

# Fortalezas y debilidades de la cooperación académica en la Universidad de Sonora

## Strengths and weaknesses of academic cooperation at the University of Sonora

JUAN PABLO DURAND VILLOBOS • MARÍA TERESA LÓPEZ BÁEZ

### Juan Pablo Durand Villalobos.

Universidad de Sonora, México. Es Profesor investigador de la Maestría y Doctorado en Innovación Educativa de la Universidad de Sonora. Cuenta con estudios como Doctor en Ciencias con especialidad en Investigación Educativa del CINVESTAV. Correo electrónico: pablo.durand@unison.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4180-0923>.

**María Teresa López Báez.** Universidad de Sonora, México. Es egresada de la Licenciatura en Derecho y Maestría en Innovación Educativa de la Universidad de Sonora. Correo electrónico: maritelopezbaez@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9005-1474>.

### Resumen

El objetivo de este estudio se centró en la exploración del mecanismo de cooperación académica internacional, que ha sido promovido por la Universidad de Sonora (UNISON). La intención generalizada consistió en desentrañar y examinar las motivaciones inherentes, las estrategias empleadas y los impactos suscitados por los acuerdos de carácter bilateral y multilateral, con la aspiración de delinear el estilo de cooperación preponderante dentro de esta institución educativa. La sustentación teórico-conceptual de la investigación se fundamentó en los postulados de la teoría de la dependencia de poder y el neoinstitucionalismo. A nivel metodológico, la investigación adoptó un enfoque cualitativo. Para lograr esto, fue imprescindible efectuar una sistematización meticulosa de los documentos oficiales, tarea facilitada por el uso del *software* MAXQDA 2020, que se utilizó como instrumento para la recopilación y análisis de la información disponible del periodo 1993-2021. Esta información incluyó los planes de desarrollo institucional, los informes de resultados producidos por los rectores y los informes de evaluación de resultados del periodo 2014-2020. Para agudizar el estudio de este proceso y proporcionar una visión holística de las múltiples perspectivas de los actores universitarios, se realizaron entrevistas a funcionarios de alto nivel. Su papel como administradores institucionales resulta ser un factor crucial en la realización de acciones de cooperación internacional.

*Palabras clave:* Educación superior, internacionalización de la educación superior, cooperación académica internacional, colaboración académica internacional

### Abstract

The aim of this study was to focus on the exploration of the mechanism of international academic cooperation, which has been promoted by the University of Sonora (UNISON). The overarching intention was to unravel and examine the inherent motivations, strategies employed, and impacts generated by both bilateral and multilateral agreements, with the aspiration of delineating the predominant style of cooperation within this educational institution. The theoretical and conceptual underpinning of the research was grounded in the postulates of power dependence theory and neoinstitutionalism. Methodologically, the research adopted a qualitative approach. To achieve this, a meticulous systematization of official documents

was essential, a task facilitated by the use of MAXQDA 2020 software, which served as the tool for the collection and analysis of available information from the 1993-2021 period. This information encompassed institutional development plans, reports of outcomes produced by Rectors, and evaluation reports of results from the period 2014-2020. To deepen the study of this process and provide a holistic view of the multiple perspectives of university actors, interviews were conducted with high-level officials. Their role as institutional administrators proves to be a crucial factor in the realization of international cooperation actions.

*Keywords:* Higher education, internationalization of higher education, international academic cooperation, international academic collaboration.

---

## INTRODUCCIÓN

El panorama actual del siglo XXI destaca la esencialidad de la cooperación académica para la internacionalización de la educación superior. Este proceso implica una respuesta al creciente fenómeno de la globalización, con el objetivo explícito de mejorar la calidad de la educación y aumentar la competitividad de los egresados a nivel global. Sin embargo, en países como México, la batalla por garantizar el acceso a servicios educativos de calidad persiste. Este desafío evidencia la falta de priorización de políticas sólidas de internacionalización por parte del gobierno (Alcántara, 2023). Las instituciones educativas mexicanas, por su parte, enfrentan dificultades para cultivar y mantener las habilidades necesarias para satisfacer las demandas de una sociedad y economía basada en el conocimiento. Esta problemática se ve exacerbada por el contexto económico y político del país, el cual limita el avance constante de las diversas modalidades de internacionalización educativa.

En la era contemporánea, las universidades enfrentan el imperativo de impulsar acciones para la internacionalización, un proceso esencial para formar capital humano de alta especialización. Las proyecciones sugieren que para el año 2030 millones de empleos serán obsoletos, marcando la necesidad de preparar profesionales con las competencias necesarias para navegar en los futuros escenarios laborales (Rodríguez, 2019). Esta perspectiva a futuro se ha visto acelerada por la irrupción de la pandemia del coronavirus, que ha requerido una adaptación rápida de todos los sectores de la sociedad. Este acontecimiento de proporciones globales ha resaltado, con más fuerza que nunca, la interconexión inherente a nuestra sociedad contemporánea. Asimismo ha subrayado la función esencial que las universidades desempeñan para enfrentar y gestionar desafíos globales. La internacionalización, entonces, se presenta como una estrategia poderosa para estas instituciones, permitiéndoles amplificar su contribución a la solución de problemáticas mundiales y preparar a sus estudiantes para una realidad cada vez más globalizada (Perrota, 2016).

Este estudio explora la evolución reciente de la cooperación académica en la UNISON. La colaboración ha sido una característica constante, evidenciada por numerosos convenios firmados a lo largo de las décadas para enriquecer sus operaciones esenciales. No obstante, fue hasta los años noventa del siglo pasado cuando se observó

---

un incremento en la formalización y sistematización de las iniciativas internacionales conjuntas con instituciones en diferentes partes del mundo. Sin embargo, el papel de la UNISON en la cooperación académica internacional permanece relativamente inexplorado: desconocemos en qué iniciativas ha focalizado sus recursos, qué estrategia ha adoptado y qué políticas guían su funcionamiento. Un análisis en profundidad de estos aspectos puede proporcionar una mayor comprensión de la integración de la UNISON en la red global de educación superior y su contribución a la formación de capital humano altamente especializado.

Este estudio se basa en la clasificación y análisis de los convenios en vigor hasta junio del 2021, dando lugar a dos hipótesis. La primera propone que la UNISON, a lo largo de su historia, ha adoptado una cooperación semiestructurada (Sebastián, 2004). Este enfoque incluye acciones sistematizadas, como acuerdos bilaterales y multilaterales que benefician a la institución, pero también actividades aisladas con impactos menos significativos en la organización. La segunda hipótesis sugiere que la UNISON es una institución en la que los factores políticos internos y externos juegan un papel crucial en la toma de decisiones. Estos factores pueden influir en el desarrollo de la cooperación académica y favorecer determinadas áreas del conocimiento sobre otras. A través del análisis de estas hipótesis se busca arrojar luz sobre la evolución de la cooperación académica en la UNISON y su implicación en la internacionalización de la educación superior.

Esta investigación se orienta por una pregunta central: ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de cooperación académica internacional en la UNISON? Para abordar esta cuestión se desarticuló en tres preguntas específicas: ¿Qué impulsa o justifica a la burocracia institucional para emprender acciones de cooperación académica internacional? ¿Cuáles son las estrategias adoptadas por la universidad en el marco de la cooperación académica internacional? Y finalmente, ¿qué repercusiones ha tenido la estrategia de cooperación académica internacional de la UNISON? Al desagregar la pregunta general en estos interrogantes más detallados se busca no solo entender el proceso de cooperación académica en su totalidad, sino también descifrar las motivaciones subyacentes, las estrategias implementadas y las repercusiones que estas han tenido. Con este enfoque se busca proporcionar una visión integral y enriquecedora del papel de la UNISON en el panorama internacional de la educación superior.

## REFERENTES CONCEPTUALES Y TEÓRICOS

La internacionalización de la educación superior ha captado el interés académico en diversas disciplinas, enfocándose principalmente en la movilidad académica, tanto física como virtual, y de manera secundaria en la cooperación internacional. Es plausible que la centralización de la movilidad internacional sea producto de la estructura del Tratado de Libre Comercio (TLCAN), que, en su época, presentó un tópico de relevancia y por tanto justificó el análisis detallado del rol de México frente a sus socios comerciales (Didou et al., 2014).

En términos de cooperación académica como una estrategia para la internacionalización, la cual deriva de convenios bilaterales y multilaterales, un estudio preliminar de Marroquín et al. (1993) registró los acuerdos que México mantenía con Estados Unidos y Canadá previos a la firma del TLCAN. En dicho estudio se buscó identificar de manera específica los términos y modalidades de los proyectos de investigación, así como las áreas de conocimiento que se vinculaban con dichos acuerdos.

Esta temática provee una oportunidad para entender con profundidad la dinámica de la cooperación académica internacional y su papel en la internacionalización de la educación superior. Esta comprensión es clave, puesto que una estrategia de cooperación bien diseñada puede ampliar y enriquecer las oportunidades para la adquisición y construcción de conocimiento, a la vez que favorece el intercambio cultural y la formación de redes académicas y de investigación a nivel global (Knight, 2004).

En este contexto, la diversificación y expansión de la cooperación académica internacional también ha sido analizada desde la perspectiva de su impacto en la equidad en el acceso a la educación superior (Marginson, 2006). En este sentido, se plantea la necesidad de garantizar que la cooperación internacional no contribuya a ampliar las brechas existentes, sino que promueva la inclusión y la equidad en la educación superior a nivel global.

Este trabajo podría continuar profundizando en el análisis de las modalidades de cooperación internacional y su impacto en diferentes áreas de conocimiento, así como en los procesos de toma de decisiones que determinan la orientación y el alcance de estas estrategias de cooperación.

La cooperación académica, con objetivos que engloban intercambios académicos, actividades sustantivas, uso de equipos de laboratorio, proyectos de investigación conjuntos y generación de conocimiento, se presenta como un componente vital en la construcción de las redes de la educación superior. Didou et al. (2014) argumentan que, a pesar del alto volumen de convenios registrados por universidades mexicanas, estos no necesariamente se traducen en acciones operativas, muchos expiran sin haberse llevado a cabo.

Esta aparente contradicción plantea interrogantes sobre las motivaciones para celebrar tantos convenios. A menudo los impulsores de estos acuerdos buscan fortalecer las capacidades institucionales y competir en el mercado académico globalizado, un ambiente en el que la internacionalización se convierte en un factor determinante para la creación de alianzas transfronterizas. Esta cooperación internacional, fundamentada en el libre flujo de estudiantes, académicos e investigadores, y en la formación de alianzas estratégicas transterritoriales, tiene como objetivo la optimización de recursos escasos. Estas alianzas permiten no solo compartir y explotar estos recursos, sino también generar sinergias para la construcción de capacidades y el avance del conocimiento. En este contexto, el papel de los acuerdos y alianzas de cooperación en la internacionalización de la educación superior adquiere una importancia cada vez mayor en la configuración de la educación superior global (Layton, 1997).

El marco teórico que orienta el trabajo considera teorías que estudian el fenómeno de la cooperación y configuración de alianzas estratégicas. La teoría de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) describe a la interdependencia como una consecuencia natural que ocurre debido a los sistemas abiertos de las organizaciones, que resulta en la necesidad de realizar intercambios con otros a su alrededor para obtener recursos para su supervivencia. Según esta teoría, ningún establecimiento es autosuficiente para proveerse de todos los recursos que requiere para operar, sobre todo si son necesarios en grandes cantidades y diversos en cualidades (Montoro, 1999). Esto es especialmente relevante en el contexto de la educación superior, donde las universidades no pueden ser autárquicas en todos los aspectos necesarios para desempeñar sus funciones sustantivas y enfrentar los desafíos de la globalización. Por lo tanto, es necesario establecer acuerdos con otras entidades y actores de diversas latitudes para obtener los recursos necesarios y garantizar una educación de calidad.

La teoría de la elección racional, concebida inicialmente para explicar las acciones individuales en el mercado, ha evolucionado con el tiempo y se ha ampliado hacia otras disciplinas que estudian procesos de toma de decisiones en los que participan individuos o actores sociales con múltiples opciones disponibles (Vidal, 2008). Esta teoría busca explicar la intencionalidad a partir de las motivaciones de los agentes, y también enfatiza que la intencionalidad no siempre está ligada a la racionalidad (Rivero, 2006). La aplicación de esta teoría en el estudio de la cooperación internacional en educación superior permite comprender los procesos de toma de decisiones, identificar los factores que influyen en la elección de socios de cooperación, entender las motivaciones de las instituciones educativas y analizar los resultados de estas colaboraciones. Además, esta perspectiva puede ayudar a diseñar estrategias más efectivas y eficientes para promover la cooperación internacional entre universidades.

La teoría de costos de transacción se centra en el análisis de los acuerdos de cooperación desde una perspectiva fundamentada en las dinámicas del mercado (Kogut, 1988). Una transacción se define como un acuerdo contractual entre dos partes, en el cual una de ellas realiza una inversión y el resultado de dicha inversión depende del comportamiento de la otra parte involucrada (Fyall y Garrod, 2005). Al aplicar esta teoría al contexto de la cooperación internacional en educación superior se obtiene una comprensión de los costos asociados a la realización de transacciones y cómo estos pueden influir en la formación de alianzas estratégicas. En otras palabras, al considerar los aspectos económicos y organizativos de las transacciones en el ámbito de la cooperación internacional, esta teoría nos permite comprender el origen y el mantenimiento de las alianzas estratégicas entre instituciones educativas de diferentes países.

La teoría del poder-dependencia establece una conexión entre los niveles micro y macro desde una perspectiva microsociológica del intercambio social. Emerson (1972b) investigó las relaciones de poder y dependencia con el objetivo de explicar cómo, a partir de la acción individual, se puede llegar a una teoría general de la inte-

racción social y del cambio estructural. Emerson se basó en la acción racional de los individuos y desarrolló tres supuestos fundamentales: primero, las personas actúan de manera racional para obtener beneficios de los eventos o situaciones; segundo, con el tiempo, las personas experimentan una disminución en los beneficios que obtienen de estos eventos, ya que se vuelven menos satisfactorios; tercero, los beneficios que las personas obtienen de los procesos sociales dependen de lo que sean capaces de aportar en el intercambio. En su segundo trabajo, Emerson (1972a) exploró el nivel macro al examinar cómo los actores se relacionan en el intercambio social dentro de estructuras, redes o grupos corporativos. En este enfoque, el intercambio social se considera como la variable dependiente (Cook, 1987). La teoría del poder-dependencia se emplea para analizar las interacciones y el cambio estructural. Basada en la acción racional de los individuos, esta teoría sostiene que los beneficios obtenidos en el intercambio dependen de lo que cada actor aporte. Favorece examinar las relaciones de poder y dependencia entre instituciones educativas, considerando la evolución de los beneficios a lo largo del tiempo. Además se analiza cómo los actores se relacionan en estructuras y redes, entendiendo el intercambio social como variable dependiente.

El neoinstitucionalismo es una teoría que se centra en el estudio de las instituciones y su influencia en el comportamiento de los individuos y grupos sociales (North, 1990). Examina tanto las normas formales como las informales que rigen el funcionamiento de las instituciones y su impacto en las interacciones sociales. La aplicación del enfoque neoinstitucionalista al estudio de la cooperación académica internacional tiene como objetivo comprender cómo las normas, las estructuras y los incentivos institucionales afectan la formación y el desarrollo de alianzas y proyectos colaborativos entre instituciones educativas de diferentes países. Esto permite analizar los factores que facilitan o dificultan la cooperación académica internacional, proporcionando información para mejorar los procesos de colaboración en este ámbito.

En breve, el marco teórico utilizado en este trabajo ha abordado diferentes teorías que permiten comprender y analizar el fenómeno de la cooperación y configuración de alianzas estratégicas en el contexto de la educación superior internacional. La teoría de dependencia de recursos destaca la interdependencia entre las organizaciones y la necesidad de buscar recursos externos para su supervivencia y funcionamiento. La teoría de la elección racional se centra en las motivaciones y decisiones de los actores involucrados en la cooperación, mientras que la teoría de costos de transacción examina los aspectos económicos y organizativos de las transacciones colaborativas. La teoría del poder-dependencia analiza las relaciones de poder y dependencia entre las instituciones educativas, considerando las estructuras y redes en las que interactúan. Por último, el neoinstitucionalismo proporciona un marco para comprender cómo las normas, las estructuras y los incentivos institucionales influyen en la formación de alianzas y proyectos colaborativos. La combinación de estas teorías ofrece una comprensión más completa y matizada de los procesos de cooperación académica internacional, pues permite identificar los factores que influyen en la elección de

socios de cooperación, comprender las motivaciones y decisiones de las instituciones educativas, analizar los costos y beneficios de las transacciones y considerar el papel del poder y la dependencia en las interacciones. Esta perspectiva teórica brinda herramientas para estudiar los procesos de colaboración académica internacional.

## METODOLOGÍA

El estudio se llevó a cabo utilizando un diseño de investigación cualitativa con el objetivo de explorar los significados y percepciones que los gestores institucionales tienen sobre la cooperación académica internacional. La UNISON, como la principal institución educativa en el noroeste de México, fue seleccionada debido a su relevancia en el contexto académico.

Se utilizaron entrevistas como técnica principal para recopilar testimonios de los funcionarios, con el propósito de obtener información sobre sus experiencias, opiniones y conocimientos con relación a la cooperación académica internacional. Además se realizó una investigación documental en la que se revisaron y categorizaron diversos documentos, como planes de desarrollo institucional, informes de actividades de rectores, informes de evaluación de resultados y la base de datos de convenios vigentes.

Para llevar a cabo las entrevistas se diseñaron guiones adecuados para cada tipo de informante, con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible. El análisis y sistematización de la información se realizó utilizando el *software* MAXQDA 2020, que facilitó la categorización de los documentos disponibles y la transcripción de los testimonios obtenidos.

En el primer ciclo de codificación se establecieron seis categorías deductivas: planificación estratégica, gestión de programas y proyectos, monitoreo y evaluación, decisión política de las autoridades universitarias, capacitación del personal y vinculación gestión-investigación. En un segundo ciclo de codificación se identificaron tres categorías dominantes que permitieron interpretar y responder a las preguntas de investigación, junto con sus respectivas subcategorías (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Categorías y subcategorías del segundo ciclo de codificación*

Motivaciones de la Estrategia de Cooperación Académica Internacional de la UNISON	Estrategias de Cooperación Académica Internacional de la UNISON	Impactos de la estrategia de Cooperación Académica Internacional de la UNISON
Acceso a recursos valiosos	Planificación estratégica	Fortalezas
Visibilidad en el ámbito internacional	Decisión política de las autoridades administrativas	Debilidades
Incorporación de la internacionalización en el currículo	Políticas de internacionalización	Oportunidades
Transversalización de la internacionalización en las funciones sustantivas	Gestión de la cooperación	Retos
Formación integral de los estudiantes	Formación del personal	Efectos positivos en los estudiantes

*Fuente:* Elaboración propia con base en los procesos de codificación de entrevistas y documentos consultados.

## RESULTADOS

La UNISON se impulsa a cooperar con otras instituciones a través de una variedad de estrategias y principios. Este compromiso tiene como meta consolidar su posición en la comunidad académica y científica, no solo en el ámbito nacional sino también en el internacional. La internacionalización actúa como un medio esencial para aumentar su presencia global, obtener reconocimiento y participar de forma activa en el intercambio de conocimiento. Este impulso por la cooperación ofrece la posibilidad de enriquecer la experiencia y habilidades de su personal académico y estudiantes, proporcionando así una formación más sólida. Este proceso se integra en la creación de lo que la universidad considera un “círculo virtuoso”. A medida que se establecen nuevos lazos de cooperación con otras instituciones, la UNISON incrementa su prestigio y reconocimiento, atrayendo a estudiantes y recursos adicionales, lo que a su vez facilita un mejoramiento constante en las funciones esenciales de la institución. Cabe resaltar que la cooperación internacional ha experimentado una evolución significativa. En la década de 1990 sus esfuerzos se centraban en actividades de movilidad con un número limitado de países, sin embargo, en las primeras décadas del siglo XXI se ha evidenciado una diversificación tanto en las modalidades de cooperación como en las contrapartes involucradas. Nuevos acuerdos han sido establecidos para reforzar tanto la docencia como la investigación, reflejando la dinámica y evolutiva naturaleza de la cooperación internacional en el contexto de la educación superior. La Tabla 2 proporciona una visión detallada del cambio en el enfoque de la UNISON desde una perspectiva predominantemente nacional hacia una orientación más internacional en términos de cooperación.

**Tabla 2**

*Distribución de convenios nacionales e internacionales de la UNISON, 1993-2021*

Periodo	Rector	Nacional	%	Internacional	%	Total
1993-2001	Jorge Luis Ibarra Mendívil	222	80.72%	53	19.27%	275
2001-2005	Pedro Ortega Romero	311	82.27%	67	17.72%	378
2005-2009	Pedro Ortega Romero	383	78.80%	103	21.19%	486
2009-2013	Heriberto Grijalva	469	84.20%	88	15.79%	557
2013-2017	Heriberto Grijalva	480	79.73%	122	20.26%	602
2017-2021	Enrique Velázquez Contreras	557	68.76%	253	31.23%	810

*Fuente:* Elaboración propia, con información obtenida de los informes de resultados UNISON.

Pese a que se observa un crecimiento gradual en los acuerdos de cooperación, estos suelen concentrarse principalmente en determinados campos del conocimiento. No obstante, aquellos encargados de la gestión de esta cooperación en la UNISON reconocen que la institución se halla en la vía de consolidar, en un futuro cercano, una estrategia más comprensiva que englobe todas las áreas del saber y las funciones fundamentales de la universidad.

En la Universidad de Sonora se abarcan prácticamente todas las áreas del conocimiento. En cada una de ellas se desarrollan proyectos que tienen un impacto significativo en el crecimiento. Esto se refleja en el reconocimiento de numerosos programas por parte del Padrón Nacional de Posgrados de Calidad. Además se promueven acciones de cooperación en todas las áreas, aunque en algunas se observa una mayor concentración debido a su mayor maduración [Vicerrectora de la Unidad Regional Centro, comunicación personal, octubre 2020].

La pertinencia de la oferta académica de la UNISON se erige como una fortaleza notable en el contexto actual. Esta institución educativa ha logrado establecer programas académicos que no solo han cristalizado acciones de cooperación, sino que también han obtenido reconocimiento por parte de organismos nacionales de acreditación. Es preciso destacar que, dentro de este panorama, las ciencias exactas han sido más propicias para emprender procesos de internacionalización. Tal fenómeno se atribuye, en gran medida, a la priorización otorgada por las estructuras burocráticas al desarrollo de estas disciplinas y al fortalecimiento de las comunidades académicas a ellas vinculadas.

Se ha apoyado la movilidad de jóvenes de licenciatura y posgrado a la Universidad de Arizona, de Texas, y ya estamos esperando a las Universidades de California, y las estamos apoyando para algunas áreas que sabemos que son de frontera: ciencias genómicas, inteligencia artificial y ciencias de datos, finanzas, *blockchain*, biología molecular, energía solar; todas estas áreas creemos que son de importancia, ya en la actualidad, y en el corto plazo para fortalecer al estado [Secretario General Académico, comunicación personal, noviembre 2020].

La competencia especializada y la experiencia acumulada en la Subdirección de Cooperación y Movilidad han desempeñado un papel de suma importancia en el logro de la expansión y consolidación de las relaciones multilaterales en el ámbito de la educación superior. El equipo de profesionales adscrito a esta instancia ha sido fundamental en la coordinación eficiente de la cooperación internacional en todas sus manifestaciones a lo largo de los últimos veinte años. Su conocimiento profundo de los entresijos de la cooperación y su capacidad para adaptarse a los cambios y desafíos del entorno han permitido establecer vínculos sólidos y duraderos con instituciones y actores relevantes en el ámbito global.

Nuestra amplia experiencia en este ámbito nos sitúa en una posición privilegiada, pues hemos dedicado muchos años al trabajo en esta área específica. A lo largo del tiempo hemos establecido numerosas relaciones sólidas tanto a nivel nacional como internacional, lo que nos brinda una ventaja significativa al estar al tanto de las nuevas oportunidades que surgen en el campo de la cooperación y movilidad académica. La capacidad de respuesta de la Universidad de Sonora es verdaderamente notable, lo cual se refleja en nuestra presencia constante cuando se abren nuevas redes o consorcios que requieren la participación de instituciones que cumplen con altos estándares de calidad. Nuestra universidad siempre se destaca por cumplir y superar todos los requisitos solicitados, lo que nos permite ser un socio confiable y buscado en el ámbito de la cooperación internacional en la educación superior [Subdirectora de Cooperación y Movilidad, comunicación personal, noviembre 2020].

En el contexto de la sociedad del conocimiento, la demanda de profesionales con competencias lingüísticas y tecnológicas es cada vez más imperante. Sin embargo, para poder formar a estos profesionales capacitados se requiere contar con docentes habilitados que posean dichas competencias. En este sentido, la estrategia institucional de sustituir a profesores de mayor edad por profesores jóvenes, quienes han adquirido estas habilidades a través de su formación académica en el extranjero o mediante el establecimiento de conexiones con colegas de otros países, puede generar un impacto significativo en la formación de los estudiantes y, a su vez, ayudar a reducir las brechas de cooperación que existen en diversas disciplinas.

Creemos que la renovación generacional a través de la incorporación de profesores jóvenes, muchos de los cuales han estudiado en el extranjero o han establecido conexiones con colegas de otros países, puede contribuir a reducir las brechas existentes en términos de internacionalización. Hasta ahora hemos observado que las áreas de ciencias exactas y naturales, seguidas de ingeniería y biológicas, han sido las que más han aprovechado este enfoque de renovación. Esto implica que, si los perfiles son sólidos y estos jóvenes docentes recién egresados cuentan con publicaciones y logros académicos destacados, pueden fortalecer el desarrollo de programas educativos y de posgrado, así como la investigación y la docencia. Además su presencia puede estimular a los estudiantes jóvenes a buscar oportunidades de movilidad y a realizar estancias en el extranjero o en otros laboratorios nacionales [Secretario General Académico, comunicación personal, noviembre 2020].

Un área de oportunidad para la cooperación es la internacionalización en casa, tanto desde el currículo como la movilidad virtual, sobre todo aprovechar que la mayoría de las universidades se vieron en la misma situación cuando la educación se tuvo que trasladar de manera intempestiva hacia la virtualidad. La movilidad física resultó la gran afectada, en cambio la cooperación se incrementó y diversificó. Por último, se podría aprender de la pandemia, específicamente en la realización de cambios imprevistos, pues la experiencia reciente comprobó que cuando existe la voluntad de la comunidad se pueden lograr transformaciones, como impulsar seriamente la oferta de programas en línea y el desarrollo de clases espejo.

El impacto más significativo de la suspensión de la movilidad presencial ha llevado a fortalecer los lazos de cooperación existentes. La adopción de plataformas virtuales ha permitido una comunicación fluida y efectiva, impulsando la implementación inmediata de iniciativas de internacionalización en el ámbito local. Nos hemos adaptado rápidamente a las nuevas herramientas y enfoques, promoviendo la colaboración entre instituciones y llevando a cabo acciones concretas en el ámbito virtual [Subdirectora de Cooperación y Movilidad, comunicación personal, noviembre 2020].

Un desafío institucional importante consiste en extender la comprensión sobre la relevancia de la internacionalización y la cooperación internacional como respuesta a la globalización. Esto implica la creación de una política que garantice acciones sostenibles en el tiempo, que vayan más allá de las administraciones, para lograr una internacionalización integral en todas las áreas de la institución. Es fundamental que

los profesores participen en clases espejo, dominen otros idiomas y que se fomente la experiencia internacional de un mayor número de estudiantes. En este contexto, el siguiente testimonio resalta los logros alcanzados en la sistematización del programa de movilidad estudiantil, evidenciando que los estudiantes han desarrollado una sólida conciencia sobre esta oportunidad y la planifican desde su ingreso a la universidad. Sin embargo, se identifican retos en otras áreas, particularmente en la movilidad de profesores.

Aunque hemos logrado sistematizar el programa de movilidad, nos hemos enfrentado a desafíos, especialmente en relación con la movilidad de profesores. La universidad ha implementado herramientas como el año sabático y los permisos para estancias de investigación. Sin embargo, nos enfrentamos al desafío de abordar las asimetrías existentes en este ámbito. Para ello, es crucial fomentar una mayor movilidad de profesores y garantizar un fondo adecuado que brinde apoyo financiero para promover la movilidad de profesores y facilitar su participación en programas internacionales [Secretario General Académico, comunicación personal, noviembre 2020].

Una amenaza adicional para la cooperación radica en el tema del financiamiento, ya que se ha experimentado una disminución considerable en los recursos disponibles para la educación superior. Durante el periodo comprendido entre el 2018 y el 2023, la Universidad de Sonora (UNISON) asumió prácticamente la totalidad del financiamiento para la movilidad y para proyectos de investigación. Ante esta situación, resulta imprescindible buscar nuevos mecanismos para obtener recursos que no dependan exclusivamente de la administración actual, como explorar posibilidades de colaboración con la iniciativa privada. Esto implica la necesidad de establecer alianzas estratégicas y buscar oportunidades de financiamiento alternativas para garantizar la continuidad y el crecimiento de los programas de cooperación internacional.

En los últimos años, la UNISON ha asumido la mayor parte de los costos de movilidad académica. A partir del semestre 2018-2 se ha observado una disminución en la disponibilidad de becas CNBES [Coordinación Nacional de Becas de Educación Superior], principalmente debido a los cambios en la administración federal y la discontinuación de este tipo de becas para la movilidad internacional. Esta situación ha generado la necesidad de buscar alternativas para asegurar el financiamiento de los programas de movilidad y garantizar que los estudiantes puedan acceder a oportunidades de intercambio académico en el extranjero [Subdirectora de Cooperación y Movilidad, comunicación personal, noviembre 2020].

Los apoyos han disminuido considerablemente. Anteriormente, por ejemplo, se presentaban alrededor de sesenta proyectos de investigación básica, de los cuales se aprobaban aproximadamente veinte, es decir, un tercio. Sin embargo, en la actualidad, el número ha disminuido a solo tres o dos proyectos aprobados. Esta disminución también se ha evidenciado en la falta de prioridad asignada a la internacionalización. Es importante destacar que estas decisiones están influenciadas por la política federal. Lo innegable es que ha habido una reducción en la financiación disponible, tanto para la internacionalización como para otros aspectos de la cooperación [Vicerrectora de la Unidad Regional Centro, comunicación personal, noviembre 2020].

Los desafíos en materia de cooperación para fomentar la movilidad internacional entrante en la UNISON se derivan de varios factores. En primer lugar, se destaca

que la falta de oferta de clases impartidas en inglés, la percepción de inseguridad y las condiciones climáticas extremas han limitado el atractivo de la institución para los estudiantes y académicos extranjeros. Estos aspectos representan obstáculos significativos que deben ser abordados para mejorar la atracción de la UNISON como destino académico. Además, a nivel administrativo, se enfrenta el reto de involucrar a las unidades regionales Norte (Caborca-Santa Ana y Nogales) y Sur (Cajeme y Navojoa) en la cooperación internacional. Hasta ahora no se han establecido las condiciones necesarias para promover convenios de cooperación o programas de movilidad equiparables al nivel de la unidad regional Centro (Hermosillo). Es importante destacar que la falta de una oficina de internacionalización en estos campus contribuye a la desarticulación entre las tres unidades que conforman la institución en todo el estado. Como resultado, se observa un desequilibrio en las actividades internacionales desarrolladas en los campus ubicados en las zonas norte y sur.

Estos desafíos requieren una atención especial para fortalecer la cooperación en todas las unidades de la UNISON y lograr una mayor coherencia en las estrategias de internacionalización. Es fundamental establecer políticas y mecanismos que promuevan la diversificación de la oferta de clases en inglés, así como mejorar la percepción de seguridad y abordar las condiciones climáticas extremas. Asimismo, se deben impulsar acciones para fomentar la participación de las unidades regionales Norte y Sur en la cooperación internacional, incluyendo el establecimiento de oficinas de internacionalización en dichos campus. Estas medidas contribuirán a lograr una mayor integración y equidad en las actividades internacionales de la UNISON en todo el estado.

Asimismo se observa que la falta de actualización de la mayoría de los planes de estudio constituye otro obstáculo para obtener la acreditación internacional. Esta situación dificulta la adaptación a los requerimientos actuales y limita la capacidad de los programas para cumplir con los estándares internacionales. Además se ha identificado una falta de reformulación de un nuevo modelo educativo que responda a las necesidades y demandas contemporáneas.

Con relación a los posgrados profesionalizantes, se ha constatado que la mayoría de ellos carece de reconocimiento de calidad por parte del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), según los informes presentados por la última administración que concluyó en junio del 2021. Esta falta de reconocimiento puede representar una limitación en términos de competitividad y prestigio académico de los programas de posgrado, así como en la capacidad para atraer a estudiantes e investigadores de alto nivel.

Estos hallazgos destacan la necesidad de abordar de manera prioritaria la actualización de los planes de estudio, la reformulación de un nuevo modelo educativo acorde a los desafíos actuales y la búsqueda de reconocimiento y acreditación para los programas de posgrado. Estas acciones son fundamentales para fortalecer la calidad

y la pertinencia de la oferta académica de la institución, así como para mejorar su posicionamiento nacional e internacional en el ámbito educativo y científico. La limitación en la disponibilidad de perfiles adecuados representa un obstáculo significativo que ralentiza el proceso, especialmente cuando se considera la resistencia inherente al cambio por parte de los profesores de mayor experiencia. Esto dificulta la implementación de estrategias con alto potencial de impacto, como el desarrollo de cursos COIL (cursos de aprendizaje colaborativo internacional en línea) o clases espejo. En este sentido, el desafío radica en la renovación de la planta docente, asegurando que los nuevos perfiles no solo posean la visión necesaria, sino también la capacidad de transmitirla de manera efectiva a los estudiantes. Es fundamental abordar este reto para garantizar una renovación generacional en el cuerpo docente y promover una enseñanza actualizada y en sintonía con las demandas y cambios del entorno educativo.

## CONCLUSIONES

La UNISON ha emprendido una serie de iniciativas en el ámbito de la cooperación académica internacional, evidenciando una intención deliberada de fortalecer su presencia y visibilidad en el escenario global. Si bien estas iniciativas han adoptado una pluralidad de enfoques, la dualidad de los objetivos subyacentes es clara: incrementar el prestigio y reconocimiento de la UNISON, y al mismo tiempo enriquecer las competencias y la experiencia del personal académico y estudiantil.

El enfoque estratégico de la cooperación en la UNISON ha demostrado ser multifacético, oscilando entre la racionalidad de proyectos de alto valor y las ciencias duras, y una orientación hacia metas cuantitativas, como la firma de convenios y la movilidad estudiantil y académica. Esta última orientación, aunque útil para obtener resultados tangibles, ha conducido ocasionalmente a la emergencia de una cooperación reactiva, potencialmente diluyendo la efectividad de las acciones en algunos sectores.

En su estrategia de cooperación, la UNISON ha adoptado una perspectiva de cooperación tradicional, centrada en la firma de convenios. A pesar de que la continuidad de este enfoque puede ser atribuida a la retención de poder dentro de un mismo grupo en la universidad, es preciso cuestionar la ausencia de una política explícita y coherente de internacionalización a nivel nacional e institucional que facilite la evaluación cualitativa del impacto real de estas acciones de cooperación.

Respecto al impacto cuantitativo de estas acciones, la UNISON ha exhibido una mezcla de fortalezas y debilidades. Sin embargo, el déficit de coordinación entre las distintas acciones y la carencia de políticas de internacionalización dificultan una evaluación adecuada de su verdadero impacto. Para superar este desafío, es imprescindible el desarrollo de políticas claras y coordinadas de internacionalización que permitan una evaluación integral y significativa de las acciones de cooperación.

Además, la UNISON ha emprendido una diversificación de sus estrategias de cooperación, con la firma de nuevos acuerdos con instituciones tanto nacionales

como internacionales. Aunque inicialmente la cooperación se centraba en actividades de movilidad con un número limitado de países, este alcance se ha ampliado, lo que denota una adaptabilidad a la dinámica de la cooperación internacional en el contexto de la educación superior.

A pesar de los beneficios tangibles que esta cooperación internacional ha proporcionado a la UNISON, es fundamental tener en cuenta los desafíos y las debilidades que persisten, como la limitada oferta de clases en inglés, la percepción de inseguridad, las condiciones climáticas extremas, la necesidad de actualizar los planes de estudio y la ausencia de reconocimiento de la calidad de algunos posgrados.

Para superar estos desafíos, la UNISON ha propuesto renovar su cuerpo docente, modernizar los planes de estudio y buscar reconocimiento y acreditación para sus programas de posgrado. Además, la institución está explorando la posibilidad de establecer alianzas estratégicas y de buscar nuevas fuentes de financiamiento.

En resumen, el proceso de cooperación académica internacional en la UNISON ha demostrado ser un ejercicio tanto de logros como de aprendizajes. Aunque ha habido éxitos palpables en términos de reconocimiento y crecimiento, la universidad se enfrenta a retos importantes que requieren una atención continua y crítica, como la modernización de los planes de estudio, la mejora de la oferta de clases en inglés y la exploración de formas alternativas de financiamiento. El desarrollo de políticas claras y coherentes de internacionalización será vital para superar estos retos y maximizar el impacto de las acciones de cooperación.

## REFERENCIAS

- Alcántara, A. (2023). Desafíos y tensiones en la educación superior mexicana ante la pandemia de COVID-19. *Em Aberto*, 36(116). <https://doi.org/10.24109/2176-6673.emaberto.36i116.5502>
- Baldrige, V. (1971). *Power and conflict in the university: Research in the sociology of complex organizations*. J. Wiley.
- Clark, B. (1984). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. University of California Press.
- Cook, K. (1987). *Emerson's contributions to Social Exchange Theory*. Sage.
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3a. ed.). Sage.
- Didou, S., Escobar, V., Albornoz, M., Lamarr, N., Kaluf, C., Sampaio, H., Saes, P., y Santana, O. (2014). *Internacionalización de la educación superior y las ciencias en América Latina: un estado del arte*. IESALC/Universidad de Panamá/Fundación Ford.
- Emerson, R. (1972a). *Exchange Theory, part I: A psychological basis for social exchange*. Sociological Theories in Progress.
- Emerson, R. (1972b). *Exchange Theory, part II: Exchange relations and network*. Sociological Theories in Progress.
- Fyall, A., y Garrod, B. (2005). *Tourism marketing: A collaborative approach*. Clevedon.
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31.

- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090403>
- Layton, R. (1997). *The strategic significance of inter-university linkages*. International Conference in Inter-university Cooperation and Exchange, Peking University.
- Marginson, S. (2006). Dynamics of national and global competition in higher education. *Higher Education*, 52, 1-39.
- Marroquín, E., Didou, S., y Marúm, E. (1993). Acuerdos y convenios entre instituciones mexicanas de educación superior y sus contrapartes de los Estados Unidos y Canadá. *Revista de la Educación Superior*, 22(3), 159-187.
- Merriam, S., y Tisdell, E. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey Bass.
- Montoro, M. (1999). La participación internacional española en alianzas estratégicas tecnológicas. *Revista Icade*, (48), 247-265.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Ordorika, I. (2003). *Power and politics in University governance: Organization and change at the Universidad Nacional Autónoma de México*. Routledge Falmer.
- Ordorika, I., y Lloyd, M. (2014). Teorías críticas del Estado y la disputa por la educación superior en la era de la globalización. *Perfiles Educativos*, 36(145), 122-139. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2014.145.45989>
- Perrotta, D. (2016). *La internacionalización de la educación superior: debates globales, acciones regionales*. Universidad Nacional General Sarmiento.
- Pfeffer, J., y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence approach*. Harper and Row.
- Rivero, J. (2012). *El cambio racional de preferencias en el proceso electoral de 2006 en México: una aproximación a las teorías de la elección racional en la ciencia política*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- Rivero, P. (2006). Instrumentos para una interpretación contemporánea de las acciones sociales. Entre la libertad y la determinación: la responsabilidad de la decisión. *Revista de Ciencias Sociales*, (23), 100-118.
- Rodríguez, C. (2019). *Marco y política para la transformación de la educación superior 2019-2024*. SEP.
- Sebastián, J. (2004). *Cooperación e internacionalización de las universidades*. Biblos.
- Vidal, G. (2008). La teoría de la elección racional en las ciencias sociales. *Sociológica*, 23(67), 221-236.

---

Cómo citar este artículo:

Durand Villalobos, J. P., y López Báez, M. T. (2023). Fortalezas y debilidades de la cooperación académica en la Universidad de Sonora. *RECIE. Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa*, 7, e1907. <https://doi.org/10.33010/recie.v7i0.1907>



Todos los contenidos de RECIE. *Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa* se publican bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional, y pueden ser usados gratuitamente para fines no comerciales, dando los créditos a los autores y a la revista, como lo establece la licencia.

---