



# BOLETÍN TELESCOPI

## “INTERNACIONALIZACIÓN: LUCES Y SOMBRAS”

Desde antiguo se hace referencia a la universalidad como calidad de las universidades para significar el carácter global, no simplemente local, de sus responsabilidades en torno al carácter comprensivo del hecho universitario (universalidad geográfica), al ansia de abarcar y alcanzar todos los saberes (universalidad científica), a la validez general de los títulos, así sea mediado hoy en día por procesos de homologación y convalidación (universalidad titular) y a la búsqueda de instrumentos racionales y comunes para la comunicación científica (universalidad lingüística).

La participación en un ambiente globalizado, la internacionalización de las actividades académicas de formación de la persona, de generación de nuevo conocimiento y de proyección social de las IES, no están exentas de dificultades, grandes exigencias e importantes retos. Los procesos y las opciones de internacionalización de las IES presentan luces y sombras.

En este sentido, las instituciones deben orientar los esfuerzos en fortalecer las capacidades internas y la comprensión de las diferentes culturas, para lograr una comunicación adecuada y vínculos académicos sostenibles en el largo plazo.

Estas y otras reflexiones presentes en el número 4 del Boletín TELESCOPI, guiarán a nuestros lectores por las luces y las sombras de la dimensión global y la internacionalización de las IES.

## CONTENIDO

### OPINIÓN

- Las luces y sombras en la internacionalización. 2

### TEMAS

- Internacionalización Comprehensiva. 3
- Del voluntarismo a la Dirección Estratégica Internacionalizada. 8

### EXPERIENCIAS

- Europa se vive en el Caribe colombiano. 13
- Las dimensiones de la Internacionalización en la USB. 15
- Gestión estratégica de la internacionalización de la universidad. 20

### PONENCIA

- Tres desafíos para la educación superior iberoamericana 25

### BUENAS PRÁCTICAS

- EVENTOS 32

- ENLACES DE INTERÉS 34

# Presencia de las Luces y Sombras de la Internacionalización de las Instituciones Universitarias

**P. Luis Fernando Álvarez Londoño, S.J.**

*Vicerrector de Extensión y Relaciones Interinstitucionales  
Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.*

**E**ste mundo físicamente limitado está marcado por muchos factores de unidad: la vida política, las estructuras sociales y los cuadros económicos.

Estamos en presencia de un nuevo tipo de sociedad que se está caracterizando por profundos cambios culturales, económicos, sociales, ambientales, políticos y académicos, y el factor inicial de esta fuerza transformadora ha sido el surgimiento de un grupo de tecnologías derivadas, especialmente, de la electrónica, los descubrimientos en materia de biología molecular y la construcción de un conocimiento interdisciplinar y colectivo en los distintos campos del saber. Es la sociedad de la información con inmensas posibilidades de bienestar y desarrollo dada su gigantesca capacidad innovadora.

En este nuevo tipo de sociedad, se identifica también el fortalecimiento de la participación de las instituciones, en la búsqueda de resultados derivados de procesos que se transmiten esencialmente por la ampliación de políticas de cooperación. Es el proceso creciente de integración no solo económica y política, sino de la información, la ciencia y el conocimiento

que está cruzando libremente los intereses, la autonomía de las instituciones y cuestionando el aislamiento de las mismas.

Las instituciones, en general, y entre ellas, las universitarias, sean públicas o privadas, no pueden desconocer que deben ser factor de adaptación y cambio, y deben animar la creación, el desarrollo y la consolidación de procesos que tengan un interés más general para la comunidad global. Las instituciones no pueden estar al margen de su entorno y no pueden dejar de orientar su misión hacia el desarrollo y el progreso de la humanidad, sin límites temporales o espaciales. Las instituciones deben fortalecer su internacionalización y estimular la globalización del conocimiento.

Las instituciones como entes autónomos se están fundiendo y avanzando cada día con mayor rapidez hacia una actividad de internacionalización, y la internacionalización, no solo constituye un reto, sino que es una realidad con sus luces y sus sombras. Si se le observa únicamente desde el punto de vista del conocimiento, la internacionalización de las instituciones universitarias es un imperativo por los múltiples instrumentos científicos y sociales que la exigen, la estimulan, la facilitan y la desarrollan.

Sin embargo, considerar la internacionalización como un propósito imprescindible no puede permitir que las instituciones universitarias pierdan su identidad y su misión frente a las necesidades puntuales de la sociedad en que se inserta y atiende; la sombra de la internacionalización cuando adopta modelos sin adaptarlos a cada lugar, circunstancia o necesidad, pierde su orientación globalizadora y se convierte en una imposición sin sentido.

La luz debe venir como un camino que debe transitarse teniendo en cuenta el entorno local para aprovecharse de las buenas prácticas de otros; cuando se aprende y se compara con otros, cuando se valora lo propio y se crece desde adentro para llegar afuera.

# Internacionalización Comprehensiva: Un Enfoque Estratégico para las Universidades Latinoamericanas

**Gonzalo Bruce**

*Decano de Educación Internacional*

*Emporia State University, Kansas, USA.*

En un medio caracterizado por la disminución del gasto público, el aumento de la tasa de admisión a las universidades y fuertes presiones de productividad en materia de investigación, las universidades modernas se ven confrontadas a hacer más con menos recursos, (Vaira, 2004). En la búsqueda de nuevos recursos, la educación superior del siglo 21 se ve obligada a adaptarse a un medio que incentiva la competencia global, la que en casos extremos compromete la existencia misma de las universidades (Hudzik y Stohl, 2012). En este medio, la internacionalización cobra un rol central en la planificación estratégica de la educación superior. Por medio del término “internacionalización comprehensiva,” el presente artículo propone un marco conceptual para abordar la internacionalización como un proceso estratégico de la universidad moderna. En este marco destacan cinco dimensiones claves:

1. Liderazgo,
2. Actividad académica,
3. Vínculos externos,
4. Relación con el mercado laboral,
5. Métodos de evaluación y monitoreo.

## Motivaciones para internacionalizar la educación superior

Existen numerosos motivos para internacionalizar la



Figura 1. Mapa conceptual Internacionalización Comprehensiva

educación superior. Desde el punto de vista de nación-estado, el principal consiste en elevar la competitividad económica del país. Tal es el rol que tiene la economía (y la mano de obra) en un mundo cada vez más interconectado. Otras motivaciones corresponden al deseo de elevar el perfil educacional del país, crear medios para abordar temas que requieren interdependencia con otros países, expandir la investigación, promover cambio social, promover la diversidad étnico-cultural de un país y la seguridad nacional (Knight, 2004). Dependiendo de las circunstancias socio-políticas del momento, estas motivaciones han alcanzado mayor o menor protagonismo en las distintas épocas de la historia (De Wit, 2002).

Desde una perspectiva institucional (la universidad), las razones para internacionalizar están vinculadas a la urgencia de preparar alumnos para enfrentar las necesidades del mercado laboral, el deseo de exportar servicios educativos, elevar el estatus de la institución en el sistema global de educación superior, ex-

pandir mercados y aumentar las fuentes de recursos e ingresos (Hudzik and Sohl, 2012).

### **La realidad latinoamericana en el ámbito de la internacionalización universitaria**

La internacionalización de la educación superior se ha instaurado en el debate universitario de América Latina. Más académicos e investigadores de la región se adscriben a redes internacionales de investigación, más estudiantes participan en programas de movilidad estudiantil y algunas universidades han desarrollado impresionantes redes de cooperación académica con universidades extranjeras. Finalmente, en algunos casos, las universidades han comenzado a exportar servicios educacionales en otros países de la región (por ejemplo, el ITESM).

Con todo, el diagnóstico de la realidad latinoamericana sugiere que la internacionalización universitaria aún no ha tomado la dimensión estratégica que merece. En primer lugar, predomina una visión de la internacionalización como un conjunto de actividades con enfoque internacional. Por ejemplo, universidades enfocadas a desarrollar programas internacionales dirigidos a alumnos extranjeros, sin considerar oportunidades para que sus propios alumnos obtengan competencias globales. Estas actividades generalmente son abordadas en forma aislada, carecen de coordinación entre sí, y continúan marginales a los procesos internos de la universidad. Segundo, pocos países han creado estructuras para compartir las mejores prácticas en materia de internacionalización universitaria. Algunas excepciones son Brasil (FAUBAI), Chile (Comité Permanente de Relaciones Internacionales del CRUCH) y México (AMPEI). Finalmente, la región ha carecido de políticas públicas que aborden la internacionalización universitaria en su dimensión estratégica. En contraste, las universidades por sí solas han desarrollado actividades internacionales

como factor diferenciador, lo que ha llevado al uso (y abuso) de la internacionalización en campañas publicitarias.

### **La internacionalización comprehensiva**

La internacionalización de la educación superior consiste en el proceso de integración de una dimensión internacional en todas las funciones de la universidad, incluyendo la enseñanza, investigación y servicios (Knight, 2004). Se trata de una decisión deliberada que compromete la cultura de la institución y domina todas las esferas del quehacer universitario. En palabras de Hudzik (2011, p. 6), la internacionalización “no sólo afecta la vida del campus universitario sino todos los referentes de la universidad, incluyendo su proyección hacia el exterior.”

El concepto “internacionalización comprehensiva” debe servir como un paradigma que define la internacionalización de forma sistémica e integral. El concepto se distancia de visiones más limitadas que ven la internacionalización como un conjunto de actividades con enfoque internacional. La internacionalización comprehensiva afecta a todos los constituyentes de la universidad, incluyendo a las unidades académicas, el plantel académico y los estudiantes. Es más, el término incluye a las esferas administrativas de la universidad, sus reglamentos internos y la cultura organizacional (Hudzik y Stohl, 2012). En suma, la internacionalización comprehensiva da coherencia estratégica a las múltiples actividades con enfoque internacional que se desarrollan en una universidad.

La internacionalización comprehensiva necesariamente debe ser interpretada en función de la misión de cada universidad. Por ello, no existe una sola trayectoria en el proceso de internacionalización sino al contrario, su expresión varía según el tipo de universidad, el alumnado y las aspiraciones globales. La in-

ternacionalización comprehensiva invita a centrar la atención en dos ámbitos cardinales al momento de avanzar la agenda internacional. Uno es la capacidad interna para generar rutinas y proceso internos que permitan a la universidad responder efectivamente a las presiones del medio externo. El otro corresponde a instituir las estructuras necesarias (oficina internacional, personal, financiamiento, etc.) para sustentar el proceso de internacionalización (Bruce, 2009).

### La internacionalización como dimensión estratégica

Desde el momento que la universidad adopta la internacionalización comprehensiva en su planificación estratégica, emergen cinco dimensiones que permiten a la universidad asegurar su desarrollo y sustentabilidad en el tiempo. Estas dimensiones son:



#### Liderazgo

La tendencia es que las universidades asignan a un individuo el rol de Senior International Officer (SIO) con el fin de canalizar, dar coherencia y sinergias a los procesos y esfuerzos institucionales en el área internacional. Como tal, este individuo tiene la responsabilidad de definir una visión estratégica en el ámbito internacional y articular una visión de cambio que se ajuste a la realidad de la universidad, promoviendo la educación internacional y manteniendo un

rol proactivo en la formación de competencias internacionales tanto en el alumnado como el plantel académico y administrativo. Asimismo, este individuo tiene la responsabilidad de crear un clima favorable al interior de la universidad conducente al apoyo del proceso de internacionalización (NASULGC, 2004; Hudzik y McCarthy, 2012).

Quien tiene la responsabilidad de llevar adelante el proceso de internacionalización debe demostrar capacidad de emprendimiento y generar recursos para sustentar el proceso de internacionalización. Este esfuerzo involucra mejorar las operaciones internas, usar eficientemente las nuevas tecnologías de la información, reclutar alumnos internacionales, generar nuevos programas, crear proyectos especiales y externalizar servicios cuando sea necesario (Heyl y Tullbane, 2012).

#### Actividad académica

En el marco de la internacionalización comprehensiva, la actividad académica constituye el motor que forja el desarrollo de la dimensión internacional. Ya sea con el fin de formar alumnos con competencias indispensables para desempeñarse en un mundo globalizante o desarrollar el plantel académico y de investigación.

A nivel del estudiante, la internacionalización busca preparar al alumnado para enfrentar desafíos que imponen el siglo 21. Según su misión y tradición, cada universidad identificará las competencias, conocimiento, habilidades y destrezas fundamentales para asegurar el éxito de sus alumnos en el mercado laboral moderno. Con respecto al plantel académico e investigación, la internacionalización está al servicio del desarrollo del conocimiento y la ciencia. Ésta permite aumentar la productividad en publicaciones, desarrollar redes de investigación internacional, elevar

el perfil académico de la universidad y expandir redes científicas.

### Vínculos estratégicos

En el marco de la internacionalización comprensiva, la efectividad de los vínculos externos se mide en su capacidad para generar nuevas capacidades y expandir los recursos institucionales. Como establece Sutton et al. (2012), la internacionalización lleva a las universidades a un diálogo bidireccional que trae consigo logros que son difícil (o imposible) de conseguir sin la existencia de dicha colaboración.

Al crear vínculos estratégicos es importante tener presente, antes que todo, la realidad de la universidad y sus aspiraciones en el área internacional. La universidad debe crear mecanismos para aprobar nuevos vínculos y evaluar los existentes. Finalmente, la generación de vínculos externos conlleva la necesidad de priorizar los recursos institucionales con el fin de asegurar productividad.

### Relación con el mercado laboral

En miras a un mundo cada vez más globalizante, el desempeño y prestigio de la universidad se asocia a la capacidad que demuestran sus graduandos para enfrentar nuevas problemáticas y encontrar soluciones a problemas cada vez más complejos. Dentro de otras cosas, las universidades deben preparar a sus estudiantes para ejercer exitosamente en el mercado local e internacional. Por ello deben integrar al currículo universitario enfoques internacionales, crear oportunidades de aprendizaje intercultural tanto dentro como fuera del país y generar oportunidades que vinculen a los alumnos con la industria (Tillman, 2012).

### Evaluación y monitoreo

En la evaluación del proceso de internacionalización, se ha centrado la atención en el desempeño de las diversas actividades con enfoque internacional. Se ha puesto énfasis en la medición de números (outputs); por ejemplo, el número de alumnos extranjeros, el número de alumnos que participaron en estudios en el extranjero, el número de alumnos inscritos en cursos de idiomas extranjeros, etc. (Olson, Green, y Hill, 2006). Este enfoque tiene méritos particularmente para quien busca medir avances entre un año al otro y establecer comparaciones con universidades pares. Sin embargo, en el proceso de internacionalización, la medición a través de números no es un fin por sí mismo.

Un enfoque más persuasivo consiste en retornar a los objetivos por los cuales la universidad se embarcó en el proceso de internacionalización. Deardorff (2006; 2012) propone un enfoque evaluativo en base a competencias (outcomes) que afectan a los estudiantes, al plantel académico, a la institución e incluso a la comunidad de su entorno. En vez de enfocarse en los números, esta perspectiva prioriza la medición de la internacionalización en su capacidad de elevar la reputación de la universidad, la efectividad en el proceso de aprendizaje y enseñanza y la generación de nuevas capacidades. A nivel del alumnado, este enfoque prioriza la empleabilidad del estudiante post-graduación y la medición de competencias deseadas como resultado del proceso de internacionalización (por ejemplo, competencias interculturales o globales, habilidades del siglo 21, etc.)

### Conclusión

La internacionalización comprensiva, como marco conceptual, invita a escudriñar el proceso de internacionalización como un “todo” en función a la realidad

y las aspiraciones de la universidad. En este marco, actividades como la movilidad estudiantil, programas internacionales, redes de investigación internacional, simposios internacionales, etc. son partes de un proceso mayor y su efectividad se mide al servicio de la misión y objetivos internacionales de la universidad. La internacionalización comprehensiva adquiere una dimensión estratégica en la medida que avanza las aspiraciones locales y globales de la universidad e involucra dimensiones claves de la universidad que dan sustentabilidad al proceso.

### Bibliografía

Bruce, G. (2009). Institutional Design and the Internationalization of U.S. Postsecondary Education Institutions. (Electronic Thesis or Dissertation). Retrieved from <https://etd.ohiolink.edu>

Deardorff, D. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266.

Deardorff, D., Van Gulen, A. (2012). Outcome Assessment in the Internationalization of Higher Education. In Deardorff, et al. (eds.) *The Sage Handbook of International Education*. Thousand Oaks, Ca.: Sage.

De Wit, H. (2002). *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe: A Historical, Comparative, and Conceptual Analysis*. Westport, CT: Greenwood Press.

Green, M. (2012). *Measuring and Assessing Internationalization*. NAFSA: Association of International Educators.

Heyl, J., Tullbane, J. (2012). Leadership in International Higher Education. In Deardorff, et al. (eds.) *The Sage Handbook of International Education*. Thousand Oaks, Ca.: Sage.

Hudzik, J. (2011). *Comprehensive Internationalization. From Concept to Action*. NAFSA: Association of International Educators.

Hudzik, J., McCarthy, J. (2012). *Leading Comprehensive Internationalization: Strategy and Tactics for Action*. NAFSA: Association of International Educators.

Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31.

NASULGC. (2004). *A Call to Leadership. The Presidential Role in Internationalizing the University*. Retrieved March 10, 2008 from NASULGC.

Olson, C., Green, M., Hill, M. (2006). *A Handbook for Advancing Comprehensive Internationalization: What Institutions Can Do and What Students Should Learn*. Washington, D.C. American Council on Education.

Sutton, S., Egginton, E., & Favela, R. (2012). Collaborating on the Future. Strategic Partnerships and Linkages. In Deardorff, et al. (eds.) *The Sage Handbook of International Education*. Thousand Oaks, Ca: Sage.

# Del Voluntarismo a la Dirección Estratégica Internacionalizada

**Helena Martínez**

*Directora del Gabinete de Relaciones Internacionales y Empresa*

*Universitat Politècnica de Catalunya*

## **La internacionalización es un proceso, ser internacional es un estado**

El proceso de la internacionalización en las instituciones universitarias es largo y depende de factores internos y externos.

### **Los primeros pasos**

En los inicios de los años 80, a partir de la aparición del programa Erasmus, en las Universidades de Europa se inició, de forma simultánea, una reflexión sobre la importancia de las actividades internacionales de las instituciones.

Estas actividades obedecían más a iniciativas y motivaciones personales que institucionales. Así mismo, se ajustaban más al voluntarismo y la espontaneidad que a una estrategia impulsada desde el nivel máximo de las autoridades, con un soporte administrativo y financiero adecuado.

Una movilidad esporádica, la firma de convenios de colaboración con instituciones de otros países, cuyo contenido era limitado a la expresión de buenas intenciones de cooperación futura, ausente de la expresión de actividades concretas, seguimientos formales

y exigencias de resultados, completaba el panorama internacional de muchas de las universidades.

Al llegar a la década de los 90, las relaciones internacionales (RRII) comenzaron a formar parte de la visión de las instituciones y de la planificación estratégica, al incluir indicadores vinculados a sus actividades, e introducir nuevas áreas emergentes, centradas en estructurar la movilidad de profesores y estudiantes, generar acuerdos bilaterales o convenios con contenido más concreto, solicitar financiación para impulsar acciones y aprovechar las oportunidades que se iban produciendo.

De la misma manera, empezaron a surgir las redes institucionales de carácter internacional que permitían el conocimiento interinstitucional y algunas colaboraciones académicas.<sup>1</sup>

En esa etapa, Europa estaba diseñando lo que sería el largo trayecto de implementación del Modelo Bolonia y los esfuerzos se centraban en la construcción de un espacio armónico de enseñanza superior y un área europea de investigación. Los estudios de ingeniería iniciaban la generación de una oferta considerable de dobles titulaciones internacionales que otorgaban un valor añadido a la movilidad. En el marco del docto-

---

<sup>1</sup> Los primeros planes sectoriales de Relaciones Internacionales surgen ya en esta época, aunque de manera muy excepcional. En el caso de la Universitat Politècnica de Catalunya, por ejemplo, el primer Plan de RRII data de 1996.



rado, empezaban a formalizarse, de manera oficial y explícita, las co-tutelas internacionales. Por otro lado, en las instituciones nace el sentimiento de responsabilidad social que, en el ámbito internacional, se traduce en la proliferación de las actividades de cooperación para el desarrollo en países emergentes, que tímidamente habían comenzado en la década anterior.<sup>2</sup>

Sin embargo, la suma de esas acciones todavía no suponía el resultado de un proceso de reflexión y de planificación estratégica, articulada desde la máxima autoridad de la universidad, dotada de recursos humanos y económicos, y concretada en un plan específico, transversal y de largo recorrido.

### **Del deseo a la necesidad**

Es en el inicio del milenio cuando encontramos la explosión de la mayoría de planes estratégicos sectoriales y, entre ellos, los de Relaciones Internacionales. Suelen ser planes con mayor o menor cohesión con el plan estratégico institucional, muy centrados en la medida de indicadores numerosos y con dotaciones más o menos tímidas de recursos que, en ocasiones, comportan reorganizaciones internas para dar respuesta a un reto transversal que cada vez afecta a más ámbitos de las instituciones.

En esos momentos nace el concepto de “internacionalización en casa” y la pretensión de que las actividades asignadas son ya más generosas y los equipos humanos consignados más y mejor preparados. Se multiplican las fuentes de subvención y financiación nacionales, plurinacionales y supranacionales, las cuales fomentan el trabajo en proyectos formados en torno a equipos procedentes de diferentes universidades y empresas, de distintos países.

Esa época coincide con el proceso de globalización, la universalización de Internet, la elaboración de los primeros rankings de universidades y, en definitiva, con el acceso a la información y la facilidad para la comparación. En ese momento, proliferan las redes de universidades que con finalidades más concretas intentan aunar esfuerzos en la consecución de algún objetivo común: movilidad de estudiantes, dobles titulaciones, lobby, desarrollo de programas académicos, cooperación en investigación, y muchos otros.

En este sentido, el profesorado siempre ha ido liderando el proceso. La captación de talento internacional usualmente ha significado un exponente de calidad, de liderazgo, y ha sido una aspiración y una necesidad de cualquier grupo nutrirse de académicos provenientes de otros países, con el fin de fortalecer, enriquecer y generar lazos con universidades extranjeras para el desarrollo de proyectos de investigación.

Por otro lado, la demanda de nuestros propios estudiantes crece y es más exigente en cuanto a la calidad de las experiencias y la diversidad de las actividades internacionales a las que tienen acceso. En este contexto, las prácticas internacionales en empresas, ya sean curriculares o extracurriculares, inicia un ascenso que aún hoy no se ha detenido, de la misma manera que en el extranjero aumenta la oferta

*“Internacionalización en casa: la cultura institucional internacional impregna a toda la comunidad universitaria incluido el personal de administración y los servicios.”*

<sup>2</sup> Aquí habría que señalar que, aunque no era la situación mayoritaria, al menos en España, había universidades que destacaban por su importante cuantitativa y cualitativa actividad de cooperación articulada y organizada institucionalmente desde, al menos, dos décadas.

laboral para titulados con experiencias académicas o profesionales.

En ese período, objeto fundamental de la misión de las universidades fue la internacionalización de la institución. Para atraer talento externo, parte importante de los esfuerzos se ha centrado en la proyección internacional de la oferta docente y de la actividad investigadora. En países no anglófonos, ese proceso pasó muchas veces por el incremento de la oferta docente en lengua inglesa, para conseguir dos metas fundamentales: aumentar las competencias lingüísticas de los propios estudiantes en la lengua franca y captar estudiantes de países emisores de gran cantidad de alumnos “móviles”. En determinados países, como Reino Unido o Australia, donde la educación superior es un importante sector económico, la captación de estudiantes internacionales tuvo una repercusión directa en las arcas de las instituciones y una significativa fuente de ingresos económicos para el propio país.

### **El presente**

Lejos de ser la internacionalización una tendencia efímera, los cambios de paradigma han convertido a la internacionalización en parte intrínseca y protagonista de la etapa en la que finalmente nos encontramos, o nos deberíamos encontrar si fuésemos una institución madura en la dirección estratégica internacionalizada.

Estos cambios de paradigma suponen la libre circulación de información y de las ideas en –casi– todo el mundo; el tránsito de personas; la capacidad económica de algunos países que anteriormente habían contado poco en el panorama universitario; la apuesta de las familias por la inversión en la educación de sus hijos y una educación internacional que garantice un mayor posicionamiento en el mercado laboral; la

aspiración de muchos países de formar a sus élites intelectuales en el extranjero como estrategia de nación; y por último, la incapacidad explícita de algunos países para absorber la alta demanda en educación superior que surge de unas clases sociales que hasta el momento la tenían vetada y la necesidad de compararse y competir en un mercado global.

Este nuevo contexto ha generado dos tendencias claras en el manejo de la internacionalización:

- La aproximación académica en la que prima la colaboración, la producción científica, la complicitad, la cooperación, las alianzas estratégicas y
- La aproximación económica en la que se busca el rendimiento monetario a corto plazo, sin renunciar al control y el aseguramiento de la calidad, pero sí poniendo como foco indispensable la generación de negocios. Esto ha supuesto, en muchos casos, un despliegue de recursos, oficinas, campus, marketing, empresas asociadas y muchos otros servicios, con el objetivo de atender un volumen importante de actividad para sufragar la inversión económica que hay que rentabilizar.

### **El reto: la invisible internacionalización de la universidad**

La internacionalización no es ya un cajón estanco, una moda –si lo fue, vino para quedarse– o un aspecto a tener en cuenta en todos los ámbitos de la institución. La internacionalización ha de estar en el núcleo de la dirección, de la planificación, en la esencia que va a guiar la estrategia de la universidad, si se quiere formar parte de este panorama conformado por una amalgama de instituciones con una tremenda competencia y con una necesidad imperiosa e imprescindible de colaboración. En el momento en el que la internacionalización esté fundida en todos y cada

uno de los pilares de la universidad, en el instante en que deje de tener una particular visibilidad, el día en el que no exista un plan de internacionalización, un vicerrectorado de internacionalización, unas oficinas de relaciones internacionales –o como se den en llamar en la actualidad cada uno de ellos-, entonces se habrá alcanzado una dirección estratégica absolutamente internacionalizada.

Hay instituciones que ya han dado ese paso, como l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne o la Aalto University. Estas instituciones más ambiciosas en este sentido, pretenden una internacionalización integral, aceptada y asumida por toda la comunidad que impacte en todos los procesos:

- El docente, con el diseño de planes de estudio y la captación de estudiantes, investigadores y profesores de fuera de nuestras fronteras, y con los de aquellos nacionales que se han formado en el extranjero.
- El reclutamiento de administrativos y técnicos con una experiencia en el ámbito internacional y una cultura laboral traída de otros entornos,
- La internacionalización de los campus convertidos en un lugar de encuentro y convivencia multicultural, multinacional, multilingüe.
- La incorporación en los equipos de dirección de personas seleccionadas de forma tremendamente competitiva, procedentes de universidades de otros países, que aporten una visión complementaria y enriquezcan las perspectivas, si es el caso.

Para ello, la implicación al más alto nivel es absolutamente imprescindible pero, en la misma manera, lo es la asunción y participación de todos los colectivos ya que absolutamente todos tienen infinidad de matices que aportar y cualquiera de ellos puede obstaculizarlo si ve este escenario como una amenaza o como un reto imposible de superar de manera individual o por su colectivo. Para ello, es indispensable la comunica-

ción, la emisión y consolidación de una serie de mensajes desde el liderazgo de la institución todos ellos incidentes en las ventajas de formar parte de una institución íntegramente internacionalizada y es de inexcusable existencia la puesta en marcha de acciones que preparen, envuelvan y arrojen a la comunidad universitaria en el proceso.

La dirección estratégica internacional requiere una respuesta ante cuestiones que van a ser cruciales a la hora de actuar localmente para posicionar nuestra institución globalmente: ¿Tenemos una orientación hacia las instituciones de otros países con los que queremos colaborar? ¿Estamos preparados para atender con la máxima calidad a la comunidad internacional que nos llegue?, ¿Sabemos en qué medida los avatares políticos, económicos, sociales afectan al futuro de nuestra universidad? ¿Tenemos estructuras organizativas preparadas para dar respuesta a los nuevos retos? ¿Realizamos análisis de nuestro entorno competitivo? ¿Sabemos hacia dónde queremos dirigir nuestros esfuerzos teniendo en cuenta que los recursos siempre serán limitados y las oportunidades infinitas? ¿Conocemos a nuestros máximos competidores? ¿Somos conocedores de las alianzas que más nos pueden aportar?

La respuesta a estas preguntas parece más un ejercicio de introspección cercano al lenguaje y mecanismos de funcionamiento de las empresas privadas pero, han sido tantos los fundamentos y comportamientos propios de la empresa que hemos ido incorporando a la cotidianeidad y al lenguaje universitario que ¿no debemos dar un paso más en este sentido? Es imposible tenerlo todo planificado, todo previsto, todo calculado, la evaluación de resultados será clave para reorientar, redefinir y flexibilizar. En el fondo, se trata de priorizar y ese ejercicio conlleva una asignación de recursos que, en general, supone una retracción de ellos en otra de las áreas de actividad.

**Recordemos, la internacionalización es un proceso, ser internacional es un estado –un estado deseable–.**

Esto ya no tiene vuelta atrás, afrontémoslo desde la planificación.

### **Bibliografía**

Hunter, Fiona, Strategic planning: realize your internationalization goals. EAIE. A global dialogue.

<http://bit.ly/1DwcZej>

Hudzik, John K., Internacionalización integral. Del concepto a la acción. [www.nafsa.org/cizn](http://www.nafsa.org/cizn)

Van de Wit, Hans, Trends, Issues and Challenges in Internationalisation on Higher Education, Centre for Applied Research on Economics & Management, School of Economics and Management of the Hogeschool van Amsterdam. 2010.

Internationalisation and Quality Assurance. EAIE Professional Development Series for International Educators n. 4, Editor Adinda van Gaalen. 2010.

Measuring success in internationalisation of higher education. EAIE Occasional Papers 22, Editor Hans de Wit. 2010.

## EXPERIENCIAS

# Cátedra Europa: Europa se vive en el Caribe colombiano. Una experiencia exitosa de internacionalización y visibilidad.

**“La globalización de nuestras sociedades y economías supone un rol diferente de la educación superior”**

*(Witt, Kouwenaar, Vélez, 2014)*

La Universidad del Norte, inmersa en esta dinámica de la sociedad del conocimiento desde el Caribe colombiano, apunta sus esfuerzos hacia una educación cada día más internacional, con el fin de formar profesionales líderes y ciudadanos del mundo. Considerando que las competencias globales se relacionan con tener una mente abierta mientras se busca comprender las normas culturales y las expectativas de los demás y aprovechar este conocimiento para interactuar, comunicarse y trabajar de una forma efectiva en un ambiente diferente al propio (Witt, Kouwenaar, Vélez, 2014. Pág. 218).

La Cátedra Europa es el programa bandera del proceso de internacionalización de la Universidad del Norte. Se constituye en un espacio dinámico e innovador por medio del cual se presentan y se ponen en interacción la producción investigativa de la Universidad del Norte, con la de reconocidas instituciones internacionales, con la finalidad de fortalecer vínculos académicos, definir proyectos de intercambio con prestigiosos socios internacionales y contribuir a incrementar y potenciar la experiencia multicultural de la comunidad universitaria, de manera que se fortalezcan sus competencias para afrontar con éxito las relaciones globales en un mundo cada vez más competitivo.

De forma ininterrumpida, desde 1997, la Universidad del Norte trae el continente Europeo al Caribe colombiano, a través de manifestaciones académicas, científicas y culturales. Este espacio académico, único en



su género, ha contribuido al proceso de internacionalización de la Educación Superior en la costa Atlántica colombiana a través de la movilización de más de mil académicos, destacados, investigadores de prestigiosas universidades, líderes empresariales y de gobierno europeos, hacia la Universidad del Norte, logrando una sinergia entre la ciencia, la tecnología y la cultura en un mismo espacio en donde han convergido estudiantes, académicos, empresarios y ciudadanía en general. La Cátedra Europa ha permitido la interac-

ción entre todos estos participantes, quienes representan los distintos sectores de la sociedad colombiana, haciendo un recorrido por las relaciones económicas y comerciales, el desarrollo tecnológico, las ciencias empíricas, arte, cine, hasta las oportunidades de estudio en otros países.

### Un proyecto que trasciende

Cátedra Europa es un proyecto que, a través del tiempo, ha demostrado ser completamente sostenible gracias a los resultados tangibles en materia de internacionalización institucional que promueve esta iniciativa. Se ha convertido en un punto de referencia académico para las universidades colombianas y europeas. La presencia en importantes medios de comunicación nacionales e internacionales y en portales y revistas especializados, dan cuenta de su trayectoria e importancia. Los continuos aportes económicos, académicos y culturales de los organismos gubernamentales, las Instituciones de Educación Superior y otras entidades han sido claves para el crecimiento continuo de este programa institucional. La constitución de importantes vínculos académicos (más de 65 convenios de cooperación gestados en el marco del programa, más del 40% de la movilidad internacional estudiantil se realiza con Europa); la creación de puentes para la financiación de proyectos conjuntos entre universidades colombianas y europeas, así como el fortalecimiento de los nexos con organismos nacionales e internacionales, hacen parte fundamental de los logros de la Cátedra.

En sus 18 años de existencia, el programa ha cosechado una serie de logros que han permitido aportar a la construcción de conocimiento y su análisis crítico en un contexto global desde la realidad local. Claro ejemplo de ello, son:

- La gestión de más de 65 convenios de cooperación

con destacadas instituciones de educación europeas.

- Múltiples oportunidades de movilidad de docentes e investigadores en temas de coyuntura entre Europa y América Latina.
- Promoción, visibilidad e interacción del avance investigativo nacional por medio del análisis de temas específicos entre Uninorte y diversas instituciones nacionales e internacionales.
- Más de 9000 asistentes.
- Más de 1200 conferencistas internacionales.
- Más de 600 actividades académicas y culturales.
- Participación de misiones diplomáticas acreditadas en Colombia.

Es importante destacar que el desarrollo de este programa ha abierto paso a otras iniciativas institucionales de enlace con Europa, como lo son la creación del Instituto de Estudios Europeos de la Universidad y su primer programa académico de diploma complementario llamado EUROPAICUM, con el fin de aportar a la formación de nuestros estudiantes con un perfil profesional más completo, mejores oportunidades laborales y un conocimiento más profundo de la realidad del mundo actual.

La articulación internacional con temas de coyuntura regional y nacional, fundamentales en el proceso de desarrollo económico y social, han sido una constante que ha permitido la generación de información y conocimiento. De esta forma, la Cátedra Europa, ha puesto estos al alcance del ciudadano común para la formación de una opinión informada, en torno a temas propios del individuo, a su interacción con la sociedad y la construcción del bienestar, así como, se presenta como una plataforma para el continuo, sostenido y evolutivo desarrollo de la ciencia y del conocimiento.

### Bibliografía

De Wit H., Kouwenaar, K., Vélez, J. (2014) “Desafíos de la Internacionalización de la Educación Superior en Colombia”. En: Roa A., Pacheco I. (2014) “Educación Superior en Colombia: Doce Propuestas para la próxima

década”. Editorial Universidad del Norte, Center for International Higher Education Boston College. Barranquilla, Boston.

## Las Dimensiones de la Internacionalización en la Universidad Simón Bolívar

**“La internacionalización es un proceso que prepara a la comunidad para la participación exitosa en un mundo cada vez más interdependiente. En el caso de la Educación Superior, el proceso debe envolver todas sus facetas promoviendo el entendimiento global y desarrollando habilidades para vivir y trabajar eficientemente en un mundo multicultural”**

*Anne Francis, “BCCIE Task Force Report”, 1993*

### Introducción

La presencia de una dimensión internacional en la educación superior ha sido desde siempre parte integral del proceso de formación ya que el conocimiento, tanto impartido en las actividades de docencia como generado en las actividades de investigación, ha de tener validez universal, aunque se haga énfasis en la pertinencia local. Con la globalización el potencial campo de acción de los egresados trasciende las fronteras locales, obligando a las instituciones de educación superior (IES) a adaptar sus programas de estudio para que los profesionales puedan asumir este reto. A la par, las IES han entendido el valor de su capacidad para formar profesionales en el ámbito internacional. Igualmente, la investigación se ha visto potenciada a través de la colaboración internacional. Surge así la noción de la Internacionalización de la Educación Superior, que actualmente está expresada explícitamente en la política de muchas IES.

La Internacionalización de la Educación Superior es un proceso complejo y multifacético que evoluciona con las necesidades cambiantes de un mundo globalizado. Una de las definiciones más citadas establece que “La Internacionalización de la Educación Superior es el proceso de integración de una dimensión



internacional, intercultural o global a las funciones de docencia, investigación y servicio de la institución” (Knight, 1994 y Knight y de Wit, 1997). Argumenta Hawawini (2011) de INSEAD que este enunciado limita la internacionalización a la introducción de dimensio-

nes internacionales dentro de una estructura y modo operativo existentes y no captura la esencia de un proceso que debería tener como meta “integrar la institución dentro de la red emergente de conocimiento y aprendizaje”. En tal sentido, la define como “el proceso de integrar la institución y sus actores claves (estudiantes, profesores y empleados) dentro de un mundo globalizado”. John Hudzik de NAFSA (2011) introduce la Internacionalización Integral y la define como “un compromiso, confirmado a través de la acción, para infundir perspectivas internacionales y comparativas a través de la enseñanza, la investigación y las misiones de servicio de la educación superior. Le da forma al etos y a los valores institucionales y afecta la entidad de la educación superior en su totalidad. Es esencial que sea aceptada por el liderazgo institucional, la gobernanza, el cuerpo de profesores, los estudiantes y todas las unidades de servicio y apoyo académico. Es un imperativo institucional y no una mera posibilidad deseable”.

Entre otros, los mencionados autores han esgrimido argumentos convincentes para catalogar la Internacionalización como un imperativo en las IES. De manera que, aquellas Instituciones que ignoren la importancia de enseñar para un contexto global dejarán de ser pertinentes y perderán su vigencia.

### **La dimensión internacional en la Universidad Simón Bolívar**

Desde su fundación, la Universidad Simón Bolívar ha integrado dimensiones internacionales dentro de sus programas de estudio e investigación. Una de las características distintivas de la universidad es la inclusión obligatoria de asignaturas de estudios generales en todos sus programas de estudio. Estas asignaturas, en gran parte, abarcan temas humanísticos de carácter internacional y/o intercultural. Así mismo, el estudio del idioma inglés durante un año académico

completo es obligatorio en todas las carreras, se ofrecen cursos electivos en cinco idiomas adicionales, la institución apoya la realización de años sabáticos y/o estudios de cuarto nivel de sus profesores en instituciones extranjeras de prestigio, pertenece a redes internacionales, ha suscrito convenios de cooperación con más de cuarenta universidades extranjeras, y desde 1996 tiene un programa de intercambio estudiantil que anualmente beneficia entre 100 y 150 estudiantes de pregrado.

Dejar la internacionalización fuera de las metas explícitas de la universidad convierte el proceso en vulnerable a la opinión de las autoridades de turno, a las circunstancias socio-económicas del momento, a la motivación particular de los profesores, entre muchos otros riesgos. El riesgo mayor radica en que la dimensión internacional no será accesible a la totalidad de la comunidad universitaria sino a unos pocos, según su interés y motivación particulares. Por tal motivo, es necesario darle prioridad al proceso de internacionalización y establecer estrategias a mediano y largo plazo.

En ese sentido, fueron revisadas las políticas, estrategias, metas y objetivos de la Internacionalización en diversas IES y particularmente, para desarrollar los planes en la Institución se tomó como base la universidad de Aarhus en Dinamarca.

### **Propuesta de internacionalización**

En el área de la internacionalización la misión de la Universidad Simón Bolívar es la promoción, procura y coordinación de vínculos con instituciones organismos, empresas y fundaciones reconocidas a nivel internacional, organismos nacionales competentes y representaciones diplomáticas en Venezuela con el fin de mantener canales permanentes de información y apoyar las actividades propias de autoridades, es-



tudiantes y profesores con el fin de:

- Fomentar la movilidad de todos los miembros de la comunidad universitaria
- Promover proyectos conjuntos de investigación
- Lograr la internacionalización de los programas académicos
- Crear nexos con las comunidades internacionales y participar en programas internacionales
- Implantar las mejores prácticas administrativas
- Proyectar a la Institución a nivel internacional

A través de la internacionalización, la Universidad Simón Bolívar busca establecer una presencia y visibilidad regional y mundial, así como ampliar sus espacios de influencia, para contribuir a mejorar su calidad y eficiencia.

Para avanzar hacia la materialización de esta misión y visión, se identificaron siete dimensiones fundamentales:

- Docencia,
- Movilidad,
- Investigación,
- Extensión y Consultoría,
- Alianzas estratégicas,
- Internacionalización del campus,
- Proyección Internacional.

### **Docencia**

Egresados preparados para competir en el mercado de trabajo global, al fortalecer la dimensión internacional de sus programas académicos y lograr el consecuente reconocimiento de títulos otorgados y competencias adquiridas.

- Internacionalización del currículum y adaptación de los currículos de la USB al entorno regional y mundial.

- Profundización y ampliación de la enseñanza de idiomas extranjeros.
- Establecimiento de procedimientos simples para el reconocimiento mutuo de asignaturas y actividades de Investigación y Desarrollo.
- Ampliación de la oferta de cursos internacionales presenciales y virtuales, así como la promoción de programas de titulación conjunta a todo nivel.
- Evaluación y acreditación regional de los programas académicos a través de la aplicación de normas internacionales de gestión de la calidad en educación superior.
- Aprendizaje por proyectos conjuntamente con grupos de otras universidades.

### **Movilidad**

La movilidad en ambos sentidos y a todo nivel, en todas las actividades académicas y para toda la comunidad universitaria debe formar parte, como una posibilidad cierta, de la vida universitaria.

- Elaboración de normas y procedimientos donde sea pertinente.
- Divulgación efectiva de oportunidades y procedimientos.
- Mejora del balance entre estudiantes de intercambio y estudiantes internacionales.
- Oferta de oportunidades atractivas para estudiantes extranjeros (cursos de verano, cursos en línea).
- Ampliación del programa de intercambio estudiantil incrementando la oferta de oportunidades, buscando mayor número de opciones de becas, y extendiendo el alcance a programas de postgrado.
- Mejora de la plataforma de apoyo a estudiantes y personal académico y administrativo internacional.

### **Investigación**

Programa agresivo de participación en proyectos de

investigación internacionales que permitan el acceso a la infraestructura necesaria, la publicación conjunta de resultados de investigación y con ello a la promoción de la Universidad y su consolidación como centro de formación para estudiantes y profesores de otros países de la región.

- Incremento de proyectos de Investigación y desarrollo con socios internacionales.
- Mejor aprovechamiento de oportunidades de financiamiento internacional.
- Capacitación del personal académico para buscar, promover y participar en proyectos internacionales.
- Estímulo y apoyo para publicación en medios internacionales.
- Desarrollo de un sistema de apoyo para la movilidad de los investigadores (años sabáticos, post-doctorados, etc).

### Extensión y Consultoría

Promoción de las capacidades técnicas de su personal y ejecución de actividades de extensión a nivel internacional.

- Identificación de áreas de especialización claves así como necesidades en la Región,
- Promoción internacional del catálogo de capacidades técnicas.
- Oferta internacional de cursos de profesionalización virtuales.
- Disponibilidad de una plataforma efectiva para la ejecución de servicios de consultoría internacional.
- Voluntariado.
- Cursos en cooperación.

### Alianzas Estratégicas

Participación activa en redes y convenios por parte de todas sus unidades académicas y administrativas,

con socios de importancia estratégica que exhiban niveles de actividad importantes y representen relaciones ganar/ganar para todos sus miembros.

- Definición de prioridades por parte de las distintas unidades.
- Revisión de los convenios de colaboración internacional para dar prioridad a los acuerdos de importancia estratégica y un nivel satisfactorio de actividad.

### Internacionalización del Campus

Inclusión de dimensiones internacionales en las actividades extra-curriculares que se desarrollan en el campus, así como su proyección internacional a fin de insertar en la comunidad tanto universitaria como general las ideas prevalentes a nivel global de respeto intercultural, responsabilidad social y desarrollo sostenible global.

- Ampliación de la oferta de cursos en lenguas extranjeras a la comunidad en general.
- Fomento de un mayor número de eventos internacionales de corte humanístico.
- Fomento de foros de discusión de temas de actualidad internacional tanto a nivel de responsabilidad social y ambiental como de relaciones internacionales, etc.
- Adecuación del campus universitario para facilitar el intercambio.
- Apoyo institucional y promoción de las actividades internacionales de las agrupaciones estudiantiles.
- Estímulo hacia estudiantes internacionales y miembros de la comunidad universitaria que han participado en actividades de movilidad para compartir sus experiencias culturales y académicas.

### Visibilidad y Promoción

Promoción del perfil internacional con el fin de ser

reconocida como un centro de formación y de investigación de calidad y convertirse de esa manera en opción de preferencia para estudios de cuarto nivel.

- Recopilación de información sobre actividades internacionales existentes y desarrollo de indicadores de Internacionalización que permitan evaluar el estado actual y el progreso.
- Esfuerzo para escalar posiciones en sistemas de jerarquización internacionales
- Programas agresivo de mercadeo por todos los medios (página web, redes sociales, medios impresos, audiovisuales, etc.).
- Mayor presencia en foros internacionales.
- Estímulo y apoyo para la organización de eventos internacionales en el campus.

### Consideraciones finales

Los países en vías de desarrollo en muchos casos tienen una percepción humilde de sus propias capacidades, valores y fortalezas, lo cual puede reflejarse en una baja autoestima con el consecuente riesgo de una admiración y aceptación incondicional de las prácticas, la cultura y los procedimientos, provenientes del mundo desarrollado, lo que finalmente puede resultar en una transculturización indeseable. Por ello, la internacionalización de las IES en estos países debe ir acompañada siempre de la mejora en la enseñanza de los valores locales y ejercicios de comparación y contraste a fin de lograr en la comunidad universitaria una visión objetiva de las fortalezas, debilidades y oportunidades propias. Esto permite la verdadera inclusión de la institución en el mundo globalizado, cuyos miembros activos y egresados sean piezas de peso igualitario en el juego global de las naciones, capaces de aplicar las mejores prácticas con respeto hacia lo propio y lo ajeno.

### Referencias:

Francis, Anne, 1993. Task Force on Study Abroad Re-

port. Vancouver, Canadá: British Columbia Council for International Education.

Hawawini, Gabriel, 2011. The Internationalization of Higher Education Institutions: A Critical Review and a Radical Proposal. Fontainebleau, Francia: INSEAD, The Business School for the World. <http://bit.ly/1erScSD>. Consultado el 27 de mayo de 2015.

Hudzik, John K., 2011. Executive Summary: Comprehensive Internationalization: From Concept to Action. Washington: EEUU: NAFSA, Association of International Educators. <http://bit.ly/1S5q8ah>. Consultado el 27 de mayo de 2015.

Knight, Jane, 1994. Internationalization: Elements and checkpoints. Research Monograph No. 7, Ottawa, Canadá: Canadian Bureau for International Education. <http://bit.ly/1Ov4x4K>. Consultado el 27 de mayo de 2015.

Knight, Jane y de Wit, Hans, 1997. Internationalization of higher education in Asia-Pacific countries. Amsterdam, Países Bajos: European Association for International Education Publications.

# Gestión Estratégica de Internacionalización de la Universidad

## Inevitable realidad y el futuro de la Educación Superior

### ASTA RADZEVICIENE

*Vice- rector of Vilnius Gediminas Technical University (VGTU, Lithuania)*

No hay escapatoria: la internacionalización de las instituciones de educación superior (IES) se considera la máxima prioridad de las estrategias nacionales e institucionales. Las universidades forman parte de un contexto global dinámico: la competencia, la propagación mundial del conocimiento, el poder de las marcas globales de educación, la presión de los costos, las nuevas tecnologías de enseñanza y aprendizaje, la abundancia de los servicios de educación y de investigación y las crecientes expectativas de los interesados. De la misma manera, el valor de la cooperación externa ha aumentado y su filosofía, así como las formas y las estructuras, se han visto afectados.

La orientación internacional se entiende como una premisa para la competitividad y, por tanto, es incorporada en el comportamiento estratégico de las IES. Las universidades ven a la internacionalización como un medio para aumentar la calidad de la educación y la investigación, ampliar la cartera y el volumen de sus actividades, superar la escasez de los recursos propios, posicionarse a nivel internacional, y diversificar los ingresos.

Por lo tanto, la presión institucional interna para la internacionalización es alta y muy a menudo se intensifica aún más por las estrategias nacionales y transnacionales para la educación superior. Pareciera que casi todos los países en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) tienen una estrategia de



internacionalización para la educación superior; sin embargo, los objetivos y el grado de amplitud son diferentes. Desde la estrategia centrada en la movilidad (Flandes en Bélgica) hasta un enfoque más complejo, en el que la internacionalización de la educación es visto como parte del desarrollo económico potencial del país (Dinamarca).

En ese sentido, el enfoque nacional es la base de la interpretación para los demás actores de la sociedad. Por lo tanto, la estrategia nacional podría ser limitante si es demasiado estrecha y específica, o de facilitación y apoyo si la internacionalización de la educación es vista como el catalizador general para el crecimiento de la sociedad. La pregunta institucional es ¿en qué grado debería institucionalizarse el enfoque nacional?. La respuesta institucional depende del

acuerdo con el enfoque nacional y la coherencia con las necesidades institucionales.

### **Estrategia de internacionalización: ¿integrada o una especial?**

Desde el año 2001 la Asociación Europea de Universidades (EUA) publica reportes sobre el estado de la educación superior en Europa. El informe más reciente muestra que el 93% de las IES en el Espacio Europeo tienen una estrategia de internacionalización (50%), la intención de desarrollar una (8%) o la tienen incluida como un elemento de la estrategia institucional (35%) (Tendencias/Trends, 2015)<sup>3</sup>.

Hay que subrayar que la ausencia de una estrategia de internacionalización independiente no significa que una institución no está activa a nivel internacional. Una prueba de referencia interna realizada por los miembros de la Conferencia de Rectores de las Universidades Lituanas mostró que sólo una de 14 IES tiene una estrategia de internacionalización independiente, el resto tiene una dimensión internacional integrada en la estrategia general de la institución. Sin embargo, los indicadores de las actividades internacionales muestran un promedio del 25% de todos los KPIs en estas instituciones.

Según los gerentes de la internacionalización, este enfoque de integración requiere una mayor madurez de la institución y la capacidad de comprender la complejidad del proceso. Por tal motivo, en la práctica, normalmente una estrategia integrada se logra después de haber pasado por una fase de estrategia separada.

### **La elección del enfoque de internacionalización: ¿en casa o en el extranjero?**

Siguiendo a Jane Knight – la internacionalización es el proceso de integración de una dimensión internacional, intercultural o global, en el propósito, las funciones y la prestación de educación post-secundaria<sup>4</sup>, que significa la integración en cada actividad principal de las IES: la enseñanza, el aprendizaje, las funciones de servicio y la vida social de la comunidad. Abarca diversas formas de cooperación internacional entre instituciones, grupos de instituciones o incluso sistemas de educación superior.

Hace dos décadas, el concepto de internacionalización para la mayoría de los profesionales y los investigadores era sinónimo de movilidad internacional. Pero ahora ha quedado clara la distinción entre la internacionalización y la movilidad.

La movilidad es el parámetro de internacionalización más visible y fácil de evaluar, por lo tanto, es un indicador inevitable de internacionalización y siempre presente en la evaluación externa de los programas e instituciones.

En ese sentido, las nuevas estrategias paneuropeas (BFUG, 2015)<sup>5</sup> son muy explícitas acerca de fomentar la internacionalización a través de la movilidad del personal académico, administrativo y los estudiantes en todos los niveles. Por lo tanto, los resultados de movilidad son un reto para las instituciones, ya que la meta de la UE por alcanzar el 20% de estudiantes con experiencia de movilidad internacional representa un largo camino por recorrer.

---

3 European University Association (EUA), 2015. Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities (Brussels, EUA), by Sursock, A. (Brussels, EUA). <http://www.eua.be/publications/>

4 Knight, J. (2004) Internationalization remodeled: Rationales, strategies, and approaches. *Journal for Studies in International Education*, 8: pp. 5-31

5 Bologna Follow-Up Group (2015). The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report (EC). <http://bit.ly/1MsRL8x>

Los elementos claves del sistema IaH, “internationalisation of the curriculum and research, learning from 1 international practices”, significa que la experiencia internacional se transfiere a la institución de origen a través de las mejores prácticas internacionales y otras actividades orientadas hacia el interior, ciertamente con un fuerte elemento de movilidad entrante. El enfoque de este sistema facilita la concientización internacional de toda la comunidad académica, no sólo la parte móvil de la misma, y esto es el núcleo mismo del papel de la internacionalización.

### **¿Quiénes son los agentes de internacionalización de la universidad?**

La internacionalización es una combinación de decisiones relativas a lo que una universidad quiere hacer bajo ciertas condiciones, con los recursos a su alcance, en función de los objetivos, valores y ambiciones de la organización. Tiene que abarcar el desarrollo, implementación, control, retroalimentación y análisis de la estrategia, con el fin de sustentar el desarrollo institucional a largo plazo. Hoy en día el proceso de internacionalización se convierte en el sistema de actividades interdisciplinarias, que tienen que ser compartidas entre todos los miembros de la comunidad académica.

Sin lugar a dudas, que el éxito de la internacionalización, además de los socios externos, está vinculado a la visión y la contribución de los líderes de la organización. Sin embargo, sus iniciativas no son suficientes para poner en marcha toda la capacidad institucional. La participación del personal académico en la internacionalización es el elemento crucial para la implementación. Mientras más amplia es su participación, más amplia es la elección para formar una mejor cartera de iniciativas de internacionalización.

La gestión de internacionalización descentralizada es

probablemente la más adecuada. Pero los desarrolladores y ejecutores del proceso de internacionalización deben proyectar sus iniciativas hacia el mismo objetivo con el fin de garantizar una coordinación lógica en toda institución. Por otra parte, ha de tenerse en cuenta que la descentralización funciona bien si las capacidades de organización se desarrollan uniformemente en diferentes unidades. De lo contrario, se producirán vacíos estructurales en el proceso.

### **Díganos quiénes son sus socios y le decimos quien es usted**

El último informe Trends indicó la concientización, en el aumento de la competencia y la cooperación en la educación superior: el 53% de las instituciones en 2010-2015 consideran que “una mayor cooperación con otras instituciones de educación superior” es muy importante y el 43% consideran de gran importancia la competencia con otras institución (Trends, 2015).

El resultado de las encuestas confirma la importancia de que para competir una universidad cree vínculos con un grupo de instituciones. De manera que, las estructuras cooperativas -alianzas, consorcios, redes y asociaciones son útiles para aumentar la visibilidad, el impacto y la competitividad.

Las redes internacionales son relevantes como una herramienta de gestión para las instituciones que desarrollan actividades internacionales en una situación de recursos limitados, lo cual describe a muchas IES europeas que enfrentan la necesidad de ampliar la presencia geográfica y equilibrar los riesgos. Por lo tanto, compartir es uno de los motivos para la alianza, de esa manera se combinan y comparten recursos, conocimiento y se logra el aprendizaje y disminución de los costos de las actividades. De esta manera, una asociación internacional se convierte en una táctica para incrementar tanto la competitividad internacio-

nal como la local de la institución.

Un factor importante para encontrar socios es la posición en el ranking internacional. Trends (2015) muestra que la importancia de las clasificaciones y tablas de posicionamiento están aumentando y se espera que esta tendencia continúe. En ese sentido, la publicación de la “Rankings in Institutional Practices and Strategies” (RISPP) demuestra que las clasificaciones se utilizan cada vez más en el diseño de estrategias institucionales cooperativas y competitivas (EUA, 2015)<sup>6</sup>. El 56% de los encuestados de RISPP declaró que las clasificaciones influyen en la elección de sus socios internacionales. Por lo tanto, muchas universidades incluyen en su estrategia acciones para mejorar la cooperación con las universidades clasificadas en las Primeras 500 de los Rankings.

### **Estrategia de asociación de instituciones “principiantes”**

La estrategia de asociación eficaz es especialmente importante para las instituciones que están construyendo su presencia internacional. Las IES que han entrado en el contexto de la educación internacional más tarde que sus socios y rivales, se encuentran en una situación de principiantes, buscando posicionarse en una escena ya establecida y competir contra organizaciones con larga reputación académica y servicios desarrollados. Esta situación podría ser cierta para muchas IES en Europa Central y Oriental, Asia Central, América Latina, Corea del Sur y los países de la región del Golfo.

Por lo tanto, las instituciones principiantes necesitan aprender de las prácticas exitosas y establecer estrategias efectivas para recuperar el retraso. La vin-

culación con instituciones fuertes y bien establecidas, el aprovechamiento de las capacidades de origen según el estándar de los socios y el aprendizaje son acciones poderosas en la internacionalización.

La acumulación de conocimientos en la relación inter-organizacional proviene de la absorción del conocimiento de los socios y la creación de nuevos conocimientos mediante la interacción. Sin embargo, las instituciones principiantes y las consolidadas tienden a tener diferentes puntos de vista. Las instituciones maduras consideran al conocimiento como una fuente de ventaja competitiva, por lo tanto debe ser protegido, mientras que las principiantes tienen la expectativa básica de tener acceso a él. Por lo tanto, los socios deben generar alianzas en las que todas se beneficien.

La asimetría de la capacidad de absorción de los socios puede ser una barrera para la asociación, dependiendo de qué tan diferentes o similares sean. La asimetría puede presentarse en los intereses, los recursos y la distribución de poder entre las universidades asociadas. Por lo tanto, la asociación tiene que ser proporcional a las capacidades y se espera que cada socio contribuya a la creación de valor de acuerdo con los objetivos de la asociación.

### **Indicadores claves del desempeño (KPIs) de las actividades internacionales**

Un sistema de indicadores estratégicos en la Institución refleja un enfoque integrado hacia la internacionalización.

La VGTU tiene tres niveles de evaluación del desempeño en la aplicación de la estrategia general: institucional, unidad académica e individual.

---

<sup>6</sup> European University Association (EUA), 2014a, *Rankings in Institutional Strategies and Processes: Impact or Illusion?* by Hazelkorn, E., Loukkola, T., and Zhang, T. (Brussels, EUA). <http://bit.ly/1U3IzJX>

El **nivel institucional** está representado por los indicadores que derivan de la estrategia y permiten el seguimiento y análisis del desempeño de la universidad de manera global. El 41% de los indicadores de internacionalización se encuentran relacionados en la estrategia de desarrollo de la VGTU 2014-2020 (17 de 41). Para alcanzar el nivel de rendimiento previsto en el año 2020, tres planes son elaborados y evaluados anualmente. Estas evaluaciones son esenciales para comprender los resultados institucionales en el contexto de la estrategia.

En el **nivel de la unidad académica** la proporción entre los indicadores específicamente relacionados con la internacionalización y los generales puede diferir en cada unidad. Cada facultad tiene su propio plan de actividades y disponen de dos grupos de KPIs: un grupo obligatorio para cada unidad académica (71 KPIs) y un grupo específico que es establecido por la propia facultad, de acuerdo con sus necesidades específicas. Los planes de las unidades académicas se revisan y ajustan de tal manera que la suma de los resultados de todas las unidades corresponde con el plan general de la institución.

Los indicadores de internacionalización se integran también en el **desempeño individual de los empleados**. Para estimular a la comunidad académica a que contribuya activamente, se hace hincapié en las actividades internacionales a través de criterios de evaluación de desempeño individuales (30 de 78), cada dos años. La puntuación ponderada para las actividades internacionales es relativamente alta y conduce a la obtención de puntos de bonificación, que se transfieren como parte adicional del sueldo, hasta un 100% adicional del acuerdo contractual básico. De esta manera, el personal académico se dedica a actividades internacionales de acuerdo con su elección y experiencia, pero el sistema le indica a través del peso de la actividad evaluada cuál es la más importante para

toda la universidad.

La VGTU ilustra cómo se han utilizado los KPIs de internacionalización para explicar a la comunidad la contribución de la internacionalización a las metas estratégicas de la universidad, mostrando un proceso claro y aceptable dentro de la institución.

### Referencias

Bologna Follow-Up Group (2015). The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report (EC). <http://bit.ly/1MsRL8x>

European University Association (EUA), 2015. Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities (Brussels, EUA), by Surssock, A. (Brussels, EUA). <http://www.eua.be/publications/>

European University Association (EUA), 2014a, Rankings in Institutional Strategies and Processes: Impact or Illusion? by Hazelkorn, E., Loukkola, T., and Zhang, T. (Brussels, EUA). <http://bit.ly/1U3lzJX>

European University Association (EUA), 2015, EUA Members' Participation in U-Multirank: Experiences from the First Round, by Loukkola, T., and Morais, R. (Brussels, EUA). <http://bit.ly/1h2Lrst>

Girdzijauskaite, E., Radzeviciene, A. (2013) Opportunities of competitiveness of latecomer university. Proceedings of the 16th Conference for Junior Researchers „Science – Future of Lithuania“.

Knight, J. (2004) Internationalization remodeled: Rationales, strategies, and approaches. Journal for Studies in International Education, 8: pp. 5-31.



## PONENCIAS

# Tres Desafíos para la Educación Superior Iberoamericana y la Red de Tratados Bilaterales de Educación Superior

**Foro: Educación Superior y el Desarrollo**

***Iberoamericano, México (2014).***

**Jairo H. Cifuentes Madrid<sup>7</sup>**

*Secretario General, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia*

*Le corresponde a la universidad<sup>8</sup>, “formar a un número creciente de personas, tanto con conocimientos básicos y generales en humanidades y ciencias, como con conocimientos específicos en sus disciplinas y profesiones;... formar profesionales con habilidades para un desempeño profesional en ambientes altamente cambiantes y competitivos, y también con competencias para la construcción de ciudadanía en contextos de*

*La educación superior en Iberoamérica se encuentra al filo de la oportunidad<sup>10</sup>. En ejercicio de sus funciones sustantivas de formación de la persona, de producción de conocimiento y de cultura, y de servicio a la sociedad, la universidad en Iberoamérica se halla, quizás como nunca antes, en un momento decisivo de su historia para generar una transformación profunda de sus sociedades.*

<sup>7</sup> Expreso mi agradecimiento por sus muy valiosos aportes a los profesores Luis Fernando Múnera Duque Congote, S.J. y Carlos J Cuartas Chacón, lectores críticos de este texto.

<sup>8</sup> Para los efectos de este escrito, la expresión universidad se utilizará en sentido genérico. Aunque se reconocen sus diferencias y particularidades de naturaleza y propósitos, las universidades, las instituciones de educación superior y las instituciones del sector terciario de la educación se equiparán.

<sup>9</sup> Altbach, Philip G. Funciones complejas de las universidades en la era de la globalización. En: Global University Network for Innovation (GUNY). La educación superior en el mundo 3. Educación superior: Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social. Ediciones Mundi – Prensa. Madrid: 2008. pp. 5-14.

<sup>10</sup> Expresión adaptada e inspirada en el documento “Colombia: al filo de la oportunidad” (1995) informe final de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, convocada por el gobierno nacional y en la que se dibujó en 1994 una visión del país a 25 años.

La educación superior en Iberoamérica se encuentra al filo de la oportunidad. En ejercicio de sus funciones sustantivas de formación de la persona, de producción de conocimiento y de cultura, y de servicio a la sociedad, la universidad en Iberoamérica se halla, quizás como nunca antes, en un momento decisivo de su historia para generar una transformación profunda de sus sociedades.

Oportunidad que fructifica en cuanto seamos capaces de abordar, con decisión, los siguientes tres desafíos:

- Instalar en la política pública de educación superior la preocupación y el compromiso por la superación del grave problema de la desigualdad,
- Tomar conciencia que la ampliación de cobertura no es sostenible sin aumento de la calidad, y
- Asumir una visión amplificadora y de largo plazo sobre la formación en competencias, habilidades y capacidades, tanto laborales como ciudadanas.

Ahora bien, esa oportunidad se puede realizar de forma más eficaz y potente si los sistemas nacionales de educación superior iberoamericanos identifican posibilidades de sinergia, obran armónicamente y trabajan colaborativamente.

### **1. Instalar en la política pública de educación superior la preocupación y el compromiso por la superación del grave problema de la desigualdad.**

El profesor de la Universidad de Columbia y ex Secretario General adjunto de las Naciones Unidas para Asuntos Económicos y Sociales, José Antonio Ocampo

denomina el problema de la desigualdad como una pandemia en el mundo de hoy.<sup>11</sup>

El profesor Ocampo ilustra así su afirmación:

En las últimas tres décadas del siglo XX, el 76% de la población del mundo vivía en países con desigualdad creciente, sólo el 5% en países con desigualdad decreciente y el 19% con desigualdad sin cambio. En la primera década del siglo XXI, las cosas no mejoran sustancialmente: el 60% de la población del mundo vive en países con desigualdad creciente, el 23% en países con desigualdad decreciente y el 17% con desigualdad sin cambio. Según el Banco Mundial, el 1,75% más rico de la población mundial gana tanto como el 77% más pobre.

Señala, además, que si bien es cierto que dos terceras partes de los países de América Latina han experimentado una reducción en la desigualdad en los últimos diez años, la mejoría es en gran medida una reversión de deterioros previos. Así por ejemplo, América Latina ha regresado a los niveles ya altos de desigualdad de 1980 (GINI en torno al 0,5), que son los más altos del mundo, conjuntamente con los de África Sub-Sahariana.

A pesar de los grandes saltos en acceso en educación superior (según UNESCO en la primera década de los años 2000 el porcentaje del grupo etario inscrito en la educación terciaria aumentó del 19% al 31%), las investigaciones comparativas demuestran que, aún en países desarrollados como Estados Unidos y con mayor razón en los países en vías de desarrollo, persisten las desigualdades.<sup>12</sup>

---

11 Tomado de Ocampo, José Antonio. Elementos de diagnóstico para hablar de responsabilidad. En: Revista Javeriana. Responsabilidad Social. Fundación Escritores. Número 798. Tomo 149. Año 80. Bogotá: septiembre de 2013. pp 79 a 81.

12 Altbach, Philip G., Reisberg, Liz & Rumbley, Laura E. Oleadas de Cambio en Educación Superior. En: Roa Varelo, Alberto & Pacheco, Iván F. Educación Superior en Colombia. Doce propuestas para la próxima década. Editorial Universidad del Norte; Center for International Higher Education – Lynch School of Education, Boston College. Barranquilla, Colombia: 2014. Págs. 40–43

La distribución desigual de la riqueza; las condiciones culturales, de etnia y de raza; áreas remotas o rurales; la baja calidad en la educación primaria y secundaria, sumadas todas ellas a los costos, generan enormes barreras de acceso a la educación terciaria y de retención en el sistema.

Estas referencias no pueden limitarse únicamente a las desigualdades de acceso, retención y egreso en la educación terciaria. Es predicable también y quizás igual o más importante a la calidad de la educación superior que repercute directamente en los niveles de realización personal y de aporte social.

Sin embargo, la desigualdad puede ser reducida, afirma José Antonio Ocampo: Algunos países desarrollados pasaron de ser países altamente desiguales a países con mayor equidad.

Para avanzar en la reducción de la inequidad, el profesor Ocampo, propone incorporar objetivos sociales en el centro de la política económica y repensar las políticas sociales. Sobre estas últimas plantea optar por políticas sociales universales más que por políticas sociales focalizadas. Por ejemplo y en materia de educación, fijar una política educativa ambiciosa de mayor cobertura, con alta calidad uniforme (ruptura de la diferencia entre educación para ricos y educación para pobres) y con dignificación de la posición del docente.

Asegurar la búsqueda de la equidad como el principal determinante del bienestar debe constituirse en el principal objetivo de la política pública en educación superior y de opción de la universidad en el ejercicio de sus funciones formación, producción de conocimiento, influjo en política pública y servicio social.

### **2. Tomar conciencia que la ampliación de cobertura no es sostenible sin aumento de la calidad**

La ampliación de cobertura y el aseguramiento de la calidad deben ser dimensiones inseparables en toda política pública de educación superior. Si ello ocurre, la mayor incorporación de la población a la educación superior generará ineludiblemente las respuestas que espera la sociedad de sus universidades en términos de la formación del talento para la co-creación de sociedad y su contribución en términos de desarrollo económico y social. Y ello será sostenible en el tiempo por conformar un proceso positivo al que cada vez más personas aspirarán, tendrán acceso y culminarán sus procesos educativos.

Por el contrario, si se opta por la ampliación de cobertura sin el aseguramiento de los altos estándares de calidad, se generará, por una parte, una alta deserción, y por otra parte, la incapacidad frustrante para atender los desafíos sociales que le corresponden a los egresados de la educación terciaria, tal como usualmente ocurre hoy en día.

En efecto, la baja calidad genera deserción y la salida masiva del sistema: primero, por la doble percepción tanto de la incapacidad de continuación como de percibir mejor una oportunidad de obtener ingresos si genera la interrupción temprana de la educación; y, segundo, por la percepción de irrelevancia de la educación que le resta significado al esfuerzo que se realiza.<sup>13</sup>

### **3. Una visión amplificadora y de largo plazo sobre las competencias, habilidades y capacidades tanto laborales como ciudadanas**

---

<sup>13</sup> Vasco Uribe, Carlos Eduardo. Tres tesis sobre la educación universitaria en la segunda década del Siglo XXI. En: Revista Signo y Pensamiento. No. 56. Op. cit., p. 35.

El compromiso de la reducción de la desigualdad, articulada con la ampliación de cobertura en educación superior con calidad, sirve de contexto para señalar el desafío de la pertinencia de los proyectos formativos.

Aunque de las competencias en educación superior se reconoce, “su amplia presencia en el discurso educativo oficial internacional”, también están presentes sus críticas y reticencias que parten de los riesgos que genera en términos de “... cambio de la naturaleza de las funciones sustantivas de la universidad con implicaciones en la identidad académica y laboral de docentes y estudiantes, privatización y mercantilización de la educación, homogenización y pérdida de pensamiento crítico como actividad propia de la universidad entre otros.”<sup>14</sup>

Se propone entonces una visión amplificada, no - restrictiva de competencia. Jaime Parra Rodríguez, a partir de los bien conocidos trabajos de Tuning, las describe así:

*“El concepto de competencia se ha utilizado en diferentes entornos educativos en relación con atributos de carácter psicológico cognitivo (habilidades, destrezas, capacidades, potencialidades, etc.), con desempeños en contextos (conductas, comportamientos, actuaciones, saber hacer, etc.) y con propiedades emergentes de las relaciones sociales (trabajo grupal, compromisos sociales, éticos, etc.).”<sup>15</sup>*

El desafío que aquí se plantea hace referencia entonces a la responsabilidad que le asiste a la universidad de brindar sus aportes al mundo del trabajo, al

ejercicio de las profesiones, las disciplinas y las artes, necesarias sí en la sociedad en que se inserta, pero sin que implique que allí se agote el cumplimiento de su función de formación de la persona, pues también es responsable de ser conciencia crítica y co- creadora de la sociedad.

Las funciones de los sistemas de educación superior nacionales no se limitan únicamente a la formación de profesionales y agentes para los oficios requeridos por la sociedad sino que implica también la formación del ciudadano, del ser humano integral.

Formación ciudadana con capacidades para participar y aportar en tres dimensiones: lo local y regional, lo nacional y lo global. Así por ejemplo, competencias necesarias para ser sujetos activos en un mundo más cosmopolita, con capacidad de interactuar en entornos culturales y lingüísticos diferentes al propio.

La identificación de las habilidades y capacidades laborales y ciudadanas que se requieren, además de una mirada amplificada en cuanto al concepto, tienen la complejidad de su mirada en términos de tiempo, lamentablemente ausente en muchas de las reflexiones y opciones de nuestros sistemas educativos.

Carlos Eduardo Vasco, profesor de la Universidad de Harvard y del Instituto de Altos Estudios en París, señala que la pertinencia de la educación superior no puede evaluarse en relación con el trabajo y las ocupaciones actuales. La pertinencia de la educación superior requiere superar la visión de corto plazo de los sectores productivos actuales y dar paso a miradas

---

14 Cabra-Torres, Fabiola & Gaitán -Riveros, Carlos. La Formación basada en competencias en la Educación Superior: ¿nuevas orientaciones o nuevos fines de la Universidad? En: Gaitán- Riveros, Carlos & Martínez -Podsada, Jorge Eliecer. (Editores). Universidad y Sociedad: Aproximaciones críticas, tensiones y desafíos. Colección Posgrado. Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Educación. Bogotá: Primera edición, 2013. Pág.: 71.

15 Parra Rodríguez, Jaime. Indagaciones en torno al concepto de competencia. Documento de trabajo del proyecto Tuning Latinoamérica. Consultar: <http://bit.ly/1Mt2akD>

de largo plazo, medidas en décadas.<sup>16</sup>

Ejemplo de ello son los llamados, aún incomprendidos, a formar enfermeros y enfermeras para un ejercicio liberal de su profesión, o el cada vez mayor interés por la formación en emprendimiento y administración de estudiantes de biología, física y matemáticas.

Igual análisis temporal de largo aliento cabe cuando se trata de la formación de competencias ciudadanas para que los egresados del sistema de educación superior sean co-creadores de sociedad. Estos asuntos mirados en el corto plazo generan formaciones oportunistas e ideologizadas. Pero consideradas en el largo plazo, enriquecen las culturas nacionales y aportan desde la riqueza de la diversidad al desarrollo sostenible.

Aplicación de una mirada de largo aliento en la formación de competencias ciudadanas puede darse en el contexto colombiano, signado por las transiciones o profundos cambios sociales de cara a los post acuerdos de paz. Ello exigirá formar competencias que tienen que ver con la construcción de una cultura política democrática más abierta y tolerante que la actual.

### **Red de acuerdos y tratados bilaterales de educación superior**

Si logramos un acuerdo en estos desafíos que se presentan para la educación superior en Iberoamérica, y se asumen ellos como opciones de política pública por parte de los gobiernos nacionales para el fortalecimiento de la formación de sus ciudadanos, tendremos entonces la base común para buscar mayores niveles de integración entre tan diversos y complejos

sistemas educativos.

Son evidentes los beneficios de mayores niveles de integración en educación superior para el desarrollo de nuestras sociedades, en contextos actuales caracterizados por su condición altamente interdependiente, signados además por las limitaciones propias de capacidades, posibilidades y recursos para la atención de los más importantes problemas humanos y sociales.

Amplia movilidad laboral, transferencia de conocimientos a bajo costo para la atención a problemáticas locales, posibilidad de compartir recursos con base en ventajas competitivas, creación ineludible de sinergias y acciones colaborativas para la solución de mega problemas regionales, son algunos de esos obvios beneficios que ciertamente se derivarían de una mayor integración regional en educación superior.

Es reconocido por todos que en educación universitaria se han identificado diversos dispositivos para lograr esa mayor integración educativa: programas de colaboración académica y de movilidad profesoral y estudiantil; comparabilidad y transparencia en los sistemas de créditos académicos; acreditaciones con carácter internacional; homologación y convalidación automática de títulos a través de suplementos al título con indicación de las competencias, habilidades y capacidades de quien ostenta el título; pruebas de egreso y habilitaciones para el trabajo con reconocimiento común.

Cada uno de estos dispositivos tiene sus posibilidades pero también sus limitaciones. Por ello, la mayor

---

16 Vasco Uribe, Carlos Eduardo. Tres tesis sobre la educación universitaria en la segunda década del Siglo XXI. En: Revista Signo y Pensamiento. No. 56. Formación y currículos en comunicación, información y lenguajes. Debates, tensiones y dinámicas actuales en la Educación Superior. Pontificia Universidad Javeriana. Volumen XXIX. Bogotá, enero – junio de 2010. Pág.: 37

integración de los sistemas universitarios no puede lograrse a partir de uno solo de ellos. **Se requiere primero la articulación de los sistemas a partir de unos objetivos comunes, la asunción de unos desafíos compartidos, y así lograr una mayor integración a través del funcionamiento de estos dispositivos.**

Ahora bien, el propósito de una mayor articulación e integración de los sistemas de educación superior no es para nada novedoso, ni desconocidos sus beneficios. Lamentablemente ha sido poco lo que se ha podido avanzar en ello en Iberoamérica.

Lo mismo que ocurre en otros sectores de nuestras sociedades, los esfuerzos multilaterales y regionales de integración, fruto de las dificultades para su avance, han cedido su espacio a los acuerdos bilaterales o de un reducido número de países.

Por vía de ejemplo, en lugar de las grandes estrategias multilaterales de integración económica se han establecido acuerdos bilaterales de libre comercio o pactos de tres o cuatro países que encuentran posibilidades concretas de integración a partir de sus realidades y posibilidades compartidas.

En educación superior ha ocurrido algo semejante. Los grandes esfuerzos por crear un espacio común iberoamericano de educación superior no ha pasado de ser un ideal planteado en varios encuentros académicos y de agentes oficiales de los gobiernos nacionales en la región, o de declaraciones bien intencionadas de agencias multilaterales que han enfrentado su dificultad de construcción más con buenas intenciones que con mecanismos realmente eficaces. No puede dejarse de mencionar también los esfuerzos de proyectos con financiación europea focalizados, por ejemplo, en la armonización de los currículos.

La propuesta consiste entonces en seguir los ejem-

plos de los avances en integración económica e incentivar una gran **red de acuerdos y tratados bilaterales de educación superior que permita gradualmente** y desde la base de la negociación entre países, ir extendiendo los dispositivos de integración de los sistemas de educación superior.

Un beneficio adicional de este esfuerzo estará en eliminar de los tratados de libre comercio el tema educativo, asunto tan polémico, que ubica a la educación superior como un bien privado transable o mercancía, perspectiva definitivamente ajena a nuestra particular visión iberoamericana de la educación.

Consideremos también lo beneficios de generar una cooperación más simétrica (en algunos planteamientos, “sur-sur”), para evitar – entre otras dificultades – posiciones hegemónicas y pérdidas de autonomía al estar las agendas definidas desde los centros dominantes de poder académico.

En este abanico de beneficios, la red consolidada de acuerdos bilaterales en educación superior generará mejores condiciones para participar de ofertas educativas supranacionales, potenciadas por la virtualidad y caracterizadas por sus altos costos de inversión. Y si se prefiere en términos de estrategias defensivas, hacer frente a dichas ofertas foráneas a la región.

Este camino propuesto permitirá entonces realizar de forma más eficaz y potente, a partir de sinergias y un obrar colaborativo, aprovechar positivamente la oportunidad que se le presenta a la educación superior en Iberoamérica de ampliar la cobertura de forma sostenible por su compromiso con la calidad; tener una visión amplificada y de largo plazo sobre las competencias, habilidades y capacidades laborales y ciudadanas; y contribuir eficazmente a la superación de la pandemia de la desigualdad.

# Resultados de la Tercera Convocatoria de Reconocimiento y Publicación de Buenas Prácticas de Dirección Universitaria 2015

Colombia

A partir de los criterios de excelencia que la Red Telescopi tiene en cuenta, y basado en las orientaciones del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), luego de considerar las 17 buenas prácticas inscritas por 10 instituciones de educación superior colombianas, el equipo evaluador reconoce la alta calidad de las siguientes Buenas Prácticas:

#### **Universidad de Manizales**

- Plan de Vida Académico “me gusta ser profe”.

#### **Universidad de los Andes**

- Automatización Proceso de Homologación de Cursos.

#### **Universidad del Norte de Barranquilla**

- Hablemos Docencia: Una Alternativa para Reflexionar sobre la Práctica de Aula.
- Edu-entretenimiento y Marketing Experiencial con niños como una estrategia de marca y promoción para Universidades.
- Curso Universidad y Proyecto de Vida: Una estrategia para la integración de los estudiantes de primer ingreso.
- Modelo de Gestión de las Comunicaciones Digitales Universitarias.
- Nueva Plataforma para prestación de servicios de carrera y bolsa de empleo.

#### **Universidad del Rosario**

- Sistema de Administración de Riesgos Integrados UR.
- Digitalización de Expedientes Académicos.

#### **Universidad del Valle**

- Gestión de Riesgos en la Universidad del Valle.

#### **Universidad Javeriana**

- Tu Donación: Sueños que se hacen realidad.
- Plan Maestro de Desarrollo Urbanístico y Arquitectónico.
- Analíticos de información-Visión 360 grados.

#### **Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia**

- Certificación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de la UPTC.
- Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Las buenas prácticas reconocidas se encuentran publicadas en el sitio web de TELESCOPI Colombia: <http://bit.ly/IKE0cOO>

Con estas 15 nuevas BP de excelencia, TELESCOPI Colombia completa una base de 27 buenas prácticas valoradas, que desde 2011 viene construyendo. Invitamos a las instituciones de educación superior a su consulta y a su análisis, con la certeza que podrán identificar y generar muy interesantes oportunidades de aprendizaje y mejoramiento institucional.

## PRÓXIMOS EVENTOS

### GEFINES 2015

#### III Conferencia Internacional sobre Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior

La conferencia se realizará del **14 al 18 de septiembre** de 2015, en la Universidad de La Habana, Cuba.

#### Objetivo general de la actividad

Promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas replicables de modernización de la gestión financiera en Instituciones de Educación Superior para el aumento de la eficiencia.

#### Inversión

Delegado ponente :150 CUC

Delegado no ponente: 200 CUC

Acompañante: 100 CUC

Asociado: 100 CUC

#### Forma de pago

Día de inscripción en la Universidad de La Habana.

#### Dirigido a

Gestores financieros de las Instituciones de Educación Superior.

Responsables de organizaciones relacionadas con la gestión de las Universidades.

Investigadores en temáticas asociadas a la gestión universitaria.

Estudiantes de carreras afines a las temáticas que se van a desarrollar.

Entidades gubernamentales responsables de formular políticas de Educación Superior.

El sector empresarial, la administración pública y otros interesados.

Financistas y organizaciones.

#### Temáticas

- Financiación de la Educación Superior,
- Sostenibilidad de la Educación Superior.
- Transparencia de la Educación Superior,
- Calidad de la Educación Superior,
- Sistema de indicadores en la Educación Superior,
- Gestión por resultados,
- Sistemas de información para la toma de decisiones.

#### Características de las ponencias

Una (1) hoja independiente (con salto de página) y contendrá: título, nombres y apellidos de los autores, centro o institución, cargo, correo electrónico y una síntesis de 200 palabras que describa los resultados más relevantes del trabajo y deberá ser remitido al Comité Científico a través del correo electrónico [gefines@rect.uh.cu](mailto:gefines@rect.uh.cu) o usando el sitio del evento [gefines.uh.cu](http://gefines.uh.cu) antes del día **01 de Julio de 2015**. La aceptación de su ponencia será informada con fecha límite antes del **20 de Julio de 2015**.

#### Para mayor Información

[gefines@rect.uh.cu](mailto:gefines@rect.uh.cu)

[gefines.uh.cu](http://gefines.uh.cu)



## PRÓXIMOS EVENTOS

### 4ª Jornada Internacional sobre Innovación Académica: “Reflexiones sobre el Proceso Estudiantil en las IES”

La jornada se realizará el día **12 de octubre de 2015**, en el “Museo Torres Bicentenario”, Toluca-Estado de México.

#### PROGRAMA DE LA JORNADA:

**1.** “Educación-Evaluación de la Calidad y Pertinencia de la Oferta Formativa”

Ponente: Sra. Margarida Mano, Prorectora de la Universidad de Coímbra, Portugal.

**2.** “Conformación y fortalecimiento de cuerpos académicos”

Ponente: Representante de la Secretaría de Educación del Gobierno de la República Mexicana.

**3.** “Proceso de ingreso, retención y seguimiento de egresados en las IES”.

Ponente: Sr. Hugo de la Rosa Peñalosa, ex director del Tecnológico de Monterrey y consultor externo en temas educativos.

**4.** “Strategic Management of Universities in the Ibero-American region. A Comparative Perspective”

Ponentes: Sr. Jairo Cifuentes, Sr. Pablo Landoni, editores del libro Telescopi.

**5.** “Enfoque y perspectivas académicas del Boletín Telescopi”

Ponente: Sra. Mara Amerio, Coordinadora del Boletín Telescopi.

### 4º Reunión Asamblearia Anual de la RED TELESCOPI

La reunión se realizará los días **13 y 14 de Octubre de 2015**, en la Universidad del Valle de Toluca, con el siguiente programa:

**1.** Presentación del informe de la gestión de la RED, período 2015.

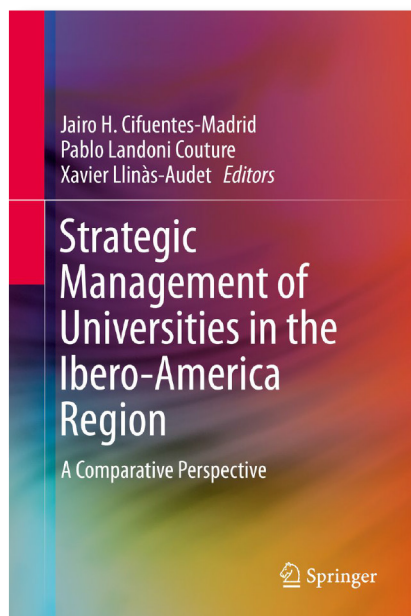
**2.** Avances del plan estratégico de la Red.

**3.** Plan de Acción año 2016.

### IV Encuentro Colombiano de Gestión Universitaria

El encuentro se realizará entre el **8 y 9 de octubre de 2015**, en la Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia.

## ENLACES DE INTERÉS



Nos complace inmensamente compartir con ustedes la publicación del libro “Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region - A Comparative Perspective”, firma editorial Springer International Publishing AG, Switzerland (<http://www.springer.com>).

Esta novedosa obra es uno de los pocos títulos que se han escrito sobre dirección estratégica universitaria en Iberoamérica y surge del análisis comparado y de la discusión que se ha realizado de forma rigurosa en la Red Telescopi.

A partir de los más importantes conceptos en la literatura especializada, y de la información cuantitativa y cualitativa recolectada en los diferentes informes y eventos de la Red Telescopi, el libro presenta las tendencias en los sistemas de educación superior en América Latina, propone modelos e identifica dinámicas sobre la dirección estratégica universitaria, y recupera la experiencia en la identificación y uso de buenas prácticas en la materia.

Los capítulos y autores del libro son:

1. Strategic Management in Universities: A Conceptual Framework Based on Ibero-American Higher Education Systems. Claudia Lucia Velandia Gomez y Michele Giroto.
2. Trends in Latin American Higher Education Systems. Luis Eduardo González, Oscar Espinoza, y Jasmína Berbegal Mirabent.
3. Trends and Dynamics of Strategic University Management in Ibero-American Higher Education. Michele Giroto, Xavier Llinàs-Audet y Luis Alejandro Chiamonte Cipolla.
4. Best Practice in University Strategic Management's Conceptual Framework. Jairo H. Cifuentes-Madrid, Pablo Arranz-Vals y Joaquim Deulofeu.

Para mayor información: <http://bit.ly/1JPKJdM>

### OTROS ENLACES

#### Revista

Páginas de Educación de la Universidad Católica del Uruguay. Dossier especial NUEVA ORGANIZACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES E INCLUSIÓN SOCIAL Editor invitado Sergio Martinic (UC,Chile).

<http://bit.ly/1fEh36A>

#### Libro

La Educación Superior de Chile Transformación, desarrollo y crisis (2015) Editor: Andrés Bernasconi.

<http://bit.ly/1SLiTiR>

***Comité Editorial***

*Jairo Humberto Cifuentes Madrid  
(Telescopi Colombia)*

*Alfonso Muga  
(Telescopi Chile)*

*María Anna Amerio  
(Telescopi Venezuela)*

**[www.boletintelescopi.com](http://www.boletintelescopi.com)**