

rehabilitación a las drogas, refugios para personas sin hogar, refugios para mujeres u hogares para individuos con discapacidades físicas o mentales?

La respuesta es que no sabemos si la internacionalización (o la “interculturalización”) del currículo “en casa” puede ser tan exitosa como la educación en el extranjero, incluso en el desarrollo de habilidades de empleabilidad transferibles. Sin embargo, lo que está claro es que aún debemos aprovechar al máximo la diversidad de nuestras universidades y comunidades locales para respaldar el aprendizaje intercultural en escenarios locales. No obstante, si aceptamos que el aprendizaje transformacional, del tipo identificado en la literatura sobre movilidad internacional, se relaciona con las dimensiones interculturales y experienciales de esa experiencia internacional, es probable que la replicación en contextos interculturales locales pueda al menos ofrecer alguna equivalencia.

---

**Aún debemos aprovechar al máximo la diversidad de nuestras universidades y comunidades locales para respaldar el aprendizaje intercultural en escenarios locales.**

---

Para lograr esto, lo internacional e intercultural se deben entender como aspectos complementarios de las nociones más amplias de equidad, diversidad e inclusión dentro de nuestras instituciones, algo que aún no se acepta en todas las universidades. Se tendrán que incorporar los resultados relevantes del aprendizaje intercultural en los currículos de todos los estudiantes, no simplemente oportunidades para la movilidad internacional, y desarrollar trabajos de evaluación innovadores que midan si los resultados han sido alcanzados.

El supuesto de que estudiar en el extranjero ofrece la solución final debe ser cuestionado. Las demandas de los contextos profesionales globales de hoy requieren que ofrezcamos un currículo internacionalizado para todos nuestros estudiantes, no simplemente para algunos móviles. Quizás lo más importante, las perspectivas ampliadas que resulten puedan ayudar al desarrollo de sociedades más justas y tolerantes. ■

## El eslabón perdido en el desarrollo de la competencia intercultural: La capacidad organizacional de la universidad para cumplir

**JEANINE GREGERSEN-HERMANS**

*Jeanine Gregersen es directora de Reclutamiento Estudiantil de la Universidad de Hull, Reino Unido. Realiza sus estudios de magíster en el Centro para la Internacionalización de la Educación Superior en la Università Cattolica, Milano, Italia. Correo electrónico: j.gregersen@hull.ac.uk*

Se puede afirmar cómodamente que la internacionalización es una realidad establecida en la mayoría de las universidades europeas continentales y se ha vuelto una parte integral de las estrategias institucionales para la educación y la investigación. La mayoría de las universidades han adoptado de una u otra forma una dimensión internacional en sus estrategias, integrada de manera central y absoluta en la estrategia institucional completa o como un pilar y línea de acción separados.

El discurso académico sobre los fundamentos para la internacionalización de la educación superior en niveles institucionales, gubernamentales y supragubernamentales incluye conciencia cultural y desarrollo de comprensión mutua. Ciertamente, la competencia intercultural es un fundamento tradicional que a través de los años ha mantenido su validez. Sin embargo, los valores subyacentes han cambiado para contribuir a “un mundo mejor y más pacífico”; para reclutar y atraer talentos dentro del contexto de la sociedad del conocimiento; y para “formar ciudadanos globales” para aumentar las oportunidades de empleabilidad y “obtener conocimiento útil de las profesiones internacionalizadas de la era posindustrial”. El problema radica en que más allá de las declaraciones acerca de que “la internacionalización se trata también de relacionar la diversidad de culturas” o “celebrar las diferencias culturales”, estos fundamentos no contienen mucha claridad sobre el progreso de las instituciones de educación superior que aspiran a potenciar el aprendizaje intercultural y el desarrollo de competencias en este sentido.

### **CAMBIO DE ENFOQUE EN RESULTADOS Y EVALUACIÓN: UN PASO HACIA ADELANTE**

Aunque se pueden observar cambios en el discurso de la internacionalización—de rendimiento en términos de actividades de internacionalización hasta resultados de estas actividades en relación con el desarrollo intercultural de competencias y cómo esto es evaluado—la interrogante surge sobre si se puede afirmar cómodamente que las universidades realmente entregan y potencian la competencia intercultural de los egresados. Recientemente, Hawanini, un profesor de INSEAD, planteó serias inquietudes sobre si realmente está sucediendo esta transformación hacia verdaderas universidades globales. Aunque el alcance en su internacionalización se considera exitoso, las instituciones pueden no cumplir en términos de riqueza de experiencia internacional y aprendizaje estudiantil. El proceso de internacionalización puede no estar ocurriendo debido a la base institucional en un ámbito doméstico, inercia organizacional y barreras regulatorias e institucionales. Este análisis pone de manifiesto que cualquier planteamiento para la internacionalización no debe sólo tomar en consideración los desarrollos en el ambiente nacional e internacional externos. Los factores internos, tales como la cultura organizacional o los recursos internos disponibles también se ven influenciados. Un enfoque en la capacidad organizacional de una universidad para realmente cumplir con la promesa del desarrollo de competencias interculturales para sus egresados parece ser hasta ahora un eslabón perdido en las estrategias de las universidades europeas continentales sobre la internacionalización y recibe sólo atención limitada en la literatura académica.

### **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL: EL ESLABÓN PERDIDO**

Los límites en la capacidad organizacional pueden ser identificados según tres niveles en una universidad: el nivel institucional, el nivel académico disciplinario (según está organizada en una facultad o escuela) y el nivel de miembros de equipos académicos individuales.

#### **EL NIVEL INSTITUCIONAL**

Se puede observar una desconexión en las universidades europeas continentales entre las declaraciones estratégicas en el desarrollo intercultural de competencias y cómo los miembros del equipo realmente incluyen este resultado de aprendizaje en su educación y actividades diarias. Esto es causado por una falta de conciencia del desarrollo intercultural de competencias como un objetivo estratégico institucional; una falta de vocabulario institucional acordado sobre cómo la competencia intercultural debería ser entendida y cómo podría ser desarrollada; o

una falta de competencia profesional para contribuir al desarrollo de competencia intercultural. Muy pocas veces se encuentra un planteamiento ampliamente aceptado entre las universidades sobre el desarrollo intercultural de competencias para todos los estudiantes.

El cómo se percibe la diversidad en una universidad y se incluye en la construcción de actividades diarias depende del planteamiento sobresaliente sobre la diversidad en una institución específica. Las percepciones y el nivel asociado de competencia intercultural institucional determina la importancia de competencia intercultural y de este modo el enfoque de las actividades de aprendizaje (qué); los grupos objetivo (para quién); y cómo se adapta la evaluación y control de calidad. Muchas universidades europeas continentales se han percatado que la habilidad para incluir el inglés como medio de instrucción es una de las condiciones para lograr satisfactoriamente sus metas de internacionalización. Por lo tanto, estos han incluido la competencia del idioma inglés como requerimiento de recursos humanos para su personal y sus sistemas de control de calidad. Pueden considerarse pocas excepciones los requerimientos de recursos humanos integrados con respecto a la competencia intercultural, evaluación del nivel de competencia intercultural de miembros del equipo—nuevos y/o vigentes—y el requerimiento de desarrollo profesional de competencia intercultural.

A pesar de la evidencia en la literatura en sentido contrario, la suposición prevalente en las universidades es que todavía la exposición a la diversidad y los diferentes contextos internacionales darán paso al desarrollo de la competencia intercultural. Incluso cuando este tipo de exposición conduzca a experiencias transformacionales personales, no son necesariamente interculturales. Los beneficios en niveles de desarrollo intercultural de competencias son en su mayoría notificados por ellos mismos y los niveles percibidos de competencia intercultural a menudo son más altos que los niveles vigentes. Esta suposición se sostiene por medio de la experiencia personal de los miembros del equipo, quienes por sí mismos han pasado periodos en el extranjero y/o han estado participando en una comunidad internacional profesional o académica.

---

**Más allá de las declaraciones acerca de que “la internacionalización se trata también de relacionar la diversidad de culturas” o “celebrar las diferencias**

**culturales”, estos fundamentos no contienen mucha claridad sobre el progreso de las instituciones de educación superior que aspiran a potenciar el aprendizaje intercultural y el desarrollo de competencias en este sentido**

### **EL NIVEL ACADÉMICO DISCIPLINARIO**

Una disciplina y la comunidad de académicos y estudiantes, que una disciplina representa, puede describirse como una cultura que traspasa fronteras nacionales y culturales. La epistemología de una disciplina se referirá a su lenguaje único, paradigmas y conceptos teóricos. La cultura de una disciplina puede ser identificada por convenciones disciplinarias y por cómo éstas repercuten en la interacción entre sus académicos y el mundo externo. Se pueden observar diferencias entre la variedad de disciplinas académicas—idiomas y lingüística, ciencias sociales, economía, medicina y ciencias naturales—que también pueden ser entendidas como diferencias culturales. Una fuerte cultura académica puede conducir a limitaciones para el desarrollo intercultural de competencias. La competencia intercultural, como habilidad transferible, será percibida como menos importante para funcionar efectivamente en el contexto de una disciplina académica. Cuando los estudiantes “se unen” a la disciplina académica, se les orienta sobre cómo se hacen las cosas dentro de la disciplina. Como consecuencia, se carece del ímpetu para desarrollar un nivel avanzado de competencias para gestionar situaciones interculturales complejas y controversiales.

### **EL NIVEL DE ACADÉMICO INDIVIDUAL**

Un académico individual se encuentra atrapado entre las demandas de la disciplina y la aspiración institucional por educar egresados para un mercado de trabajo globalizado. La integración de la competencia intercultural como un resultado de aprendizaje en educación se percibe como un gasto de tiempo valioso en el enfoque de la disciplina académica.

En las décadas pasadas se ha visto una transformación de una educación académica centrada en el profesor a una propuesta más centrada en el estudiante. Para muchos académicos es todavía incómodo el cambio de rol de profesor a facilitador. Añadiendo la habilidad para

entender diferencias culturales entre estudiantes y en uno mismo, reconocer incidentes interculturales y crear una experiencia intercultural de aprendizaje fuera de estos, se requiere de altos niveles de competencia intercultural de un académico. Aun así, tradicionalmente estas habilidades no son parte de una definición de perfil académico por parte de la universidad. Este trabajo demanda habilidades pedagógicas y didácticas específicas sobre las cuales un académico pudiese sentirse legítimamente inseguro.

En su aspiración por desarrollar egresados interculturalmente competentes, los líderes de universidades no sólo necesitan enfocarse en rendimiento y resultados. El trabajo institucional tiene que ser realizado sobre el eslabón perdido: la capacidad organizacional de la universidad en entregar los resultados deseados. Para potenciar el desarrollo de competencia intercultural de sus egresados, las universidades deberían concentrarse en desarrollar e implementar resultados de aprendizaje genéricos y específicos para cada disciplina. Deberían también incentivar el desarrollo profesional del equipo académico y mejorar su habilidad para brindar aulas multiculturales y el desarrollo intercultural de competencias en los estudiantes. Del mismo modo, deberían incluir la competencia intercultural como requisito básico en todas las descripciones de trabajo y en la estructura de recursos humanos. Para alcanzar tales ambiciones, parece ser necesario un programa de cambio para toda la universidad con los recursos adecuados—con destacado enfoque en el desarrollo intercultural de competencias y en las que las universidades participen activamente con sus asociados. Enfocarse en la capacidad organizacional de cumplir significa transformar la línea discontinua entre el rendimiento y los resultados. ■

## **La internacionalización de los estudiantes en su país de origen: las políticas holandesas**

**ADINDA VAN GAALen AND RENATE GIELESEN**

*Adinda van Gaalen es oficial superior de política e investigadora en Nuffic, Organización de los Países Bajos para la Cooperación Internacional en la Educación Superior. Correo electrónico: avan-gaalen@nuffic.nl Renate Gielesen es gerente de proyecto en la misma organización. Correo electrónico: rgielesen@nuffic.nl*