

volvió a ser uno de los donantes más generosos entre los países industrializados. Hoy, la estrategia nacional propuesta nombra al Servicio de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional como líder nacional de la nueva estrategia, con solo una referencia al pasar a aquella agencia. Lo anterior es un claro indicio de los nuevos contextos de política. Ahora Canadá ve la educación internacional como un beneficio económico y comercial. Más aún, procura posicionarse junto a otras naciones en condiciones competitivas y compite por una posición de liderazgo para atraer a Canadá a los talentos más destacados.

El informe recomienda una masiva inversión nueva en becas competitivas para estudiantes internacionales de pregrado y postgrado, paso positivo para atraer a los mejores y más talentosos. Con todo, es un enfoque que tiene muy poco que ver con los anteriores programas canadienses de becas para estudiantes de países en desarrollo.

¿EL PORVENIR DE LA ESTRATEGIA?

Dada la disposición federal de Canadá, el aspecto de la coordinación es clave en todo intento de coordinar un enfoque nacional, y esta es una grave falencia del informe. Si bien éste dedica mucha atención a la coordinación, el grupo de trabajo intenta resolver este aspecto con la creación de un Consejo de Educación Internacional e Investigación que asesore a los diversos ministerios federales en materia de políticas pertinentes. El nuevo consejo se compondría de un presidente, tres vice-ministros de los servicios públicos federales, y dos vice-ministros como representantes de los gobiernos provinciales. La estructura afirma la importancia del liderazgo del gobierno federal en este campo de política, pero cuesta imaginar que las provincias acepten participar en cualquier convenio que no contemple a representantes de los 10 ministerios provinciales de educación, varios de los cuales ya tienen estrategias provinciales. Canadá sí tiene una “ventana de oportunidad” para agrandar su participación en educación internacional.

Su porvenir, sin embargo, depende de la actitud del gobierno frente a favorecer relaciones fundadas con las provincias y asegurar su compromiso con una estrategia nacional coordinada.

El gobierno federal y las provincias, ¿tendrán un compromiso lo suficientemente fuerte para trabajar contrariando las tensiones jurisdiccionales inherentes en el sistema profundamente descentralizado de Canadá? Hasta ahora, no ha habido respuesta oficial del gobierno al informe de los asesores.

Los campus remotos evalúan las opciones de iniciación

DAVID A. STANFIELD

David A. Stanfield es asistente de investigación del Centro de Educación Superior Internacional, de Boston College, y alumno de doctorado en el programa de Administración de Educación Superior, Boston College. E-mail: david.stanfield@bc.edu

En cada número, *IHE* dedica un artículo a una colaboración del Grupo de Investigación en Educación Transfronteriza (C-BERT), cuya sede está en la Universidad del Estado de Nueva York, en Albany. Más información sobre C-BERT se encuentra disponible en www.global-highered.org. Síguenos en Twitter @Cross-BorderHE.

Las instituciones de educación superior encaran decisiones estratégicas diversas cuando establecen campus remotos en el extranjero. Hace diez años, había poca asesoría para guiar su toma de decisiones. Hoy, la experiencia ganada con la observación de las primeras iniciativas proporciona alguna ayuda cuando las universidades de la nueva generación estudian las opciones disponibles. Este artículo presenta tres conjuntos de decisiones que pueden influir sobre el éxito de estas iniciativas.

PRIMEROS EN LLEGAR VERSUS MERCADO ESTABLECIDO

A quien madruga, Dios le ayuda, dicen, pero el segundo ratón es el que se come el queso.

La primera universidad extranjera que llega a un país o a una región puede beneficiarse simplemente al comienzo. Lo dicho se conoce como ventaja del primero en moverse, concepto conocido en el mundo de los negocios, cuando una empresa establece una posición dominante por su entrada temprana en un mercado determinado. Aun cuando estos campus satélites internacionales “primeros en llegar” deben competir con las instituciones post secundarias locales y con el atractivo del estudio tradicional en el extranjero, con frecuencia gozan de alguna ventaja sobre otros que llegan posteriormente.

Al edificar una reputación en la comunidad local antes de la llegada de otras instituciones, las instituciones que llegan primero ganan un impulso inicial dura-

dero que apoya la matrícula de estudiantes en los años posteriores. La Universidad de Wollongong, institución no demasiado reconocida fuera de Australia, fue la primera sede satélite en instalarse en Dubai, Emiratos Árabes Unidos. Wollongong pronto reunió una matrícula importante y sigue manteniéndola a pesar de los más de 20 campus satélites que han entrado en escena desde entonces.

Algunas instituciones, sin embargo, han optado por entrar en un mercado en el que otros campus satélites ya se han instalado. En este caso hay más certeza en cuanto a la demanda de suministro de educación extranjera y su aceptación. Con todo, una investigación y planificación acertadas deben informar y guiar la decisión. Por ejemplo, las instituciones deben calcular la demanda de la carrera o de las carreras que proponen; evaluar la reputación de la institución entre la población estudiantil destinataria, y analizar si las condiciones del país anfitrión o de la organización anfitriona concuerdan con la propia visión de largo plazo. Además, al entrar en un mercado establecido, como Dubái o Singapur, los administradores deben analizar si la localidad ha alcanzado un punto de saturación, el cual puede diferir según el tipo de institución, los títulos que otorga y el método de enseñanza.

ENFOQUE COMPRENSIVO VERSUS ACOTADO

Un pequeño número de proveedores de educación extranjeros han desarrollado campus remotos comprensivos que ofrecen una extensa gama de carreras académicas y otros cursos, estructura administrativa fuerte e infraestructura física de importancia. Además, estos campus remotos comprensivos tienden a ofrecer una diversidad más grande de servicios en el campus y programación extracurricular. Los proveedores generalmente esperan que lo anterior contribuya a un ethos del campus y una experiencia estudiantil parecida a la del campus central. Con una gama más amplia de cursos, los campus remotos también ofrecen un atrayente destino de estudio en el exterior para los alumnos del campus central.

La primera universidad extranjera que llega a un país o a una región puede beneficiarse simplemente al comienzo. Lo dicho se conoce como ventaja del primero en moverse.

Las instituciones complejas, como la Universidad de Nueva York en Abu Dhabi y el campus de la Universidad de Nottingham en China, cuentan con el reconocimiento global de la marca para atraer a estudiantes; según este modelo, las instituciones menos prestigiosas quizás tengan que luchar más fuerte para conseguir un número suficiente de matrículas. La creación de un campus diversificado es una empresa costosa y compleja, y normalmente exige varios años de planificación previa y una prolongada fase de inicio. Si algo no funciona bien, las instituciones podrían tener que encarar un daño a su prestigio y pérdidas financieras, lo que afectan no solo al campus remoto sino también a la sede central.

Otros campus remotos pueden adoptar un enfoque más acotado, con una oferta más limitada de carreras, a veces sólo un grado de máster en administración de empresas o un título en hospitalidad turística. Tienden a ofrecer títulos escasos (o inexistentes) en las instituciones locales, carreras que se tiene por más prestigiosas o de mayor calidad que las que están disponibles localmente o que son muy apetecidas entre la población local. Desde un punto de vista estratégico, medir la demanda de un pequeño número de carreras es menos complejo que el enfoque amplio. Además, con menos costos de inicio y menores necesidades de personal, el proceso es más rápido y reduce el riesgo. Si se justifica ofrecer mayor número de carreras, se agregan después de haber establecido la viabilidad de las que se ofreció al inicio.

COLABORACIÓN VERSUS AUTONOMÍA

Dubai, Malasia, Qatar, Singapur, Corea del Sur y otros países están desarrollando centros educacionales con una concentración de campus remotos internacionales. Ciertos centros ofrecen la oportunidad de colaboración entre instituciones. Unirse a un centro educacional puede ayudar a los campus remotos a ahorrar costos, disminuir el tiempo de inicio y minimizar las molestias compartiendo las instalaciones y los servicios estudiantiles como, por ejemplo, residencias, patios de comida, bibliotecas y enfermerías, por nombrar algunos (aunque el nivel de cooperación varía entre los distintos centros). No obstante, la colaboración puede traer menos control y exigir transar respecto de ciertas normas y expectativas. Las instituciones deseosas de mantener un estricto control de calidad, o que pretendan reproducir ciertos elementos especiales de su campus de origen, pueden preferir un enfoque más autónomo. El grado en que una institución se muestra colaboradora o autónoma se ve afectado, además, por la proximidad de otras institucio-

nes y por las expectativas formales o informales del país sede y del socio local.

Las instituciones complejas, como la Universidad de Nueva York en Abu Dhabi y el campus de la Universidad de Nottingham en China, cuentan con el reconocimiento global de la marca para atraer a estudiantes.

Las seis universidades norteamericanas que se encuentran en el centro educacional de Qatar, conocido como Ciudad de la Educación, permiten que los alumnos se inscriban en ciertos cursos entre universidades, lo que ofrece una gama mucho más amplia de opciones que la que cualquiera institución podría ofrecer por sí sola. La inscripción cruzada podría beneficiar en especial a aquellas instituciones que ofrecen títulos de bachiller con importantes requisitos previos de educación general y ramos electivos difíciles de mantener con poblaciones pequeñas de alumnos. Abrir un campus remoto en un centro de educación puede también conducir a más oportunidades de publicidad mediante las marcas compartidas y las actividades conjuntas de captación de alumnos.

Entre los inconvenientes de la colaboración estrecha se cuentan la amenaza evidente de competencia por los alumnos que solicitan ingreso y otros recursos. Además, el establecimiento de colaboración, como son la inscripción cruzada o los servicios estudiantiles compartidos, es complejo y a menudo exige años de negociación seguidos de recordatorios constantes.

Por ejemplo, en las fases iniciales de la Ciudad de la Educación, en Qatar, el patrocinador local construyó un edificio para humanidades y ciencias, en el supuesto de que los alumnos de campus satélites podrían inscribirse conjuntamente en cursos compartidos de educación general. A medida que las universidades fueron ingresando al proyecto, quedó en claro que cada una tenía requisitos propios de educación general, con lo que la idea resultaba impracticable, cuando no imposible de materializar.

CONCLUSIÓN

A medida que los campus remotos evolucionan, la experiencia adquirida y la perspectiva histórica acrecientan la oportunidad de éxito para los alumnos. El estudio de las guías que se esbozan más arriba ayudará a que las universidades no tengan que reinventar la rueda. Sin embargo, cada situación es única, por lo que cada institución debe tener presente que estas decisiones estratégicas, como todas las demás, deben nacer de sus metas propias y del entorno del país anfitrión. Las decisiones que no encierran consideraciones matizadas, contextuales, corren el riesgo de fracasar. También habrá casos en que las instituciones tengan poco o ningún poder de decisión respecto de alguna o varias de las categorías mencionadas. Por ejemplo, ciertas decisiones podrían desprenderse enteramente de los reglamentos locales o las condiciones de asociación. En realidad, el establecimiento de un campus satélite no es una ciencia exacta, pero las decisiones estratégicas informadas y bien pensadas pueden tener un efecto significativo sobre el éxito, tanto de corto como de largo plazo.

Nuevas dinámicas de la educación superior latinoamericana

JOSÉ JOAQUÍN BRUNNER

José Joaquín Brunner es profesor de la Universidad Diego Portales, en Santiago, Chile, donde dirige la cátedra UNESCO en Políticas de Educación Superior Comparada. E-mail: josejoaquin.brunner@gmail.com

En 1950 había solo 75 instituciones de educación superior en América Latina, principalmente universidades, y contaban con 266.000 alumnos. Hoy hay unas 3.900 universidades y cerca de 10.500 instituciones de educación superior no universitaria, las cuales cuentan con una matrícula de 20 millones de alumnos. Además, en el decenio de 1950, menos del 2 por ciento de la cohorte de 18-24 años estaba matriculado en la educación terciaria; en 2010 era 37 por ciento. En otras palabras, la educación superior