

La dimensión internacional de las universidades mexicanas

Jocelyne Gacel¹

*Presidenta de la Asociación Mexicana
para la Educación Internacional
e Investigadora Universidad de Guadalajara*

Resumen

Para poder evaluar la dimensión internacional de las universidades mexicanas es necesario revisar el concepto de internacionalización, explorar sus fundamentos e implicaciones para el sector de la educación superior, así como analizar las estrategias que se consideren apropiadas para lograr el éxito en tal proceso. Esta evaluación permitirá sacar conclusiones y sugerir recomendaciones para el sector educativo mexicano

Palabras Claves

ENSEÑANZA SUPERIOR-CAMBIO; ENSEÑANZA SUPERIOR-UNIVERSIDADES; ENSEÑANZA SUPERIOR-CRISIS DE LA UNIVERSIDAD-ENSEÑANZA SUPERIOR-INTERNACIONALIZACIÓN

La evaluación de la dimensión internacional de las universidades mexicanas implica, desde un principio, revisar el concepto y la definición de la internacionalización, explorar sus fundamentos e implicaciones para el sector de la educación superior, así como analizar las estrategias que se consideren apropiadas para lograr el éxito en tal proceso. Esta evaluación nos llevará a sacar conclusiones y a sugerir recomendaciones para el sector educativo mexicano.

Significado y definición de la Internacionalización

Debido al interés creciente en la dimensión internacional de la educación superior, los términos internacionalización y globalización suelen usarse y confundirse cada vez con más frecuencia, sin embargo tienen un sentido diferente. En el caso de la educación superior, la globalización se refiere a "... el flujo de tecnología, conocimientos, personas, valores, ideas... que trascienden a través de las fronteras...". "...La globalización afecta a cada país de manera diferente, en relación con su historia, tradiciones, cultura y prioridades..." (Knight y de Wit, 1997). Mientras que el concepto de internacionalización educativa se describe como "... una de las maneras por la cual un país responde al impacto de la globalización, respetando la individualidad de cada nación..." (Knight, 1999 :20). Internacionalización y globalización son entonces dos conceptos diferentes, pero unidos por una misma dinámica. La globalización puede ser entendida como el elemento catalizador, mientras que la internacionalización sería la respuesta proactiva a dicho fenómeno por parte de los universitarios.

En razón de la complejidad del fenómeno y de su constante evolución, es difícil proponer una definición única para la internacionalización de la educación superior. Pero en el caso de nuestro análisis, centrado en la evaluación del grado de avance de la internacionalización en las universidades mexicanas, propondremos como referente la siguiente:

La internacionalización de la educación superior se refiere a un proceso de transformación institucional que tiene como meta la integración de la dimensión internacional e intercultural en la misión, cultura, planes de desarrollo y políticas generales de las IES. Para ello, es preciso diseñar e implementar, con la participación de los diferentes actores de la comunidad universitaria, una política de internacionalización explícita, centrada en el interés institucional, implementada por medio de estructuras -organizacional y programática- adecuadas y profesionales para asegurar su institucionalización y sustentabilidad.

Esta definición centrada en la vida institucional se construyó a partir del concepto de universalidad de las funciones de las IES. La palabra "intercultural" ha sido agregada para subrayar el hecho que la internacionalización no se refiere únicamente a países o naciones, sino que también debe incluir a los diferentes grupos culturales y étnicos representados al interior de un país. Esta definición describe a la internacionalización como un proceso dinámico y central en la mi-

sión de la institución y no como el producto de una serie de actividades aisladas y marginales a las políticas de desarrollo institucional. Aquellas actividades internacionales promovidas únicamente por el interés individual, que se concreta en la experiencia y movilidad de personas -académico o estudiante-, deben dejar paso a acciones centradas en el interés institucional. El término integración significa que la dimensión internacional sea parte central de los programas, políticas y procedimientos institucionales, garantizando así su viabilidad y sustentabilidad.

Fundamentos e incentivos para la internacionalización

Los motivos para la internacionalización a nivel de un individuo, de una institución o de una nación son complejos y evolucionan con el tiempo, además de cambiar y adaptarse a las necesidades y tendencias del momento histórico. Actualmente, en las nuevas políticas educativas, la colaboración internacional se ha convertido en un elemento estratégico para elevar la calidad de la educación, preparar a los egresados para funcionar social y eficientemente en un mundo interdependiente y competitivo, así como para crear mayor comprensión, respeto y solidaridad entre todos los pueblos del mundo (Gacel, 1999 :129). En este sentido, los motivos más relevantes son la calidad, la pertinencia y una orientación más humanista que economista de la educación para favorecer el desarrollo holístico del individuo.

La internacionalización no debe ser un fin en sí, sino un medio para lograr la excelencia académica. Pero, para ello, la condición *sine qua non* es que la internacionalización pase a ser una función central del quehacer institucional y deje de ser una función marginal. El mejoramiento de la calidad educativa se realiza gracias a un acercamiento más profundo de las disciplinas mediante la integración, en los programas de cursos, de una perspectiva internacional, intercultural, comparativa e interdisciplinaria. Se logra una mayor pertinencia de la educación, por el hecho de formar egresados mejor preparados por trabajar y actuar socialmente en un mundo interdependiente, competitivo y global. Se subraya la importancia de impartir una educación humanista, *de valores*, que promueva el conocimiento y el respeto a las culturas ajenas, así como a los propios valores y etnias nacionales. Este último fundamento, de naturaleza académica, está directamente ligado a la historia y al desarrollo de las universidades, en fin a la universalidad del conocimiento. La palabra universidad tiene, de hecho, el concepto de universo en su raíz. Durante siglos, desde la creación de nuestro modelo actual de universidad en la Edad Media europea, ha habido movilidad internacional académica y estudiantil, así como colaboración en investigación. Después de esta época, las universidades vivieron un largo periodo de aislamiento (de los años 1800 hasta la posguerra) (Gacel, 1999 :34), que les hizo alejarse de esta concepción. Actual-

mente, la fuerte promoción en torno a la internacionalización de la educación plantea a la universidad retomar su papel primigenio de universalidad. El enfoque socio-cultural de la internacionalización educativa centra sus esfuerzos en el desarrollo del individuo -estudiante, académico o administrativo- en lugar de la institución o de la nación. Pretende lograr el desarrollo holístico del individuo como ciudadano local, nacional e internacional por medio del reconocimiento a la diversidad cultural y étnica. Para ello, se debe considerar a la adquisición de conocimientos y al desarrollo de aptitudes de comprensión y comunicación interculturales “aprender a convivir” (Delors, 1998) en los egresados como uno de los objetivos de más relevancia para la educación. En fin, una mejor comprensión y comunicación interculturales entre los países debe ser uno de los fundamentos más importantes para internacionalizar los sistemas educativos nacionales.

Los motivos antes mencionados son, en nuestra opinión de los más relevantes, pero existen también otros tipos de incentivos, como son los de carácter económico. De hecho, son los más frecuentemente citados en nuestra época, en particular en naciones como Estados Unidos, Gran Bretaña o Australia. Muchos países desarrollados, han sustituido sus esquemas de cooperación asistencial o para el desarrollo, por una estrategia más agresiva de bien de exportación, por medio de la venta de servicios educativos. Estos tipos de actividades tienen validez, en un proceso de internacionalización, si los ingresos que provienen de la venta de estos servicios se transfieren a programas de internacionalización demandantes de recursos. En este caso se necesita saber diferenciar entre la venta de servicios que solamente aporta ingresos y las que también sirven a la internacionalización de las funciones sustantivas, tales como la recepción de estudiantes extranjeros, por ejemplo. En América Latina también, existen universidades que consiguen cuantiosos recursos por medio de la venta de servicios educativos. Otro incentivo sería lograr estándares internacionales en docencia e investigación. La búsqueda de estándares internacionales es una cuestión cada día más controvertida. Existe una justificada preocupación sobre la uniformidad y homogeneidad que puede resultar de un énfasis exacerbado de criterios reconocidos internacionalmente. Es cuestionable el *porqué* y *quién* decide de estos criterios internacionales. Pero es importante tener conciencia de que hay una diferencia entre tener criterios de calidad que tienden a la homogeneización y el hecho de lograr estándares internacionales de excelencia en docencia e investigación.

Estrategias institucionales para la internacionalización universitaria

Existen diferentes maneras de nombrar las iniciativas tomadas para internacionalizar una institución. Se les puede llamar actividades, elementos, compo-

nentes, programas, procedimientos o estrategias. Elegiremos la palabra estrategia, pues en ella está inherente la noción de acción dirigida y planeada, además de tener la ventaja de aplicarse tanto a actividades de naturaleza académica como administrativa. Para la internacionalización universitaria, cuyo objetivo es la integración de la dimensión internacional e intercultural en las funciones sustantivas por medio de políticas de desarrollo institucional, una preocupación central debe ser la viabilidad, la sustentabilidad y la institucionalización de tal proceso. Para lograr este fin es crucial poner especial énfasis en los aspectos de naturaleza académica y administrativa. La internacionalización de la educación superior demanda dos tipos de repuestas: las de carácter burocrático, que tienen como objetivo la integración de la dimensión internacional en la misión y las políticas de desarrollo institucional, y la repuesta meramente académica, que tiene como meta la integración de una dimensión internacional e intercultural en la concepción e implementación de los programas académicos y en el ejercicio cotidiano de las funciones sustantivas (Gacel, 2000 : 119). Para dar viabilidad y lograr la institucionalización del proceso de internacionalización se recomienda la implementación de dos tipos de estrategias: las programáticas y las organizacionales (H. de Wit, 1995 :17). Estas dos categorías diferentes en orientación, son complementarias y deben ser implementadas simultáneamente.

Estrategias Programáticas

Las estrategias programáticas se refieren a las iniciativas de naturaleza académica. Son los programas académicos internacionales destinados a internacionalizar la docencia, la investigación y la extensión.

En lo que concierne a la internacionalización de la docencia, la tarea más compleja es la internacionalización del *currículum*, la cual se debe implementar a los tres niveles siguientes: contenido y forma de los programas de curso ; perfil y experiencia de los docentes ; y fomento a la movilidad estudiantil. Tales actividades son, por ejemplo, la integración de una dimensión internacional, intercultural e interdisciplinaria en los programas de curso y métodos de enseñanza; la movilidad y el intercambio estudiantil; la enseñanza de idiomas y culturas extranjeros; las estancias de estudio o de trabajo en el extranjero; la recepción de estudiantes extranjeros; los programas de grado conjunto o doble; la movilidad del personal académico; la presencia de profesores visitantes; cursos de educación a distancia, etc.

Respecto a la internacionalización de la investigación se promueven programas tales como: la integración de una perspectiva internacional, intercultural, interdisciplinaria y comparativa en los temas de investigación; la valoración del perfil y de la experiencia internacionales de los investigadores; los programas de investigación y publicaciones en colaboración con instituciones extranjeras; el es-

tablecimiento de centros de investigación sobre temas internacionales o globales; la organización de seminarios y conferencias internacionales; los programas de movilidad para investigadores y estudiantes de posgrado; la participación en redes internacionales de investigación y publicación científica, etc.

En lo relacionado con la internacionalización de la extensión se puede citar la promoción de actividades tales como: la organización de eventos culturales internacionales (Feria Internacional del Libro, Muestra Internacional de Cine, Semanas Culturales sobre diferentes países, cátedras internacionales etc.); la inclusión de contenidos internacionales en los programas de radio y televisión; proyectos comunitarios con enfoque internacional, en asociación con grupos de la sociedad civil o con empresas del sector privado; proyectos de asistencia y desarrollo internacional; programas de entrenamiento en el extranjero; servicio a la comunidad y proyectos interculturales.

A esta enumeración se le pueden agregar las actividades llamadas extracurriculares, que se realizan al margen del *currículum* y pueden ser muy efectivas para internacionalizar la experiencia educativa y personal de los estudiantes locales y extranjeros, así como para la comunidad y el público en general.

En fin existe una gran diversidad de actividades y programas internacionales, pero lo crucial es que la institución tenga plena claridad sobre las áreas prioritarias para su contexto, vocación y misión, los cuales deben determinar los objetivos y metas de su propia política de internacionalización.

Estrategias Organizacionales

Son las estrategias que tienen por objetivo la integración y la institucionalización de la dimensión internacional e intercultural en la misión, las políticas generales y en los sistemas y procedimientos administrativos institucionales. Se pueden dividir en tres categorías : políticas y normatividad institucionales, sistemas y procedimientos para la operacionalización e implementación y servicios de apoyo.

Para el diseño y la elaboración de las políticas y normatividad institucionales, es necesaria la presencia de los siguientes elementos: el liderazgo y compromiso por parte de las autoridades universitarias (rectores, presidentes, altos funcionarios, consejos y comisiones universitarios); la constitución de un *comité de internacionalización*, el cual, por medio de comisiones especiales, va a ser responsable de la integración de la dimensión internacional en la misión institucional, del diseño de la política y del plan operativo de internacionalización, de asegurar la participación de todos los sectores de la comunidad universitaria y, por último, de evaluar el avance y la calidad de tal proceso.

En cuanto a los sistemas y procedimientos para la operacionalización e implementación del proceso de internacionalización, nos referimos a la integración de la dimensión internacional en los sistemas de planeación, presupuestación y evaluación institucionales; el establecimiento de estructuras y procedimientos administrativos *ad hoc*; la organización de sistemas de comunicación y difusión para la coordinación efectiva y expedita entre las diferentes áreas; el sano equilibrio entre estructuras centralizadas y descentralizadas, necesario para la correcta y eficiente promoción y administración de los programas, así como la puesta a disposición de recursos financieros internos adecuados. En lo que respecta al desarrollo de recursos humanos es crucial incluir, en las políticas de reclutamiento y promoción del personal académico y administrativo, la valoración de la experiencia internacional e intercultural, un sistema de incentivos a la participación en actividades internacionales, así como ofrecer oportunidades para sabáticos y estancias de trabajo en el extranjero.

Esta primera parte del presente artículo tiene por objetivo servir de eje de referencia alrededor del cual se construye nuestra evaluación sobre el grado de avance de la internacionalización en las universidades mexicanas, la cual presentamos a continuación.

La dimensión internacional de las universidades mexicanas

Una breve perspectiva histórica

La existencia actual de diversos programas de movilidad estudiantil individual y organizada, así como del personal académico, y la colaboración en investigación en la mayoría de las universidades, son el resultado de una larga tradición de relaciones de cooperación académica internacional entre las IES alrededor del mundo. Estas actividades demuestran que la internacionalización de las universidades no es un acontecimiento nuevo, pero resulta necesario, hacer énfasis que el concepto actual, que ve sus inicios al principio de los años noventa, es muy diferente en cuanto a su visión y alcance.

Para entender mejor este nuevo concepto es preciso establecer elementos comparativos a lo largo de la historia. Desde su nacimiento, en la Edad Media europea, nuestro modelo actual de universidad fue concebido con una orientación universal (de aquí la palabra universidad) como un aspecto natural e inherente de su naturaleza y organización. Recordemos a los académicos peregrinos de la Edad Media, como Erasmo, por citar uno de los más famosos. No es coincidencia que la Unión Europea haya designado a su primer y más importante programa de integración académica con el nombre de Erasmo. Sin embargo, esta

época se caracterizó principalmente por una colaboración en investigación y por la movilidad individual de una élite académica, que ocurría entre los más importantes centros europeos de producción del conocimiento (De Wit, 1995 :6). En el caso de México, se remontan las primeras acciones de internacionalización de la educación a la época de la posguerra. Época en la cual los países centrales se interesaban en exportar sus modelos educativos a los países periféricos (a veces sus antiguas colonias), principalmente por razones ideológicas. Durante la posguerra, los países industrializados desarrollaron actividades de cooperación vertical hacia los países en vías de desarrollo en general y en el caso particular de América Latina y México, en el terreno de la investigación, con la finalidad de conocer sus culturas y sistemas económicos, políticos y sociales con más profundidad. Al mismo tiempo, se otorgaron apoyos económicos en forma de becas para la preparación de recursos humanos de los países menos desarrollados. Estas dos modalidades son los típicos casos de la llamada cooperación cultural Norte-Sur. De estas épocas resulta un mayor conocimiento, especialmente de los países ricos hacia los países en vías de desarrollo, pero van acompañados por aspectos negativos, como "la fuga de cerebros". Fenómeno, que se debe en parte a una falta de política científica y de reinserción de los becarios en su país e institución de origen. En México, no es sino hasta los años ochenta cuando las instituciones de educación superior empiezan a tener una actividad internacional más sistemática y organizada, apareciendo las primeras oficinas dedicadas a la gestión del intercambio académico. Sin embargo, esta actividad se da principalmente en las universidades de las regiones más desarrolladas económicamente (Distrito Federal, Jalisco, Nuevo León) (Pallan, 1994). En cuanto a las diferentes modalidades de la actividad internacional se puede destacar, a grandes rasgos, que para la gran mayoría de las universidades públicas mexicanas, su peso principal está en la movilidad del personal académico y en la cooperación en investigación, mientras que para la mayoría de las instituciones privadas, el gran desarrollo de su actividad internacional se da en la recepción de estudiantes extranjeros y, más recientemente, en la movilidad de sus propios estudiantes.

En los años noventa, el fenómeno de la globalización y la firma del Tratado de Libre Comercio vinieron a dar un nuevo impulso a la cooperación internacional y han obligado a las IES a pensar en las formas de ampliar sus flujos de movilidad académica y estudiantil, así como todo tipo de actividades internacionales. Por ello ha surgido en México, en particular desde la Conferencia de Wingspread, la necesidad de investigar y analizar los mecanismos que permiten sistematizar y optimar las formas de internacionalización e integración académica. No obstante, el conocimiento actual disponible en esta área es todavía muy limitado en México, pues es apenas hacia finales de los años noventa que el tema de la internacionalización empieza a ser mencionado como prioridad en las agendas de las políticas educativas nacionales e institucionales.

Una propuesta de diagnóstico

El análisis que se presenta a continuación contiene resultados todavía preliminares de un proyecto más amplio sobre la evaluación de la dimensión internacional de las universidades mexicanas, sustentado en la aplicación de encuestas abiertas y cerradas a los diversos actores de la comunidad universitaria (autoridades, personal administrativo, académicos y estudiantes). Este primera evaluación pretende hacer resaltar los aspectos que presentan mayor desafío, a fin de provocar una discusión que pueda llevar al mejoramiento del proceso de internacionalización de las IES en México. La internacionalización de las universidades mexicanas, como todo proceso en evolución, supone retos y dificultades, tanto de naturaleza académica como administrativa, los que, en la práctica, son igualmente importantes, revelando algunas carencias, en mayor o menor grado, según las instituciones. Nuestra evaluación intenta valorar el avance del proceso de internacionalización centrándose en el análisis de las estructuras organizacionales y programáticas.

Estructuras Organizacionales

Una de nuestras hipótesis de trabajo es que para ser viable el proceso de internacionalización debe ser parte integral y central de las políticas de desarrollo institucional y tener como objetivo la integración de la dimensión internacional en la misión, en las políticas generales y en las funciones sustantivas. Sin embargo, nuestra evaluación en el terreno revela que, en las IES mexicanas es una constante la ausencia de políticas y estrategias institucionales de internacionalización explícitas, entiéndase, claramente expresadas en declaraciones y políticas *ad hoc*, planeadas con objetivos y metas a corto, mediano y largo plazos. Es decir, si bien el término de internacionalización está mencionado con frecuencia e insistencia en los discursos de las autoridades universitarias, no tiene, en la realidad, el rango de prioridad en la agenda institucional, como tampoco llega a concretarse en el diseño de políticas y estructuras sistemáticas y profesionales. En el mejor de los casos, la internacionalización se menciona como meta o línea estratégica en los planes de desarrollo institucional. Pero en la mayoría de las IES llega ni siquiera a este nivel, incluso en instituciones donde se declara en sus discursos a la internacionalización como prioridad. En este contexto parece consecuente no encontrar *comités de internacionalización* a cargo de la elaboración, implementación y supervisión de políticas y planes de internacionalización. Sin embargo, actualmente se perfilan algunas universidades en las que se están tomando iniciativas para constituir tales comités, sensibilizar su comunidad sobre la importancia de la internacionalización y hacer adecuaciones en sus estructuras organizativas. No obstante, debido a su carácter reciente, estas iniciativas serán descritas en próxi-

mas publicaciones. Por su parte, la Asociación Mexicana para la Educación Internacional (AMPEI) apoya muy activamente esta sensibilización por medio de organización de talleres y reuniones sobre este tema, así como con la producción de publicaciones pioneras en este rubro.²

La inexistencia de políticas y de planeación de las actividades internacionales, demuestra nuestra hipótesis que, en la gran mayoría de las universidades mexicanas, el proceso de internacionalización ocurre al margen de los planes y políticas de desarrollo institucional. Las actividades no se planean para cubrir necesidades institucionales específicas, sino más bien responden a iniciativas e intereses personales internos o externos a la institución. Como consecuencia, la actividad internacional se percibe como un gasto y no como una inversión, provocando una importante debilidad y precaridad en tiempos de recortes presupuestales. Es notable que persiste la confusión entre el hecho de tener actividades internacionales y lo que implica una verdadera política de internacionalización, tal como lo describimos en nuestro marco conceptual. Esta situación se explica en parte por la ausencia de una definición común sobre el concepto de internacionalización entre los diferentes actores de la comunidad universitaria (autoridades educativas nacionales e institucionales, académicos, personal administrativo y estudiantes). No parece haber claridad y conciencia de las diferentes etapas y estrategias que son necesarias en la implementación de un proceso de internacionalización.

Las actividades internacionales, que sí existen y algunas veces en cantidad no despreciable, se dan en forma reactiva a propuestas provenientes del exterior o más bien parecen responder a intereses personales de los propios actores de la comunidad universitaria. Son mínimas las actitudes proactivas y planificadas en torno a las acciones de internacionalización. Prueba de ello es que, en casi la mayoría de las IES, nos fue imposible encontrar y reportar procedimientos y lineamientos en cuanto al establecimiento, seguimiento y evaluación de las relaciones interinstitucionales. El establecimiento y la planeación de los programas internacionales siguen siendo un reto en manos del personal de las oficinas de asuntos internacionales. Gran parte de estos administradores, si no todos, han heredado una serie de iniciativas internacionales más bien dispersas que son, en muchos casos, el resultado de intereses personales y se dan, en su mayoría, al margen de las metas y objetivos institucionales. Esta situación reafirma que los intercambios académicos no forman parte de un plan de internacionalización institucional más amplio, coherente y planificado. El desafío aquí es lograr dar coherencia, sentido y dirección a estas iniciativas, para convertirlas en parte integral del quehacer institucional. En efecto, si bien los intercambios académicos tienen un valor per se, serían mucho más efectivos y productivos si formaran parte de una política institucional sobre enseñanza e investigación y fueran encaminados a cubrir necesidades y prioridades institucionales.

Por su esencia, el proceso de internacionalización es de mediano y largo aliento, no puede ser de corto plazo, necesita continuidad en estructuras administrativas y consolidación en los programas académicos, condiciones *sine qua non* de su institucionalización. Sin embargo, en las diferentes IES mexicanas es recurrente la falta de continuidad en las políticas institucionales, y por ende en el rubro de la internacionalización. En efecto, muchos actores universitarios reportan que con cada cambio de autoridad suelen modificarse la orientación y importancia de los esfuerzos y programas internacionales. En consecuencia, el personal, la ubicación y las funciones de las oficinas encargadas de las relaciones internacionales pueden cambiar, algunas veces de modo substancial. Como estos cambios no se realizan con base en una evaluación institucional objetiva, en algunos casos no mejoran la situación. En fin, podemos adelantar que, si se concibe la internacionalización como una política de renovación institucional, es probable que una de sus serias limitaciones en México surja de la falta de continuidad, la poca práctica de planeación a largo plazo y de evaluación objetiva del rendimiento de las instancias administrativas y académicas.

La integración de la dimensión internacional a las actividades universitarias demanda el consenso de todos los sectores de la institución, tanto administrativos como académicos. Sin embargo, en México es común la falta de interacción, consenso y discusión entre los miembros de la comunidad universitaria y las autoridades en la toma de decisión sobre las políticas institucionales. Prevalece una toma de decisión vertical, de "arriba hacia abajo", es decir, la comunidad académica pocas veces es consultada en las decisiones concernientes a los programas institucionales, lo cual impide una verdadera interacción entre todos los actores de la comunidad universitaria. En algunas instituciones se llega a notar, de parte de los diferentes actores de la comunidad, una actitud de resistencia hacia las declaraciones retóricas de las autoridades sobre la importancia de la internacionalización, cuando éstas no se concretan en verdaderas acciones y programas de internacionalización. Estos discursos, además de ser negativos para la cohesión interna institucional, también son fácilmente descifrados en el exterior. En tales casos, las relaciones interinstitucionales resultan ser sólo declaraciones, sin mucha posibilidad de representar interés o motivar la participación activa del conjunto de la comunidad universitaria.

En cuanto a nuestra evaluación sobre las estructuras organizacionales y en particular, sobre el funcionamiento de las oficinas de intercambio y cooperación internacional notamos que predominan, en la mayoría de los casos, la dispersión y la falta de precisión en la definición de las responsabilidades inherentes a la actividad internacional. Es común encontrar, en una misma institución, varias dependencias dedicadas a la actividad internacional, trabajando sin coordinación entre ellas y sin tener siquiera conocimiento de sus funciones respectivas. Parece ser consecuencia directa de la falta de estrategias organizacionales, la cual impide

una clara identificación de las tareas y responsabilidades inherentes a las diferentes entidades administrativas. A nivel institucional, esta situación provoca duplicidad de funciones, dispersión de recursos financieros y humanos, así como pérdida del potencial de promoción. A estos hechos se anuda el problema de que, a la oficina de relaciones internacionales, tampoco se le otorga la representación, autonomía, ni el peso suficientes en el organigrama institucional para cumplir con su papel estratégico. El proceso de internacionalización debe apoyarse en personal capacitado y experimentado, con liderazgo administrativo, experiencia y aptitudes interculturales. Sin embargo, otro problema significativo en las IES mexicanas parece ser la poca profesionalización de las áreas administrativas provocada por la escasez de personal calificado y experimentado en la gestión y coordinación de tal proceso. Esta situación limita el potencial para el establecimiento de relaciones internacionales, la visibilidad en la escena internacional y la capacidad de liderazgo necesaria para la coordinación del diseño e la implementación de políticas y estrategias, en fin para lograr la institucionalización de la dimensión internacional. Una encuesta realizada entre los responsables de las oficinas de intercambio académico demostró que 70% de este personal no ostenta la experiencia ni el perfil adecuado cuando asume este cargo y, más grave aún, su tiempo de permanencia en dicho puesto es, en promedio, de tres años (Gacel y Rojas, 1998 :109). Esta situación denota, por una parte, que no se ha reconocido todavía en las IES, la importancia del perfil específico que debe tener el personal de las oficinas de relaciones internacionales, y que el nombramiento de estos cuadros se realiza sobre criterios más bien de tipo personal que profesional, lo que impide una verdadera profesionalización de esa función. Por otra parte, este hecho se agrava aún más por la alta rotación que ocurre en los puestos directivos de las universidades mexicanas, de las públicas en particular. Con la llegada de una nueva administración es común que el personal de estas oficinas cambie, provocando una pérdida de experiencia, perjudicial para el desarrollo y la consolidación de las actividades internacionales. Este hecho deja muy desconcertadas a nuestras contrapartes extranjeras, las cuales acostumbran tener un comportamiento diferente, pues las actividades internacionales suelen basarse en el conocimiento y en la confianza mutua entre las partes involucradas. Los responsables de esta área necesitan conocer toda una red de contactos en los diferentes organismos nacionales e internacionales, lo cual toma tiempo en realizarse. Además, como casi no existe movilidad de recursos humanos entre las diferentes universidades mexicanas, la experiencia acumulada en una institución tampoco puede beneficiar a otra. Lo que se discute aquí no es el hecho de que se cambie al personal, sino más bien que la selección de estos cuadros se haga bajo criterios personales, en lugar de privilegiar un perfil profesional específico. Esta situación representa una problemática importante, ya que en un proceso de internacionalización para resolver las dificultades de orden académico es necesario superar previa o simultáneamente las de carácter administrativo. La falta de liderazgo y eficiencia de las

estructuras administrativas limita el éxito del proceso de internacionalización y, por tanto, su rendimiento académico. Sería recomendable que, en México, como se hace en otros países, se usaran convocatorias abiertas nacionales para cubrir estos puestos.

En cuanto a las fuentes de financiamiento de las actividades internacionales, en la mayoría de las IES mexicanas, y en particular en las del sector público, es recurrente que no se pueda reportar con exactitud la erogación de este rubro. Esta situación se explica por la falta de planeación y por consecuencia no existe una programación financiera dedicada específicamente a impulsar este proceso. No hay líneas presupuestarias porque no hay políticas institucionales *ad hoc* que impulsen de manera sistemática la internacionalización, ocurriendo las actividades internacionales más bien de manera reactiva. El gasto originado por las acciones internacionales se fragmenta entre los diferentes presupuestos académicos o administrativos. Tampoco parece existir claridad en cuanto a los criterios aplicados para la selección y aprobación de proyectos y acciones internacionales. Esta situación demuestra que no se considera -fuera de los discursos- a la actividad internacional como prioridad en la agenda institucional, y que más bien ocurre sin una clara direccionalidad. Sin embargo, es importante destacar que cuando las autoridades universitarias están realmente comprometidas con el proceso de internacionalización, se ponen a disposición de los agentes pertinentes los fondos semilla (financiamiento interno) destinados a apoyar iniciativas de colaboración internacional. Al mismo tiempo, es notable la pasividad de las oficinas de asuntos internacionales en cuanto a la recabación y a la difusión de oportunidades de financiamiento externo por parte de organismos nacionales e internacionales. No existen, salvo honrosas excepciones, bancos de datos sobre tal información, como tampoco hay sistemas de difusión eficaces y expeditos accesibles en todo momento a la comunidad universitaria.

Una debilidad marcada, en particular en las IES del sector público, es la falta de iniciativas -por lo menos exitosas- para conseguir fuentes alternativas de financiamiento, las cuales pudieran subvencionar parcialmente las actividades internacionales demandantes de recursos. Estos recursos se consiguen, por ejemplo, por medio de la organización de programas institucionales de calidad dedicados al reclutamiento y atención de los estudiantes extranjeros, así como la venta de servicios educativos, tales como cursos de educación abierta, enseñanza a distancia, cursos de idiomas extranjeros y producción de material didáctico. Todos estos servicios pueden constituir un ingreso financiero significativo para la institución. Pero, para tal efecto, es necesario tener estructuras administrativas y académicas de calidad, competitivas, eficientes y capaces de responder creativa y rápidamente a las expectativas de la demanda extranjera. En el caso de las universidades públicas, en el rubro de los centros o escuela para extranjeros, son contadas las instituciones realmente competitivas en este rubro. La mayoría de ellas no

podieron dar información precisa en cuanto a su situación financiera, inclusive es evidente que en muchos casos son empresas deficitarias. Una de las razones de esta situación se debe a una deficiencia en las estructuras organizativas, a la ausencia de estrategias de promoción y difusión adecuadas, así como a la falta de recursos humanos especializados. También es evidente, en el sector público, la falta de integración entre las tradicionales oficinas de intercambio académico y los centros para estudiantes extranjeros. De esta situación se deriva una pérdida de potencial institucional, de oportunidades de cooperación y becas, favoreciendo la dispersión de los recursos humanos, financieros y físicos. En el caso de las universidades privadas, estos tipos de empresas son generalmente organizadas de manera eficiente a tal punto que se logra producir ganancias importantes que permiten financiar otros tipos de actividades internacionales. Varias universidades del sector privado reciben cuantiosos recursos del reclutamiento de estudiantes extranjeros y de la venta de servicios educativos. Es de destacar que en el caso del sector privado, a diferencia del sector público, hay una total integración entre las áreas encargadas de la gestión de la cooperación y las dedicadas al reclutamiento y la recepción de estudiantes extranjeros. ¿Será la causa de un mejor desenvolvimiento profesional, promocional y financiero?

En cuanto a la existencia de bancos de datos y estadísticas sobre la actividad internacional a nivel institucional, existen importantes lagunas. Es prácticamente imposible conocer con precisión el nivel y la naturaleza de las actividades internacionales de las IES mexicanas. La mayoría de ellas se limita a tener una lista de convenios (activos y no activos confundidos), pero no pueden describir con precisión cuales son las acciones que se derivan de esos. Para un investigador es un hecho casi heroico obtener la información relativa a este rubro. En las encuestas realizadas tanto por la AMPEI como por la ANUIES apenas un 50% de las IES se interesan en responder. Eso nos lleva a concluir que actualmente no se conoce con precisión la situación de México en este rubro. La ausencia de bancos de datos se explica por la falta de planeación y de objetivos para el conjunto de las actividades internacionales. Tampoco parece existir una clara identificación de las necesidades institucionales que podrían cubrirse por medio de estos programas. Si no hay planeación, tampoco pueden existir procedimientos, criterios e indicadores específicos para el aseguramiento de la calidad de los programas internacionalizados, como parte de los sistemas institucionales regulares de evaluación. A pesar que algunas IES declaran realizar esta tarea, ninguna pudo explicar su metodología.

Otra barrera a un proceso de internacionalización ágil es la existencia de una normatividad excesivamente rigurosa y no actualizada en relación con las nuevas necesidades del entorno internacional y global. La poca flexibilidad de la normatividad provoca una excesiva burocratización, lo que conduce, en algunos casos, a una incapacidad de adaptación a nuevas demandas y nuevos contextos.

De esta situación surgen problemáticas en torno a la incorporación de estudiantes extranjeros, revalidación y reconocimiento de estudios, contratación de profesores invitados, consecución de recursos financieros extraordinarios, etc. Se debe favorecer relaciones basadas en la confianza mutua y el respeto a la diversidad de las tradiciones educativas de los diferentes países. La evaluación debe ubicar el título en el contexto y en el conjunto del sistema educativo en el cual se obtuvo, lo que permite entender su lugar y función en dicho sistema. En resumen, es más importante encontrar similitudes y coincidencias entre los diferentes sistemas educativos, así como procurar homologar más que homogeneizar.

Estructura programática

En lo que concierne a la estructura programática, es decir, el establecimiento de programas que permiten la integración de la dimensión internacional en las funciones sustantivas, nuestra evaluación se centró en los siguientes aspectos:

Internacionalización del currículum.

Existe una experiencia muy limitada en este rubro, que resulta ser, por cierto, el que representa mayor complejidad y desafíos. No pudimos denotar una experiencia generalizada en el diseño de nuevos *currícula* en vista de los retos de la globalización. El nivel de educación más deficitario en términos de internacionalización es el de licenciatura, más que de posgrado. Sin embargo, dado el ínfimo porcentaje de estudiantes que accede al nivel de posgrado, el gran reto de la educación superior mexicana será lograr la internacionalización de los estudios de licenciatura. Pues es en el pregrado donde los estudiantes requieren adquirir un grado de conciencia y comprensión del fenómeno global, así como de la diversidad de sociedades y culturas de nuestro planeta. Según Harari, "... La dimensión internacional debería formar parte integral de los estudios en humanidades y en educación general impartidos en los niveles de licenciatura. Sin la inclusión de un contenido sobre culturas internacionales en la vida de los estudiantes de primer grado, no será posible llegar a establecer un *currículum* de calidad que los prepare adecuadamente para hacer frente a un mundo interdependiente y multicultural, en el cual tendrán que vivir y funcionar..." (Harari, 1995 :52). La internacionalización del *currículum* se debe realizar en combinación con otras actividades tales como la movilidad estudiantil y la interacción en el aula entre estudiantes extranjeros y locales. Sin embargo, se observa que la movilidad estudiantil es todavía muy baja en la mayoría de las universidades

mexicanas, en particular en las del sector público, donde es prácticamente ausente. Los únicos programas de movilidad estudiantil, en niveles de licenciaturas son: el Programa de Movilidad en América del Norte (PROMESAN) de la Secretaría de Educación Pública, el RAMP (*Regional Academic Mobility Program*) del Instituto de Educación Internacional y el Programa Intercampus de la Agencia Española de Cooperación.

En este apartado, es de mencionar los importantes esfuerzos y avances de las universidades del sector privado para impulsar la movilidad y la experiencia internacional de sus estudiantes. Obviamente, esta situación está favorecida por los antecedentes familiares socioeconómicos de sus estudiantes. Pero, para el sector público, si bien el reto será más grande, es urgente ampliar considerablemente las iniciativas en torno a la movilidad estudiantil. De no hacerlo se corre el riesgo que se siga agravando la brecha en el mercado de trabajo entre los egresados de las universidades públicas y privadas. En cuanto al uso de métodos de enseñanza que sepan aprovechar la presencia de estudiantes extranjeros o la experiencia internacional de los estudiantes locales, no logramos detectar alguna experiencia en este rubro.

La ausencia de programas dirigidos a la internacionalización del *currículum* en las IES mexicanas se puede explicar por una falta de conciencia de esta necesidad, la escasez de recursos financieros disponibles para estos tipos de programas y la poca participación de la comunidad académica; esta última provocada por la carencia de políticas e incentivos institucionales *ad hoc*. A esta problemática se agregan las barreras impuestas por los propios modelos académicos y los esquemas de organización académico-administrativa en vigor en las universidades mexicanas. Un ejemplo de ello, es la poca flexibilidad del *currículum*, lo cual es un problema fundamental para la transferencia de créditos y revalidación de estudios en programas de movilidad estudiantil. Muchas de las instituciones tienen que solucionar los casos, uno por uno, y recurrir a menudo a "trampas" frente a las instancias burocráticas de la Secretaría de Educación Pública. Por otra parte, integrar una dimensión internacional en los *currícula* requiere personal académico con preparación adecuada (posgrado y experiencia internacional) que sepa adaptar el contenido y la forma de los programas académicos en función del nuevo contexto internacional y global. El porcentaje de académicos con estas características es todavía muy bajo en las universidades mexicanas (6%), provocando la marginación de la gran mayoría de los universitarios en las actividades internacionales. Es recurrente, que la internacionalización del personal académico se realice en el sector de élite, es decir, con profesores e investigadores que gozan de una preparación de nivel internacional. Más preocupante aún: la falta de política no impulsa la identificación de líderes académicos que podrían conducir proyectos de colaboración incluyentes, permitiendo así mejorar el nivel de preparación del personal académico e impactar la calidad educativa. También en nuestra eva-

luación fue notable que en la mayoría de las IES, no son precisamente los académicos mejor preparados quienes intervienen en la toma de decisiones sobre el diseño y la actualización de los planes y programas de estudio, lo cual es otro elemento que retarda cualquier medida de cambio. En cuanto a la integración de profesores visitantes, de manera general se observa que está raramente planeada e integrada en los programas regulares y por lo general no tiene valor curricular. Por falta de políticas institucionales, estas acciones no se aprovechan para la implementación de programas destinados a la integración de la dimensión internacional en los contenidos de los planes y programas de cursos.

En conclusión, no será posible hacer las cosas diferentes, si seguimos con los mismos modelos organizativos en las IES. Una verdadera internacionalización del *currículum* pasa por una transformación de las estructuras académicas, más flexibilidad en los programas de cursos y una adecuación de los métodos de enseñanza-aprendizaje. La estructura académica debe tener al estudiante en el centro de sus preocupaciones. Las recientes reformas del sistema educativo mexicano se han centrado en un mayor nivel de preparación de los recursos humanos, en el impulso de la investigación y en la procuración de una mejor infraestructura. Quizá el gran olvidado de estas reformas ha sido, y sigue siendo, el estudiante mismo.

La internacionalización implica el acercamiento a otras culturas y, en consecuencia, a otros idiomas. La falta de dominio de un segundo o tercer idioma limita el aprovechamiento de oportunidades de cooperación y programas de becas e intercambio con instituciones y organismos extranjeros, tanto para el personal académico y administrativo como para los estudiantes. Sin embargo, el dominio de idiomas extranjeros sigue siendo muy problemático para un gran número de académicos, administrativos y estudiantes mexicanos, en particular en las universidades públicas. En este rubro es marcada la diferencia entre el sector público y privado. Es común encontrar requisitos de idiomas al ingreso y/o al egreso (generalmente el TOEFL³) en la mayoría de las universidades privadas, lo que no sucede en el sector público. Los antecedentes educativos y socioeconómicos parecen ser claves en este caso. A pesar de los programas impulsados en los últimos años por la Secretaría de Educación Pública, tales como los centros de autoacceso, sería importante que las IES públicas redoblen sus esfuerzos en este campo.

Internacionalización de la investigación.

En el área de cooperación en investigación existe una actividad relativamente importante en México, especialmente en el sector público. Esta actividad se da principalmente entre los investigadores de élite de las universidades públicas y en particular los que concluyeron estudios de posgrado en el extranjero.

Muchos de ellos mantienen relaciones de colaboración privilegiada con los centros de estudio donde permanecieron. Sin duda, un elemento positivo para el proceso de internacionalización de las IES mexicanas es la presencia de una planta importante de investigadores con preparación y nivel internacional. Sin embargo, no logramos detectar que el enriquecimiento resultante de estas actividades se traduzca en una ganancia a nivel institucional, explicándose en parte por la falta de políticas institucionales en este rubro. Esta situación sigue comprobando nuestra hipótesis que, actualmente las actividades internacionales tienden más a privilegiar el provecho individual que institucional. Es notable el aislamiento en centros de investigación de muchos investigadores de prestigio, con poca labor de docencia en los niveles de pregrado y sin participación en el diseño y la implementación de nuevos programas de estudios. En conclusión, la falta de política institucional pareciera no permitir aprovechar e incentivar la participación de estos valiosos recursos humanos en las tareas de internacionalización. Un cambio en este sentido sería condición *sine qua non* para actualizar e internacionalizar el perfil de los egresados, acorde con los nuevos retos de una sociedad globalizada.

Internacionalización de la extensión

En el área de extensión se detecta la organización de eventos tales como las ferias internacionales del libro, festivales internacionales de cine, ballets folklóricos y, por lo general, manifestaciones culturales convocando a instituciones extranjeras. En nuestra opinión, quizá el punto deficiente en este renglón, sería la falta de coordinación con el sector académico. En muchos de los casos se nota, que no se sabe o no se piensa, en aprovechar los contactos interinstitucionales existentes en el sector académico para reforzar la labor de extensión y difusión hacia el público en general. También es notoria la poca vinculación entre el sector universitario y el empresarial, en particular en el caso de las universidades públicas.

Conclusiones

Los elementos de análisis que acabamos de presentar pretenden contribuir, por una parte, a la toma de conciencia sobre el grado actual de internacionalización de las IES mexicanas y, por la otra, proponer un marco conceptual que sirva para la elaboración y planeación de las políticas y estrategias institucionales de internacionalización, con la finalidad de optimar su incursión en el proceso de globalización de la educación superior. En este sentido, nuestra evaluación nos permitió comprobar las siguientes hipótesis de trabajo: la mayoría

de las IES mexicanas tienen actividades internacionales, más no tienen políticas ni estrategias de internacionalización explícitas y planeadas; adolecen de las estructuras organizacionales y programáticas que les permitieran sistematizar e integrar las actividades internacionales al ejercicio cotidiano y al mejoramiento de sus funciones sustantivas; la actividad internacional es una función todavía marginal, no central, es decir, que ocurre al margen de los planes institucionales de desarrollo y de manera reactiva; la actividad internacional no es el resultado de una política consciente, adoptada tras un proceso de reflexión, debate y planeación, gozando del consenso y de la participación del conjunto de la comunidad universitaria; esta problemática se agrava por la falta de profesionalización del personal dedicado a la gestión de estas actividades; de manera general se puede decir que las acciones de cooperación en las IES mexicanas han sido de provecho individual –para el personal perteneciente a una cierta élite académica– más que de carácter institucional; en nuestra opinión y para la mayoría de las personas que participaron en la encuesta –administrativos, académicos y estudiantes– las causas principales de esta situación se deben a la casi inexistencia de políticas, lineamientos y programas en este rubro a nivel nacional e institucional. Tal como lo menciona la Asociación Internacional de Universidades (IAU, 1998: 3) aún después de años de cooperación, el nivel de la internacionalización de las IES se ha quedado bajo y disparate. Después de años de práctica de la actividad internacional en México, se puede decir que el nivel de logros y rendimiento de tales acciones es modesto. A pesar de que las acciones de intercambio y cooperación se han multiplicado y tienden a involucrar a un número mayor de miembros de las comunidades académicas, el proceso de internacionalización de las IES mexicanas por no ser parte integral de los diseños institucionales ni del quehacer cotidiano de las instituciones concierne por consecuencia a una proporción ínfima de profesores y estudiantes. En conclusión, las actividades internacionales no logran impactar significativamente la calidad y la pertinencia de las IES, como tampoco preparan a un nuevo perfil de egresados capaz de enfrentarse a los retos de la globalización.

Recomendaciones

Para que la internacionalización logre impactar la calidad y pertinencia de la educación superior y consecuentemente adecuar el perfil de los egresados en función de los nuevos desafíos educativos y de producción del conocimiento impuestos por el nuevo contexto global e internacional, es necesario reconocerla como un cambio de cultura y de renovación institucional, basado en un nuevo estilo de gestión universitaria, permitiendo la concepción y la elaboración de políticas y estrategias de internacionalización que modifiquen nuestra manera de enseñar, investigar y difundir la cultura. Como lo destaca la UNESCO en su De-

claración Mundial de 1998, las nuevas políticas de educación deben concebir a la cooperación como una parte integrante de la misión institucional, y hace resaltar la importancia de implementar estructuras organizacionales y programáticas adecuadas. En el caso de México, las IES deben tomar la iniciativa en la internacionalización, en lugar de reaccionar sólo ante las fuerzas externas de la globalización y del mercado. Los líderes de las IES, con el apoyo activo de todos los miembros de la comunidad académica, deben desarrollar políticas y programas institucionales de internacionalización claros y explícitos, los cuales deberán ser integrados a la vida institucional y gozar de financiamientos adecuados. Esta nueva organización debe tener, como una de sus preocupaciones principales, la de optimar los beneficios de la cooperación internacional, en combinación con la profundización de los esfuerzos de modernización integral del sistema educativo mexicano. Por ello, es necesario imprimir mayor eficacia a las actividades internacionales, relacionándolas con los objetivos y necesidades de las propias instituciones. La actividad internacional debe dejar de ser una acción marginal, para integrarse a los propósitos de desarrollo estratégico de las instituciones y de sus comunidades. La actividad internacional que no tiene un claro sentido de propósito institucional de largo plazo redundará en utilizar recursos humanos y materiales que sólo impactarán de manera marginal los objetivos sustantivos de las IES (Gacel, 1999 :129). Es importante seguir trabajando sobre la conceptualización de los mecanismos de internacionalización y la práctica de la actividad internacional, a fin de lograr elaborar políticas, estrategias, mecanismos y programas que logren mejorar la calidad y la pertinencia de nuestra educación superior. A mediano plazo, se tendrá también que pensar en internacionalizar todos los niveles educativos para lograr un impacto en todos los sectores de la sociedad. Solamente así se podrá impulsar una verdadera internacionalización del sistema de educación mexicano y hacer a México y a nuestros egresados partícipes y competitivos en el concierto global.

Notas:

1. Revista *Educación Global* y libro *Internacionalización de la Educación superior en América Latina y el Caribe*, Organización Universitaria Interamericana, AMPEI, Fundación Ford, 1999.
2. TOEFL Test of English as a Foreign Language

Bibliografía

- De Wit, Hans (Ed.). *Strategies for Internationalization of Higher Education. A Comparative Study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*. Amsterdam: European Association for International Education/Programme on Institutional Management in Higher Education of the Organization for Economic Cooperation and Development/Association of International Education Administrators, 1995.
- Gacel-Avila, Jocelyne. *Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Reflexiones y Lineamientos*. Organización Universitaria Interamericana, AMPEI, Ford Foundation, 1999.
- Gacel-Avila, Jocelyne. "La política de internacionalización: estrategia de cambio institucional", *Educación Global*, Núm.3, Asociación Mexicana para la Educación Internacional, marzo de 1999.
- Gacel-Avila, Jocelyne/Rojas, Rosa. "Las oficinas de intercambio académico en las instituciones de educación superior en México", *Educación Global*, Núm. 3, Asociación Mexicana para la Educación Internacional, marzo de 1999.
- Gacel Avila Jocelyne. "Políticas de internacionalización: estrategias e implementación", *Educación Global*, Núm. 4, Asociación Mexicana para la Educación Internacional, abril de 2000.
- Harari, Maurice. "The Internationalization of the Curriculum" en Klasek, C. *Bridges to the Future*, Carbondale: Association of International Education Administrators, 1997.
- International Association of Universities. "Towards a Century of Cooperation: Internationalization of Higher Education". Newsletter, Núm, 4, Vol. 4, París. Septiembre, 1998.
- Klasek, Charles. B. (Ed.). *Bridges to the Future: Strategies for Internationalizing Higher Education*. Carbondale: Association of International Education Administrators, 1997.
- UNESCO, "Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción", en <http://www.unesco.org/education/eduprog/wche/declarations.html>, París, UNESCO, 1998, pp. s/n (Internet).
- Delors, Jacques. *La Educación encierra un Tesoro*, 2a. Edición, UNESCO, 1997.

