

APUNTES EN TORNO AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD

Maite Viudes.
Consultora Senior, Partner
Your Global Liaison (YGL)

Mi colega Guy Haug ha expuesto las diferentes etapas de internacionalización de los estudios universitarios conducentes, en última instancia, a la internacionalización institucional; ha dado ejemplos de buenas prácticas en el entorno europeo, ha explicado las diferentes opciones de evaluación de los procesos de internacionalización que existen y la importancia de utilizarlos.

El impacto positivo que tienen los procesos de internacionalización sobre la calidad y la competitividad de las instituciones es hoy aceptada de forma generalizada en el entorno universitario. Sin embargo, no siempre se da la implicación institucional y la aproximación estratégica por parte de las Universidades que el proceso de internacionalización requiere.

En efecto, aunque la mayoría de las universidades europeas incluye la internacionalización entre sus objetivos y como parte de la misión de la institución, son menos las que cuentan con un Plan estratégico sólido que comporte objetivos claros, definidos y la asignación de recursos humanos y materiales a la consecución de los mismos. En la mayoría de las universidades de nuestro entorno, la internacionalización todavía se aborda como un fenómeno ajeno al “núcleo duro” de la institución y centrado a menudo en la movilidad de estudiantes, normalmente de intercambio.

El intercambio de estudiantes y profesores es, sin duda, la parte más visible de la internacionalización de las universidades europeas. El programa Erasmus, el programa de referencia dentro de las iniciativas de educación y formación europeas, en el que participan más del 90% de las universidades (3.100 universidades) de 31 países, ha conseguido que, desde 1987, casi dos millones de estudiantes hayan realizado parte de sus estudios en países europeos distintos del suyo¹. Aunque las cifras de movilidad son importantes, estamos todavía muy lejos de conseguir el objetivo de la Comisión Europea de alcanzar la cifra de 3 millones de Erasmus en el 2011 y sólo una minoría de estudiantes europeos puede disfrutar de esta oportunidad. El programa Erasmus ha sido, además, un

¹ Comisión Europea. Educación y Formación. <http://ec.europa.eu/education>

factor clave para el desarrollo de un sistema de créditos compatible en toda Europa (ECTS) y para dar paso a nuevos proyectos estratégicos como el Programa Erasmus Mundus, orientado al mercado global de la educación internacional.

Los programas de movilidad, la internacionalización de los curriculums, las titulaciones conjuntas y la participación en programas internacionales son sin duda excelentes iniciativas. En la perspectiva de alcanzar la internacionalización institucional, deben sin embargo formar parte de una planificación más amplia y estratégica a la que podemos denominar **Plan Estratégico de Internacionalización**. Idealmente debe ser un plan que encaje en la estrategia institucional o global de la Universidad (de carácter más amplio), que señale objetivos realistas, definidos y cuantificables a medio largo plazo y que permita movilizar una base amplia entre los miembros de la comunidad universitaria en el desarrollo del proceso de internacionalización.

Algunas de las reflexiones que tiene que hacer la Universidad a la hora de abordar el Plan son las siguientes:

1. Qué se quiere realmente conseguir con la internacionalización de la Institución. Cuáles son los objetivos y cómo se van a priorizar. Algunos ejemplos son los siguientes:
 - Dar la oportunidad a los estudiantes de tener una experiencia internacional.
 - Aumentar el atractivo y calidad de los programas ofreciendo titulaciones conjuntas.
 - Atraer estudiantes extranjeros a los programas de grado y/o postgrado.
 - Ofrecer oportunidades a los profesores para que mejoren su curriculum mediante estancias en el extranjero.
 - Conseguir mejorar la posición de la Institución en los rankings internacionales.
 - Mejorar las habilidades internacionales del personal administrativo de distintos servicios mediante estancias en el extranjero.
 - Desarrollar programas especiales, de verano o *study abroad*, específicamente dirigidos a estudiantes internacionales.

2. Cuál es el posicionamiento internacional actual de la Institución. Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles para conseguir los objetivos de internacionalización que se proponen. Un análisis del posicionamiento de la Institución en el ámbito internacional es fundamental antes de definir una estrategia de futuro. Este análisis debe ser interno y externo.

El análisis interno debe aportar datos sobre la situación de la Universidad en relación con, al menos, los siguientes puntos:

- Estudiantes extranjeros: Estudiantes extranjeros que estudian en la Institución, sus países de origen, estudios que realizan, su opinión sobre la Universidad.
- Estudiantes propios: Estudiantes propios que realizan estancias en el extranjero, universidades y países de destino, programas que intervienen, nivel de idiomas de los estudiantes.
- Profesores: Profesores de la Universidad que participan en proyectos conjuntos con universidades extranjeras o han realizado estancias en el extranjero. Capacidad de los profesores para impartir clases en un idioma extranjero. Profesores extranjeros que imparten docencia en la Universidad.
- Convenios y Programas: Convenios que tiene suscritos la Universidad y su grado de actividad. Programas internacionales en los que participa la Universidad.
- Actividades de promoción y captación: Asistencia a ferias, misiones institucionales, campañas publicitarias y otras actividades que ha realizado la Universidad en los últimos años y evaluación de los resultados obtenidos.
- Servicios: Servicios de apoyo a la internacionalización (Servicio de Relaciones Internacionales, Web en diferentes idiomas, Residencias estudiantiles, Servicio de Lenguas...).

Este análisis debe orientarse a identificar los puntos fuertes de la Institución, en los que basar una marca institucional sólida y la propia estrategia de internacionalización. Aunque es frecuente que todas las universidades se presenten a si mismas de manera semejante, cada Institución tiene algunas características que la diferencian del resto. Algunos ejemplos son la ubicación y el entorno, las instalaciones punta, el trato amigable y cercano, las titulaciones singulares y atractivas para los estudiantes internacionales, los servicios específicos, etc. Es importante poder identificar estas características diferenciales, valorizarlas y centrar en ellas toda nuestra estrategia de promoción. Un error que se debe evitar es pretender ser (y presentarse como) lo que no somos. Los futuros estudiantes y las universidades con las que vamos a crear alianzas tienen que recibir un mensaje definido, creíble y consistente.

El análisis externo debe aportar datos sobre la situación de la Universidad en relación con, al menos, los siguientes puntos:

- Analizar las tendencias globales en temas de movilidad internacional.
 - Escoger los países objetivo donde realizar las acciones de promoción e internacionalización.
 - Identificar a las universidades que compiten con la nuestra y aquellas con las que podemos establecer alianzas y realizar proyectos conjuntos.
 - Evaluar cómo se percibe nuestra Universidad internacionalmente y si esa percepción se corresponde con la imagen exterior deseada.
3. Una vez hemos realizado los análisis interno y externo es el momento, y no antes, de decidir las actuaciones e iniciar su planificación. A menudo, las universidades realizan actuaciones en el campo internacional sin haber realizado previamente una planificación adecuada. La asistencia a una feria estudiantil en el extranjero, por ejemplo, debería siempre comportar la previsión de cómo se va a atender la demanda de información resultante, del seguimiento de los estudiantes de ese país que se matriculen en la Universidad y de la atención, en su caso, de las necesidades específicas del colectivo.
4. Con qué medios humanos y materiales se cuenta para realizar los objetivos y con cuáles podrá contar en un futuro. La internacionalización requiere recursos y, en función de los objetivos que se persigan, incluso inversión. Los objetivos y las acciones a realizar deben contar con la asignación de recursos correspondiente.
5. Por último, es fundamental establecer mecanismos de seguimiento y evaluación del Plan, recurriendo a alguna de las opciones que Guy Haug ha presentado en su ponencia. Un Plan de internacionalización no es un instrumento estático sino dinámico y necesita ser revisado periódicamente para ver los aspectos que funcionan y aquellos que deben modificarse. Sólo así será un instrumento eficaz y capaz de conseguir resultados.

A modo de conclusión

El proceso de internacionalización requiere, en definitiva, un fuerte compromiso por parte de la Institución que difícilmente podrá darse si no es desde la convicción que esa internacionalización supone una contribución efectiva al proyecto institucional global de la universidad. Esa contribución y su engarce con el proyecto global de la institución son específicos para cada universidad pero requieren, en todos los supuestos, una reflexión estratégica previa en torno a las posibilidades reales de cada institución en el ámbito internacional. La definición y canalización de esa contribución requiere asimismo una planificación adecuada: realista, con asignación de recursos y con el máximo apoyo posible del conjunto de la comunidad universitaria. A falta de reunir estos condicionantes, existe el riesgo cierto que las acciones y esfuerzos de internacionalización, por meritorios que sean, se mantengan en una posición que podemos denominar 'periférica' dentro de la institución con una capacidad de impacto limitada sobre el conjunto de la institución.

La internacionalización es ya un factor de diferenciación clave para las universidades europeas y constituye, desde esa perspectiva, una oportunidad para que universidades de muy variado perfil puedan fortalecer su proyecto institucional.