge de la mera exposición a la diversidad; debe desarrollarse deliberadamente en los dominios cognitivo, afectivo y conductual y evaluarse con herramientas de múltiples perspectivas (Deardorff, 2006). Sin un andamiaje pedagógico explícito, se ha observado que los estudiantes nacionales se resisten al trabajo intercultural en grupo y evitan el contacto con sus pares internacionales, recurriendo por defecto a lo que Harrison y Peacock (2010) caracterizaron como xenofobia pasiva.

La falla probatoria característica de la Configuración de Formación es la práctica de tratar la exposición como evidencia de resultado. El vicerrector que informa que el ochenta y cinco por ciento de nuestros estudiantes cursaron al menos una asignatura con contenido internacional este año está informando sobre la impartición de contenido, no sobre el desarrollo intercultural. Lo primero es fácil de contar; lo segundo requiere una infraestructura de evaluación que pocas instituciones mantienen todavía. La movilidad en sí misma alcanza solo a entre el dos y el tres por ciento de los estudiantes terciarios del mundo (UIS, 2024) y es socioeconómicamente selectiva incluso dentro de esa minoría (Granato y Schnepf, 2024). La respuesta conservadora son las métricas de proceso allí donde no hay métricas de resultado disponibles: una actividad informada como de Formación debería, como mínimo, documentar las características de diseño que la literatura identifica como precondiciones del desarrollo intercultural. Las métricas de proceso son el interino honesto, sostenido hasta que maduren los instrumentos de resultado, que evita que la

Formación sea expulsada silenciosamente de la cartera por aquello que es más fácil de medir.

4.3

Capacidades

La internacionalización es un medio de **creación de capacidad** institucional y nacional.

AMÉRICA LATINA,
GRAN PARTE DE
ÁFRICA Y ASIA

La Configuración de Capacidades se encuentra principalmente en los sistemas financiados por el Estado de América Latina, la mayor parte de África y gran parte de Asia. Su rasgo definitorio es que la internacionalización se opera como un medio para adquirir infraestructura de investigación, formación del profesorado, acceso a redes globales de conocimiento y colocación de graduados en el extranjero –capacidad que el sistema nacional aún no sostiene a la escala requerida. La literatura nombra versiones afines como internacionalización para la creación de capacidad (Teferra y Knight, 2008), internacionalización para el desarrollo (de Wit, Jaramillo, Gacel-Ávila y Knight, 2005; Gacel-Ávila, 2007) y cooperación Sur-Sur; la crítica poscolonial (Stein, 2021; Buckner y Stein, 2020) aborda las asimetrías que surgen cuando esta configuración se asocia con actores de Ingresos o de Formación. Aunque es el modo operativo dominante para la mayoría de las universidades en la mayoría de los sistemas nacionales, está comparativamente subrepresentada en las revistas más citadas y en la literatura de políticas del campo.

Las partes interesadas son el ministerio de educación o ciencia, el consejo nacional de financiamiento, el rector, el liderazgo del profesorado en disciplinas prioritarias y los gobiernos socios. El éxito se mide en desempeño de gobernanza, publicaciones en coautoría, colocaciones doctorales en el extranjero con retorno documentado, profesorado que recibe formación avanzada en investigación, acceso a equipamiento mediante alianzas y captación conjunta de subvenciones. Las publicaciones en coautoría y las colocaciones doctorales son indicadores útiles, pero son también indicadores definidos dentro del sistema académico del Norte, y usados por sí solos redefinen silenciosamente la capacidad del Sur en términos del Norte. Un marco robusto de informe de Capacidades los combina con indicadores endógenos: retención del profesorado formado en el país, cuota de liderazgo de subvenciones en consorcios Sur-Sur, localización de métodos y equipamiento, y contribución a la cantera doctoral nacional.

La falla probatoria característica de la Configuración de Capacidades es la subarticulación del acuerdo de capacidad en las alianzas entre configuraciones. El vicerrector de investigación que informa que la institución firmó doce nuevos acuerdos de alianza con universidades europeas el año pasado está informando volumen transaccional, no transferencia de capacidad. Cuando una universidad insignia latinoamericana firma una alianza con una institución británica intensiva en investigación, el socio latinoamericano busca abrumadoramente resultados de capacidad; el socio británico busca abrumadoramente acceso a la investigación; y ninguna de las partes nombra la diferencia en el acuerdo. La alianza incumple de forma rutinaria en la dimensión de capacidad porque las métricas en uso no miden nada de lo que la configuración requiere.

SECCIÓN 05

La Realidad Híbrida

Las descripciones de la Sección 4 son tipológicas. Las instituciones de tipo puro existen, pero se concentran en puntos particulares del sistema global: pequeños proveedores privados con fines de lucro que operan solo en modo Ingresos; ciertas instituciones europeas de artes liberales de nicho que operan solo en modo Formación; ciertas instituciones regionales del Sur Global cuyo compromiso internacional consiste casi por completo en alianzas de capacidad financiadas por donantes. La gran mayoría de las universidades ejecutan actividades en los tres modos de forma simultánea. Una universidad británica del Russell Group opera típicamente de forma predominante en modo Ingresos mientras ejecuta programas de Formación en artes liberales de grado y alianzas de capacidad con universidades africanas financiadas mediante la ayuda oficial al desarrollo del Reino Unido. Una universidad insignia brasileña opera predominantemente en modo Capacidades mientras ejecuta programas de máster en inglés para estudiantes de pago de países vecinos (un modo Ingresos localizado) e intercambios Erasmus+ (Formación). Tres modos, una institución, en cada caso.

Tres modos, una institución. La mayoría de las universidades gestionan una cartera que se les ha indicado describir como un fenómeno único.

Una descripción más honesta de la universidad típica activa en investigación en 2026 es que opera una cartera de actividades de internacionalización distribuidas entre las tres configuraciones en proporciones que reflejan su economía política, su misión y su historia. La cartera rara vez se documenta como tal. La mayoría de las instituciones no tienen una contabilidad interna que nombre qué actividades operan bajo qué configuración; el plan estratégico describe la internacionalización como una única prioridad, con metas y métricas que combinan elementos extraídos de las tres configuraciones en un enunciado sintetizado que no se corresponde con precisión con ninguna de ellas. Una oficina internacional que trata su programa de captación de másteres (Ingresos) y su alianza de investigación africana (Capacidades) como instancias del mismo fenómeno subdotará sistemáticamente de recursos a la segunda, medirá mal el primero y confundirá su comunicación pública sobre ambos.

Buckner y Stein (2020) demuestran este patrón sintetizador mediante el análisis de contenido de documentos de política de asociaciones; Marginson, Yang y Brotherhood (2025), mediante datos de entrevistas con líderes de la educación superior inglesa, muestran a esos mismos líderes describiendo las lógicas de Ingresos y humanística como distintas en privado y sintetizándolas en el lenguaje de cara al público. La síntesis es una estrategia de cara al público que los profesionales más veteranos del campo pueden describir con precisión cuando hablan de forma extraoficial. La afirmación de hibridación no se extiende a toda la población global de educación superior: las universidades regionales centradas en la docencia, los community colleges y los pequeños proveedores privados que operan una única corriente de captación o una única alianza financiada por donantes son operativamente de modo único. La arquitectura propuesta en la Sección 8 está construida, en consecuencia, para instituciones cuyo compromiso internacional abarca varias configuraciones –predominantemente universidades intensivas en investigación y de tamaño mediano o mayor que ejecutan actividades en dos o tres modos de forma simultánea.

Por Qué Persiste la Confusión

La confusión entre configuraciones se originó como acumulación histórica (Sección 3) y se sostuvo, en el período desde aproximadamente 2010 en adelante, como estrategia deliberada. Ambos registros operan. En el plano del desarrollo de largo plazo del campo, tres trayectorias con genealógicas diferentes llegaron a compartir un único encabezado conceptual porque nadie las diseñó para coexistir. En el plano de la alta dirección institucional durante los últimos quince años, la síntesis se mantuvo activamente porque producía retornos fiables.

Marginson, Yang y Brotherhood (2025), a partir de entrevistas con altos cargos de la educación superior inglesa, documentan directamente el carácter estratégico de ese mantenimiento: los mismos líderes que articulan el relato público del campo sobre el bien público global y la misión intercultural describen, en privado, una lógica operativa en la que la sostenibilidad financiera requiere que el encuadre moral siga siendo políticamente viable. La síntesis también se sostiene por una divergencia interna entre el profesorado y los altos cargos administrativos (Childress, 2010; Stohl, 2007; Bedenlier y Zawacki-Richter, 2015): los líderes superiores encuadran la internacionalización en términos sintetizados mientras el profesorado experimenta una estructura de incentivos que recompensa la actividad internacional de forma inconsistente. El relato público lo producen los administradores; la sustancia la produce el profesorado; ambas comunidades usan la misma palabra para describir objetos diferentes.

6.1 El Plan Estratégico como Género

El plan estratégico internacional es un género. Leídos a través de instituciones y continentes, los planes convergen en un pequeño vocabulario de metas sintetizadas: una comunidad global, competencia intercultural, experiencias estudiantiles transformadoras, alianzas mutuamente beneficiosas, investigación de clase mundial y contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Estas metas suelen sustentarse en métricas que cuentan cosas en lugar de medir resultados: número de memorandos de entendimiento firmados, número de países representados en el alumnado, número de instituciones asociadas, crecimiento de la

proporción de estudiantes internacionales. Buckner y Stein (2020) muestran que el vocabulario definitorio del campo se estructura en torno a una racionalidad indiferenciada que permite a las instituciones reclamar simultáneamente resultados pedagógicos, cívicos y económicos a través de las mismas actividades. El plan, en sus convenciones de género actuales, está diseñado para la confusión. Lo que falta, casi universalmente, es la desagregación.

6.2 El Discurso del Alto Cargo y el Comunicado de Prensa de la Alianza

El discurso de apertura en una conferencia del sector –en APAIE, EAIE, NAFSA, CBIE, AIEA– tiene su propio registro retórico. El discurso abre con una cifra, avanza hacia una historia, pivota hacia un propósito mayor y concluye con un llamado a profundizar el trabajo. Marginson, Yang y Brotherhood (2025) documentan que los mismos líderes que despliegan este registro en público describen la lógica subyacente en privado como un acuerdo financiero que requiere un encuadre moral para seguir siendo políticamente viable. El comunicado de prensa que anuncia una alianza opera en el mismo registro: un memorando firmado nombra a los firmantes, el país, las disciplinas y propósitos amplios, pero rara vez nombra qué aporta cada parte, qué busca cada parte o qué evidencia demostrará que la alianza ha hecho lo que afirmaba. Ambas partes contabilizan el acuerdo frente a sus respectivos objetivos; ninguna ha nombrado el acuerdo de fondo.

6.3 El Aparato de Marketing de Captación

El vocabulario de la captación de estudiantes internacionales tiene su propio registro, orientado a la familia prospectiva que considera una inversión de capital privado sustancial. Estos materiales están diseñados para convertir, no para informar. El costo de la convergencia entre este registro y la autodescripción institucional es que las comunicaciones más públicas se vuelven las más infladas retóricamente, y la retórica inflada refluye hacia el plan estratégico, el discurso y el comunicado de prensa. Para cuando se le pide a la institución que defienda su cohorte internacional del 35 por ciento ante un ministerio de migración escéptico, el único lenguaje disponible es el lenguaje construido para captar. La defensa suena, ante el regulador, como el folleto –porque es el folleto.

6.4 La Asociación del Sector y la Ruptura del Equilibrio

Las asociaciones del sector –NAFSA, EAIE, AIEA, CBIE, IAU e IIE a nivel global, OUI-IOHE en las Américas, APAIE en Asia-Pacífico– moldean el vocabulario del campo a través de sus conferencias, revistas, programas de formación e informes de política. La internacionalización integral, la frase aislada más exitosa del campo, fue acuñada dentro de este ecosistema (Hudzik, 2011) y ha sido adoptada en los planes estratégicos institucionales de todos los continentes. Desde aproximadamente 2010 hasta 2023, este ecosistema de comunicación produjo un relato sintetizado que sirvió de forma fiable a los intereses institucionales. El entorno de políticas de 2024–2025 rompió ese equilibrio en tres frentes. La reacción migratoria –el tope a los permisos de estudio de Canadá de enero de 2024 (IRCC, 2024, 2025); la restricción de visas para dependientes del Reino Unido de enero de 2024, que produjo una caída interanual del 13 por ciento en las visas de estudiante de solicitantes principales (UK Home Office, 2024); el endurecimiento de las condiciones migratorias de Australia; y la intensificación del escrutinio de visas de Estados Unidos– hizo que el lenguaje de Formación se leyera, ante un público escéptico, como un eufemismo para la extracción de ingresos. El escrutinio fiscal que siguió a la identificación por parte de la Office for Students de un riesgo de déficit en todo el sector, con un 45 por ciento de los proveedores ingleses modelados para reportar un déficit en 2025/26 (Office for Students, 2025b), hizo que las métricas de Ingresos se leyeran, ante el profesorado y los acreditadores, como evidencia de que las afirmaciones pedagógicas estaban incumplidas. La securitización de la colaboración investigadora en las naciones de los Cinco Ojos y la Unión Europea aplicó una tercera presión a las alianzas en modo Capacidades. Las instituciones que todavía operan el relato sintetizado en 2026 continúan una estrategia que funcionó durante quince años y que, en los últimos veinticuatro meses, ha dejado de funcionar.

El Déficit de Credibilidad

El déficit de credibilidad no es abstracto, pero sus costos principales no son los topes a las visas ni las restricciones migratorias que han dominado el comentario del sector en 2024 y 2025. Esas medidas de política son choques exógenos impulsados por la política migratoria interna; no se habrían evitado con una mejor contabilidad interna, y no son el objeto de este documento. Su efecto, más bien, ha sido hacer visible un déficit que se venía acumulando desde hacía al menos una década, sin detectarse porque el relato sintetizado que lo ocultaba producía retornos fiables hasta hace muy poco.


-64%	23%	57 → 36	~7M
NUEVOS PERMISOS DE ESTUDIO EN CANADÁ, 2025 VS. 2024	DEL INGRESO DEL SECTOR BRITÁNICO PROVIENE DE TASAS INTERNACIONALES	CONFIANZA PÚBLICA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EE. UU., 2015-2024 (%)	ESTUDIANTES CRUZAN FRONTERAS CADA AÑO · >US\$100 MIL M

7.1 Definir el Déficit de Credibilidad

El déficit de credibilidad es la distancia documentada y creciente entre las afirmaciones de resultado que las universidades hacen sobre sus actividades de internacionalización y la evidencia que esas instituciones pueden presentar en apoyo de tales afirmaciones cuando los observadores externos lo solicitan. No es un déficit de popularidad; la popularidad refleja si las partes interesadas aprecian a la institución, mientras que la credibilidad refleja si las partes interesadas confían en lo que la institución dice de sí misma. Es, con mayor precisión, el deterioro de un acuerdo de funcionamiento que prevaleció durante unos quince años –bajo el cual las universidades describían su compromiso internacional en términos sintetizados y las partes interesadas aceptaban la síntesis sin exigir la desagregación subyacente. El acuerdo se rompió durante 2024 y 2025.

La confianza pública en la educación superior ha caído en términos medibles en todos los destinos que albergan a la mayoría de los estudiantes internacionales. La serie de confianza en la educación superior de Gallup registró que el 57 por ciento de los adultos estadounidenses expresaban mucha o bastante confianza en 2015; para 2024 esa cifra había caído al 36 por ciento, la lectura más baja de la serie, recuperándose modestamente al 42 por ciento en 2025 pero permaneciendo 15 puntos por debajo de la línea base de 2015 (Gallup, 2024; Gallup-Lumina, 2025). El Comité de Yale sobre la Confianza en la Educación Superior identifica tres factores inmediatos que impulsan el declive: el precio de la educación superior, el sistema de admisiones y la sustancia de lo que se enseña (Yale University, 2026). Ninguno de estos factores tiene que ver principalmente con la internacionalización, pero cada uno es consecuente para ella: un sector cuya legitimidad general está en disputa tiene, en consecuencia, menos margen para defender cualquier línea de actividad concreta.

La evidencia regulatoria y fiscal es aún más concreta. La actualización de noviembre de 2025 de la Office for Students informa que 124 proveedores de educación superior ingleses – aproximadamente el 45 por ciento de los modelados– enfrentan un déficit en 2025/26, y uno de cada seis mantiene menos de treinta días de liquidez (Office for Students, 2025b). Los datos de permisos de Canadá son más drásticos: según los informes de abril de 2026, el tope federal había producido solo 75.372 nuevas aprobaciones de permisos de estudio postsecundario en 2025, una caída interanual del 64 por ciento (ICEF Monitor, 2026). Australia registró una caída del 18 por ciento en las nuevas visas de estudiante durante los primeros seis meses de su tope (ApplyBoard, 2025). Estados Unidos emitió aproximadamente 401.000 visas de estudiante en 2024, un 10 por ciento menos que en 2023 (Boundless Immigration, 2025). Cada una de estas medidas demuestra que organismos externos están trazando ahora perímetros en torno a la educación internacional que el sector no trazó por sí mismo, y en términos que el sector no estableció.



El déficit es la distancia entre lo que se afirma y lo que se puede demostrar.

QUÉ LE CUESTA AL SECTOR

7.2 La Pérdida de Autocomprensión

El primer costo del déficit de credibilidad, y el que más a menudo se pasa por alto, es que el sector ha perdido una comprensión honesta de su propio trabajo internacional. Cuando el plan estratégico, el presupuesto interno, la actualización a la junta y el informe público describen todos la internacionalización como un fenómeno único, una institución no puede desagregar la actividad ni siquiera cuando su propia dirección lo requiere. El equipo directivo que quiere saber cómo está desempeñándose su alianza de investigación africana recibe un informe sobre compromiso internacional en el que los productos de la alianza están agregados con los ingresos por matrícula y los recuentos de intercambios. Las universidades gestionan carteras cuya composición interna no pueden leer. El costo es estratégico, no transaccional: un sector que no sabe cuáles de sus compromisos funcionan no puede corregir el rumbo de los que no lo hacen, no puede escalar los que sí, y no puede sostener el argumento de que el trabajo que hace es el trabajo que afirma.

7.3 La Pérdida de Autonomía Institucional

Cuando las universidades no pueden demostrar la rendición de cuentas de sus propias actividades, los reguladores lo hacen por ellas. El informe de sostenibilidad financiera de la Office for Students es un regulador haciendo el trabajo descriptivo que el sector debería haber estado haciendo por sí mismo; el encuadre de la OCDE de 2025 sobre una brecha entre retórica y evidencia en todo el sector es, de forma similar, rendición de cuentas externa llenando un vacío interno. De forma más consecuente, el escrutinio gubernamental intensificado de los resultados de empleabilidad y de las contribuciones sociales de los programas académicos, cada vez más ligado a la continuidad del financiamiento público, es en efecto gobiernos especificando qué cuenta como trabajo universitario legítimo porque las universidades no lo han especificado ellas mismas (Nicol, 2025; OCDE, 2025). Cada una de estas medidas reduce la autonomía de formas difíciles de recuperar.

7.4 La Mala Asignación Estratégica

Las universidades realizan inversiones de capital, compromisos de alianza y lanzamientos de programas basándose en la misma racionalidad sintetizada que ahora ha perdido su credibilidad pública. Una universidad que construyó un campus filial sobre la racionalidad de que el compromiso internacional contribuye simultáneamente a la misión, los ingresos y la capacidad no puede desagregar fácilmente esos objetivos cuando el campus rinde por debajo de lo esperado en cualquier dimensión concreta. Lane y Kinser (2014) registran al menos 27 cierres de campus filiales internacionales entre mediados de la década de 1990 y principios de la de 2010, y aproximadamente el diez por ciento de los campus filiales establecidos había cesado operaciones para 2014 (Wilkins y Juusola, 2018). El campus de Dubái de la Universidad Estatal de Michigan, de 2008, ilustra el modo de fallo recurrente: inaugurado sobre un argumento sintetizado en el que los retornos financieros se presentaban como secundarios, anunció el cierre de todos sus programas de grado dos años después. Cada racionalidad había sido movilizada como parte de un argumento sintetizado en la aprobación; ninguna pudo defenderse en sus propios términos una vez que el componente financiero colapsó. La afirmación modesta y coherente con el argumento más amplio es que un campus filial lanzado con una declaración de modo defendible produce una base de evidencia que la dirección puede leer en decisiones posteriores, mientras que uno lanzado

sobre una racionalidad sintetizada pierde cada uno de sus argumentos de respaldo cuando un componente queda bajo presión.

7.5 Volumen de Alianzas frente a Profundidad de Alianzas

La encuesta Mapping Internationalization del American Council on Education ha documentado que las instituciones venían persiguiendo el desarrollo de alianzas sin la infraestructura estratégica para gestionar lo que firmaban: una mayoría no reportaba ninguna estrategia formal de desarrollo de alianzas (Helms, Brajkovic y Struthers, 2017). Sutton y Obst (2011) caracterizaron la fase previa del campo como una en la que las instituciones perseguían el máximo volumen de firmas en lugar de la profundidad de las alianzas. El costo de los acuerdos no nombrados fluye en ambas direcciones: una institución del lado de la capacidad que esperaba transferencia de capacidad y recibió volumen transaccional ha absorbido un costo no nombrado, y una institución del lado de los ingresos que comprometió tiempo reputacional y de su profesorado en alianzas que no generaron el acceso a la investigación implícitamente asumido ha absorbido también un costo no nombrado. Nombrar el acuerdo en la firma es la intervención más propensa a reducir la mala asignación en ambos lados.

SECCIÓN 08

La Arquitectura de Stewardship

8.1 Qué Significa la Administración (Stewardship)

La Arquitectura de Stewardship es un marco de gobernanza y comunicación bajo el cual una institución que opera actividades en las tres configuraciones operativas puede rendir cuentas de cada una en sus términos apropiados, nombrar explícitamente las alianzas entre configuraciones y comunicar sus logros sin reclamar lo que no puede demostrar. No es una cuarta forma de operar la internacionalización. Opera en un nivel diferente, organizando los tres

modos en lugar de competir con ellos. La palabra administración (stewardship) se elige deliberadamente: la institución administra una misión a través de múltiples modos operativos, es responsable ante múltiples comunidades de partes interesadas, y la credibilidad de su trabajo depende de su capacidad para demostrar que comprende, gestiona e informa sobre cada componente con honestidad.

La adopción voluntaria es mitigación de riesgo. La alternativa es que las mismas lagunas probatorias queden expuestas por organismos externos que actúan bajo sus propios incentivos. Una institución que describe sus tres configuraciones en sus propios términos –de forma completa y por adelantado– está mejor situada para negociar su perímetro de cumplimiento, para defender su acuerdo político con sus públicos y para definir su base de evidencia antes de que lo haga otro. La ventaja de credibilidad no es principalmente moral; es estructural y política. La arquitectura no es de aplicación universal: para operaciones genuinamente de modo único está sobredimensionada, y en jurisdicciones donde declarar abiertamente una configuración de Ingresos o de Capacidades expondría a la institución a represalias legislativas, el informe de cartera de cara al público puede tener que aplazarse o escalonarse mientras la arquitectura sigue siendo útil como disciplina interna. La administración es una herramienta de gestión de riesgos, no un imperativo moral.

8.2 Cinco Principios

01 Declaración de modo

Cada actividad se identifica explícitamente como principalmente de Ingresos, Formación o Capacidades, determinada por la fuente principal de financiamiento y la rendición de cuentas a su parte interesada principal, y no por la retórica de la misión. Se permiten las declaraciones mixtas allí donde las actividades genuinamente abarcan varias configuraciones, pero deben especificar el modo principal y las características secundarias.

02 Evidencia apropiada al modo

Cada actividad informa frente a las métricas nativas de su modo declarado. Tomar prestada legitimidad entre modos –reclamar resultados de Formación a partir de actividades de Ingresos, resultados de Capacidades a partir de recuentos de alianzas sintetizados– queda prohibido como política explícita de informe, precisamente porque los incentivos subyacentes siguen vigentes.

03 Denominación del acuerdo

Cada alianza entre configuraciones documenta el acuerdo de forma explícita: qué busca cada parte, qué aporta cada parte, dónde reside la asimetría y cómo se gestionará. Las métricas de éxito se rastrean por separado en lugar de colapsarse en un único recuento de alianzas.

04 Informe de cartera

El informe anual de internacionalización de la institución presenta los tres modos uno al lado del otro en lugar de sintetizarlos. El lector puede ver, de un vistazo, qué proporción del compromiso opera bajo qué configuración y qué evidencia respalda a cada una.

05 Calibración de las partes interesadas

Cada audiencia recibe la versión del informe que pone en primer plano el modo más relevante para sus derechos de decisión. Las versiones diferenciadas por audiencia derivan de un único documento maestro, no de enunciados redactados por separado.

EJEMPLO PRÁCTICO · NOMBRAR EL ACUERDO

Cláusula sintetizada: Las partes acuerdan fomentar la investigación colaborativa, la movilidad recíproca y la contribución conjunta a los desafíos científicos globales.

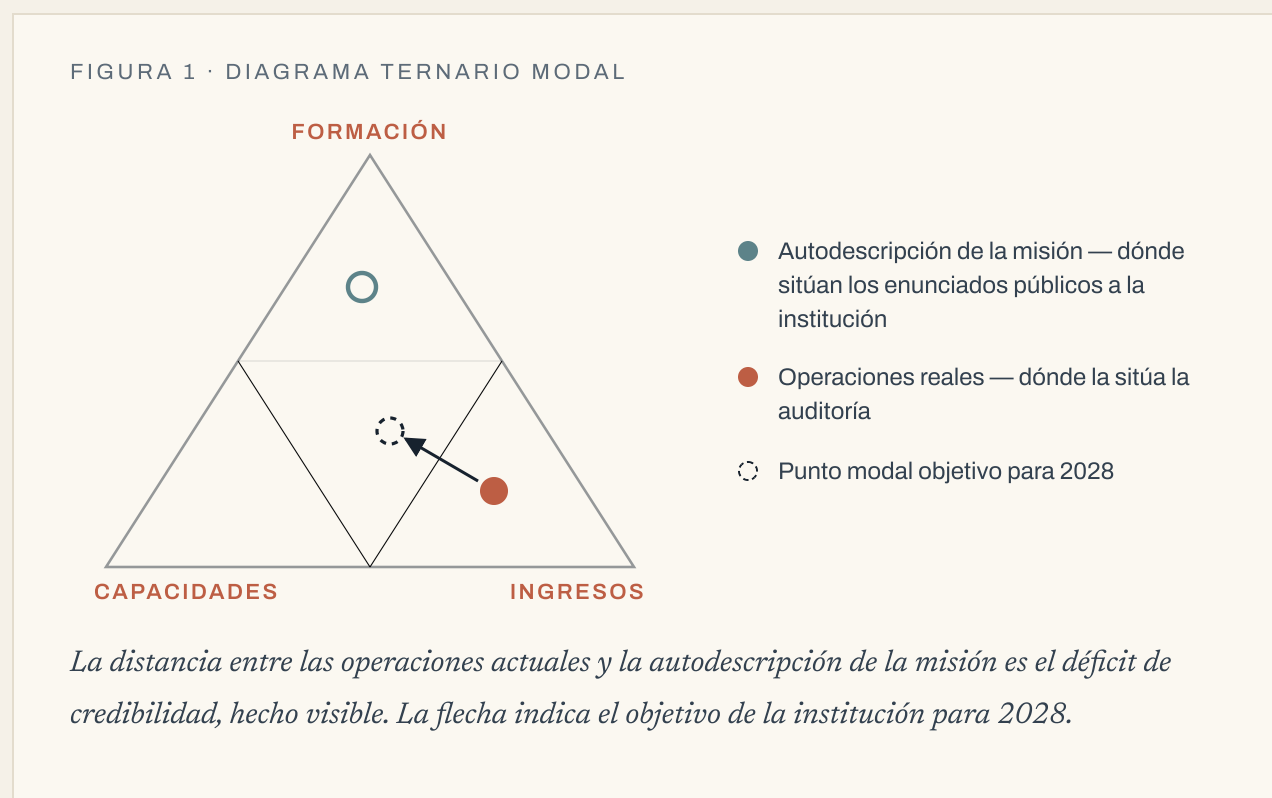
Cláusula de administración: El socio del Norte aporta acceso a laboratorio, plazas de doctorado con cosupervisión y derechos de coautoría, a cambio de acceso a sitios de campo ecológicos y muestras genómicas. El socio del Sur aporta acceso al sitio y a las muestras, a cambio de €60.000 en equipamiento de laboratorio instalado en sus instalaciones, dos becas de doctorado totalmente financiadas por cohorte con derecho de retorno documentado, derechos de primer autor para sus investigadores posdoctorales, y una transición de cuatro años bajo la cual el socio del Norte comparte métodos analíticos suficientes para que el socio del Sur ejecute el trabajo de forma independiente a partir de entonces.

La cláusula sintetizada parece una alianza y resiste la evaluación; la cláusula de administración es inequívocamente un acuerdo y es sencilla de evaluar. Solo la segunda es recuperable como evidencia ante un regulador, un consejo de financiamiento o una revisión interna. La arquitectura es, en primera instancia, una disciplina interna —la universidad conserva la plena propiedad de su propia información y de su propia narrativa.

La denominación del acuerdo tiene un límite conocido, planteado por la literatura poscolonial (Stein, 2021; Buckner y Stein, 2020): nombrar una asimetría no es redistribuir el poder que la produjo. La respuesta de la arquitectura es que la visibilidad es una condición previa para la reparación y que una asimetría no documentada tiene peores resultados que una documentada – las alianzas fracasan con más frecuencia, la transferencia de capacidad queda sin cumplir y la parte más débil absorbe el costo sin recurso. La denominación es, por tanto, un instrumento defensivo para la parte más débil, no solo una conveniencia analítica para la más fuerte.

8.3 Visualizar la Distribución Modal

Un diagnóstico útil que emerge de la fase de auditoría es el diagrama ternario modal, en el que la cartera de la institución se posiciona dentro de una figura triangular cuyos vértices son Ingresos, Formación y Capacidades. El diagrama hace visible qué proporción del compromiso internacional de la institución, ponderada por la intensidad de la actividad, opera bajo cada configuración. Está pensado para el debate de la junta y del rectorado, no como un instrumento de cara al público.



Las posiciones se producen mediante una auditoría a nivel de actividad realizada por adelantado. Para cada actividad se responden cuatro preguntas: cuál es la fuente principal de financiamiento; qué evidencia se recopila actualmente (métricas de volumen, métricas de resultado, ambas o ninguna); quién es la audiencia principal del informe; y si la afirmación de resultado es defendible sobre su propia base de evidencia bajo escrutinio externo. Las respuestas agregadas producen las coordenadas modales y, de forma más útil, identifican las actividades específicas en las que se concentra el déficit de credibilidad. La figura es el resumen; la auditoría es la sustancia. Las juntas que pasan directamente a la figura sin la auditoría subyacente están repitiendo, en una forma visualmente más compacta, el informe sintetizado que la arquitectura pretende desplazar.

8.4 Un Informe, Tres Ángulos

La arquitectura no requiere multiplicar los documentos de informe. Requiere estructurar el único informe anual existente de modo que las tres configuraciones sean visibles dentro de él: un encuadre de apertura que aborde las tres en conjunto; tres secciones específicas por configuración; y un comentario de cartera de cierre que regrese al marco integrado y nombre cualquier reequilibrio modal que el año venidero vaya a requerir.

CONFIGURACIÓN	ACTIVIDADES TÍPICAS	CÓMO DEBERÍA INFORMARSE
Ingresos	Captación de matrícula internacional; programas de máster en inglés; campus filiales y en el extranjero; educación transnacional; gestión de rankings; vías de trabajo posterior a los estudios.	Ingresos por tasas según país de origen y programa; volúmenes de matrícula de nuevo ingreso; concentración de ingresos por país emisor; resultados de empleo de los graduados; ratios de sostenibilidad financiera; exposición modelada a una contracción del 20-40% en cualquier mercado emisor concreto.

CONFIGURACIÓN	ACTIVIDADES TÍPICAS	CÓMO DEBERÍA INFORMARSE
Formación	Internacionalización en casa; intercambio virtual y COIL; integración curricular intercultural por disciplina; estudios en el extranjero con evaluación estructurada; desarrollo del profesorado para la enseñanza intercultural.	Evaluaciones de competencia intercultural con instrumentos validados (marco de Deardorff y sucesores); cumplimiento de las características de diseño pedagógico; tasas de participación en todo el alumnado; encuestas de disposición de los graduados; traducción disciplinar de los resultados de formación documentada unidad por unidad.
Capacidades	Formación doctoral del profesorado en el extranjero con retorno documentado; investigación conjunta con términos de transferencia de capacidad; programas financiados por donantes y AOD; consorcios regionales de investigación; alianzas de acceso a equipamiento; canteras doctorales para la renovación del personal.	Publicaciones en coautoría por disciplina, emparejadas entre revistas indexadas global y regionalmente; tasas de retorno doctoral con seguimiento de colocación; trayectorias profesionales del profesorado dentro del sistema nacional; alineación con los marcos de prioridades de investigación del país anfitrión; cuota de liderazgo de subvenciones en financiamiento Sur-Sur; localización documentada de métodos e instrumentación.
Capa de administración	Declaración de modo para cada actividad; denominación del acuerdo en las alianzas entre configuraciones; gobernanza a nivel de cartera y revisión trimestral; un responsable de Administración que reporta al Vicerrector o equivalente.	Un único informe anual con encuadre de cartera seguido de tres secciones específicas por configuración; registro explícito de actividades entre configuraciones con acuerdos nombrados; comentario a nivel de cartera sobre el balance modal; versiones diferenciadas por audiencia derivadas del documento maestro.

El producto principal de la arquitectura no es un nuevo modelo operativo. Es una voz institucional creíble. Bajo la administración, la misma universidad que antes reclamaba resultados indiferenciados de ciudadanía global puede ahora decir, con precisión: operamos tres líneas de compromiso internacional; esto es lo que aporta cada una; esta es la evidencia que tenemos de cada una; esto es lo que aún no podemos demostrar, y esto es lo que estamos haciendo para subsanar esa brecha. Es el tipo de voz que las juntas, los reguladores, los ministerios y los periodistas esperan actualmente de las finanzas, del cumplimiento en investigación y de la seguridad estudiantil. Es el tipo de voz que la internacionalización aún no ha desarrollado a escala.

SECCIÓN 09

Conclusión

La internacionalización de la educación superior en 2026 no está en crisis porque no produzca valor. Está en crisis porque ha perdido la capacidad de describir con precisión el valor que produce.

Cada una de las tres configuraciones es sustancial y, en gran medida, defendible en sus propios términos. Los Ingresos sostienen el financiamiento de la educación superior de mercado liberal. La Formación, allí donde está bien diseñada y evaluada, produce resultados pedagógicos que justifican su lugar en el currículo. Las Capacidades han moldeado la base investigadora de países que hoy son grandes contribuyentes a la ciencia global. Ninguna de las tres es igual a las otras, y ninguna institución real opera solo una de ellas. El problema de credibilidad no es solo que las configuraciones se hayan confundido, sino que la realidad híbrida de la mayoría de las instituciones nunca ha tenido un marco de gobernanza utilizable, y que el aparato de comunicación pública del campo ha sido diseñado, sin mala intención de ningún individuo, para mantener esa realidad híbrida sin describir.

La Arquitectura de Stewardship es ese marco. No requiere gasto de capital, ni cambio legislativo, ni el abandono de ningún programa existente. Lo que requiere es el reconocimiento de que la

rendición de cuentas descriptiva que el sector no produjo por sí mismo será, si no se produce ahora, producida en su lugar –por los reguladores, por los ministerios de migración y por el entorno político– en términos que la institución no habrá establecido. La decisión de adopción más consecuente al alcance de la dirección en 2026 es encargar una Auditoría de Administración de la cartera de internacionalización existente y adoptar formalmente un informe de cartera que presente las tres configuraciones una al lado de la otra.

El déficit de credibilidad es actual. La arquitectura para abordarlo ya está disponible. La decisión es si adoptarla.

SIMULA LA SOLUCIÓN

El Clasificador de Stewardship

Para ayudar a las universidades a aplicar la Arquitectura de Stewardship, hemos desarrollado una herramienta interactiva que mapea la cartera de internacionalización de su institución a través de las tres configuraciones e identifica dónde reside el déficit de credibilidad.

[Acceder al Clasificador de Stewardship →](#)

BIBLIOGRAFÍA COMPLETA

Referencias

Abramson, L. (2010, July 6). Michigan State to close Dubai campus. *NPR*.

Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. UNESCO.

- ApplyBoard. (2025). *Australia's caps refocus student demand toward university programs*. ApplyBoard Insights.
- Bedenlier, S., & Zawacki-Richter, O. (2015). Internationalization of higher education and the impacts on academic faculty members. *Research in Comparative and International Education*, 10(2), 185–201.
- Beelen, J., & Jones, E. (2015). Redefining internationalisation at home. In A. Curaj et al. (Eds.), *The European higher education area* (pp. 59–72). Springer.
- Boundless Immigration. (2025). *International students studying in the United States: Trends and impacts 2025*. Boundless.
- British Council. (2024). *Landscape of in-country funding options for students from Bangladesh, India and Pakistan*. British Council.
- Buckner, E., & Stein, S. (2020). What counts as internationalization? Deconstructing the internationalization imperative. *Journal of Studies in International Education*, 24(2), 151–166.
- CBC News. (2025, November 6). University of Calgary faces \$34.7 million shortfall amid more international student cuts. *CBC News*.
- Childress, L. K. (2010). *The twenty-first century university: Developing faculty engagement in internationalization*. Peter Lang.
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241–266.
- Deardorff, D. K., & van Gaalen, A. (2012). Outcomes assessment in the internationalization of higher education. In *The SAGE handbook of international higher education* (pp. 167–189). SAGE.
- de Wit, H., Hunter, F., Howard, L., & Egron-Polak, E. (2015). *Internationalisation of higher education*. European Parliament, Directorate-General for Internal Policies.
- de Wit, H., Jaramillo, I. C., Gacel-Ávila, J., & Knight, J. (Eds.) (2005). *Higher education in Latin America: The international dimension*. World Bank.
- Eftekhari, P., Yousefzadeh, S., & Coelen, R. J. (2025). Internationalization of the curriculum at home (IoCaH): Why academic disciplines matter. *Journal of Studies in International Education*, 29(4).
- Gacel-Ávila, J. (2007). The process of internationalization of Latin American higher education. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 400–409.
- Gallup. (2024). *U.S. confidence in higher education now closely divided*. Gallup News, 8 July.
- Gallup-Lumina. (2025). *State of higher education 2025*. Gallup, in partnership with the Lumina Foundation.
- Granato, S., & Schnepf, S. V. (2024). Why are lower socioeconomic background students underrepresented in Erasmus? *Studies in Higher Education*, 49(4), 638–652.
- Gutović, V., et al. (2026). *Higher education global trends report*. UNESCO International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean.
- Harrison, N. (2015). Practice, problems and power in 'internationalisation at home'. *Teaching in Higher Education*, 20(4), 412–430.
- Harrison, N., & Peacock, N. (2010). Cultural distance, mindfulness and passive xenophobia. *British Educational Research Journal*, 36(6), 877–902.

- Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the reshaping of higher education* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Heitor, M., Horta, H., & Salmi, J. (Eds.) (2016). *Trends and challenges in science and higher education: Building capacity in Latin America*. Springer.
- Helms, R. M., Brajkovic, L., & Struthers, B. (2017). *Mapping internationalization on U.S. campuses: 2017 edition*. American Council on Education.
- Heriot-Watt University. (2025). *Celebrating our 20th anniversary: Heriot-Watt University Dubai*.
- Higher Education Statistics Agency (HESA). (2024). *Higher education provider data: Finance 2022/23*. Jisc.
- House of Commons Library. (2024). *International students in UK higher education* (Briefing Paper CBP-7976). UK Parliament.
- Huang, F., Crăciun, D., & de Wit, H. (2022). Internationalization of higher education in a post-pandemic world. *Higher Education Quarterly*, 76(2), 203–207.
- Hudzik, J. K. (2011). *Comprehensive internationalization: From concept to action*. NAFSA.
- ICEF Monitor. (2026). *New international student permit approvals for Canada fell below COVID levels in 2025*.
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada (IRCC). (2024, January 22). *Canada to stabilize growth and decrease number of new international student permits*.
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada (IRCC). (2025). *2025 provincial and territorial allocations under the international student cap*.
- Jon, J.-E. (2013). Realizing internationalization at home in Korean higher education. *Journal of Studies in International Education*, 17(4), 455–470.
- Knight, J. (2003). Updating the definition of internationalization. *International Higher Education*, (33), 2–3.
- Lane, J. E., & Kinser, K. (2014). International branch campuses: Closure of cases and lessons learned. *International Higher Education*, (78), 12–14.
- Marginson, S. (2007). The public/private divide in higher education: A global revision. *Higher Education*, 53(3), 307–333.
- Marginson, S. (2026). *Global higher education in times of upheaval*. Bloomsbury Academic.
- Marginson, S., Yang, L., & Brotherhood, T. (2025). Making the world a better place? English higher education and global public good. *Higher Education*, 89(1), 99–127.
- Mohamedbhai, G. (2014). Improving the quality of higher education in sub-Saharan Africa. *International Higher Education*, (76), 9–11.
- Mulvey, B. (2025). Towards a more just global regime of international student mobility. *Ethics and Education*. Advance online publication.
- Nicol, D. (2025). *International graduates and the new employability challenge*. Higher Education Policy Institute (HEPI).
- OECD. (2025). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025*. OECD Publishing.
- Office for Students. (2025a). *Financial sustainability of higher education providers in England: May 2025*.

- Office for Students. (2025b). *Financial sustainability of higher education providers in England: November 2025 update*.
- Pew Research Center. (2024). *Americans' deepening mistrust of institutions*. The Pew Charitable Trusts, Trend Magazine.
- Ramaswamy, M., Marciniuk, D. D., Csonka, V., Colò, L., & Saso, L. (2021). Reimagining internationalization in higher education through the UN SDGs. *Journal of Studies in International Education*, 25(4), 388–406.
- Slaughter, S., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy*. Johns Hopkins University Press.
- Societās Partnerships. (2024a). *The global scholarship: A strategic funding analysis of the global scholarship ecosystem*. Panama City.
- Societās Partnerships. (2024b). *Decolonizing research: Data colonialism, federated architectures, and South–South collaboration*. Panama City.
- Societās Partnerships. (2025). *Multipolar academic world: China's ascent and the geopolitical responses*. Panama City.
- Stein, S. (2021). Critical internationalization studies at an impasse. *Studies in Higher Education*, 46(9), 1771–1784.
- Stohl, M. (2007). We have met the enemy and he is us. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 359–372.
- Sutton, S. B., & Obst, D. (Eds.) (2011). *Developing strategic international partnerships*. Institute of International Education.
- Tamrat, W., & Teferra, D. (2018). Internationalization of Ethiopian higher education institutions. *Journal of Studies in International Education*, 22(5), 434–453.
- Teferra, D. (2014). Charting African higher education: Perspectives at a glance. *International Journal of African Higher Education*, 1(1), 9–21.
- Teferra, D., & Knight, J. (Eds.) (2008). *Higher education in Africa: The international dimension*. CIHE, Boston College, and AAU.
- The National. (2010, July 5). Michigan State University shuts most of its Dubai campus. *The National* (Abu Dhabi).
- Tony Blair Institute for Global Change. (2025). *Data decoded: UK higher education, immigration and financial sustainability*.
- UK Home Office. (2024). *Immigration system statistics, year ending June 2024*. Home Office.
- UNESCO Institute for Statistics (UIS). (2024). *International students in tertiary education*. UIS data portal.
- Volet, S. E., & Ang, G. (2012). Culturally mixed groups on international campuses. *Higher Education Research & Development*, 31(1), 21–37.
- Wilkins, S., & Juusola, K. (2018). The benefits and drawbacks of transnational higher education. *Australian Universities' Review*, 60(2), 68–76.
- Yale University. (2026, April). *Report of the Committee on Trust in Higher Education*. Office of the President, Yale University.
- Yonezawa, A., & Yamamoto, B. A. (2024). Internationalization of higher education in Asia. In *Theorizing the internationalization of higher education in Asia*. Springer.



Dos Internacionalizaciones

Cerrando la brecha de credibilidad en la internacionalización
universitaria – una Arquitectura de Stewardship para carteras
internacionales híbridas.

Carlos Vargas

FUNDADOR · SOCIETĀS PARTNERSHIPS · PANAMÁ