

# Integración de políticas institucionales y liderazgo para la internacionalización del siglo XXI

**JOHN K. HUDZIK**

*John K. Hudzik es investigador principal para la Internacionalización en la Universidad de Michigan State en NAFSA: Asociación de Educadores Internacionales y presidente del Comité Científico del Centro para la Internacionalización de la Educación en la Università Cattolica del Sacro Cuore, Milán, Italia. Correo electrónico: hudzik@msu.edu.*

La educación superior tiene como desafío responder a una serie amplia de motivaciones y propósitos para la internacionalización. Existe presión para incorporar a los estudiantes, personal y cuerpo docente en la perspectiva internacional que involucra a todas las misiones institucionales centrales y que hace ubicuos a quienes se espera que contribuyan y que estén comprometidos. En consecuencia, se hacen necesarios más esfuerzos para generar políticas institucionales sistemáticas y liderazgo con el fin de mantener una internacionalización más generalizada.

Las motivaciones que subyacen la internacionalización actualmente comprenden propósitos diversos y resultados esperados, incluyendo acceso a las fuentes globales de conocimiento de vanguardia y colaboración, construcción de conocimiento intercultural y competencias, desarrollo de una ciudadanía informada y mano de obra para un entorno global, mejora en la posición global de la institución de educación superior y fomento de la paz y entendimiento mutuo, por mencionar algunos.

Las expectativas de resultados para la internacionalización se han expandido más allá de la enseñanza y el aprendizaje para también fortalecer las becas transfronterizas, la investigación y las misiones de servicios de solución de problemas. Son diversos los actores contemporáneos relacionados con la internacionalización, cada uno con sus preferencias particulares acerca del resultado (por ejemplo, becas, oportunidades profesionales y reputación para el cuerpo docente; aprendizaje, trabajos y acceso a oportunidades a nivel mundial para estudiantes y familias; acceso a financiamiento y mejor reputación institucional y desarrollo de capacidad para líderes institucionales; crecimiento de la mano de obra y conexiones

con el mercado mundial para los gobiernos).

Los gobiernos pueden contribuir a que la educación superior se internacionalice por medio de políticas y financiamiento, pero la variable decisiva tiene que ver con lo que pasa dentro de la misma institución de educación superior. Como se detalla en mi publicación de 2015, *Comprehensive Internationalization: Institutional Pathways to Success*, hay un argumento sólido para el éxito en la internacionalización institucional que depende de la interacción de (a) un claro liderazgo para el cambio, (b) una fuerte cultura institucional para la internacionalización, (c) una inclusión estratégica y (d) prácticas administrativas y políticas claves. Estas cuatro estrategias necesitan ser integradas y reforzadas recíprocamente. Ninguna resulta suficiente por sí sola; todas son necesarias.

---

**Las expectativas de resultados para la internacionalización se han expandido más allá de la enseñanza y el aprendizaje para también fortalecer las becas transfronterizas, la investigación y las misiones de servicios de solución de problemas.**

---

## **LA EXTENSIÓN DEL EQUIPO DE LIDERAZGO**

El liderazgo es necesario desde lo alto (presidentes, vicescancilleres, rectores, decanos); desde el centro (directores y jefes); y desde la base (profesorado influyente, personal y estudiantes). Un liderazgo eficaz para la internacionalización no es únicamente de arriba hacia abajo, ni tampoco de abajo hacia arriba, más bien es en ambos sentidos. Los dirigentes máximos establecen el carácter institucional, reafirman los valores institucionales y coordinan las prioridades generales, pero el trabajo y la creatividad de la internacionalización depende del profesorado, los funcionarios claves y de las unidades académicas y de apoyo.

Si bien la oficina internacional puede desempeñar un rol facilitador y coordinador importante, la internacionalización no será sólida sin un equipo de liderazgo diverso y oficinas de toda la institución involucradas completamente. La oficina internacional, independientemente de su forma particular, debe asociarse con el liderazgo de manera eficaz en todos los niveles de la institución.

### **EL DESARROLLO DE UNA CULTURA INSTITUCIONAL DE APOYO**

La cultura institucional define los valores y prioridades esenciales en práctica. La internacionalización integral y estratégica se frena si no existe una cultura generalizada que la sostenga. El desarrollo de dicha cultura depende en parte del diálogo de toda la institución para educar y llamar la atención con el fin de integrar las dimensiones internacionales en todas las misiones fundamentales – creando mayor comprensión sobre lo que esto significa, su importancia y cómo fortalecer una institución y su núcleo intelectual en el siglo XXI. Un vasto diálogo genera apreciación por todo para ejercer roles en el proceso de internacionalización.

### **LA PARTICIPACIÓN EN LA INCLUSIÓN ESTRATÉGICA**

La inclusión estratégica incorpora la internacionalización en procesos institucionales clave y decisiones relacionadas con misiones y valores, políticas y planificación de presupuesto, marca institucional y administración de recursos humanos, y contribuye a momentos cruciales de cambio institucional durante las transiciones de liderazgo, revisiones de calidad, ajustes curriculares y planificación estratégica. No es que la internacionalización predomine en la toma de decisiones de estos ámbitos, si no que se va incorporando completa y conscientemente en estos.

### **LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS Y PRÁCTICAS CLAVES**

Los casos institucionales reales y la literatura revelan varias acciones que refuerzan aún más la posición y el rol de la internacionalización en la educación superior. Las políticas y prácticas de gran importancia incluyen:

#### **DEFINICIÓN DE METAS, ÉXITO Y RESULTADOS ESPERADOS.**

Un claro sentido de metas y resultados valiosos esperados entrega la base para dirigir a las personas a través de la acción y definición del éxito. Las diferentes entidades interesadas tienen prioridades particulares para definir el éxito; y las instituciones también discrepan en cómo lo definen. La clave está en identificar los motivadores del éxito para la institución particular; mejor aún son las evaluaciones para demostrar los resultados actuales en este sentido.

**RETRIBUCIÓN DEL ÉXITO.** Aquello que se cuenta y retribuye es lo que vale y motiva a la acción. Los estudiantes buscan lo que cuenta en sus programas de estudio y requisitos de matrícula y en lo que favorecerá a su aprendizaje y carreras. El profesorado quiere avanzar en sus carreras, fortalecer su reputación intelectual y mejorar el acceso al financiamiento y a las oportunidades

académicas. Las instituciones quieren construir su categoría, prestigio, reputación y obtener respaldo. ¿Serán retribuidos los esfuerzos de las personas y de las unidades por internacionalizar de manera congruente sus objetivos? Si el esfuerzo internacional ni siquiera es considerado en los programas de estudio o en las medidas relativas al personal, en el mejor de los casos solo tolerado, las motivaciones son débiles; si son impulsadas, avaladas y previstas, las motivaciones se fortalecen. ¿Retribuye la institución el compromiso y la actividad internacional de los estudiantes y personal?

### **INTEGRACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN MISIONES VIGENTES Y FINANCIAMIENTO DE DOBLE OBJETIVO.**

Si se añade la internacionalización como otra misión más de las tres tradicionales (enseñanza, beca y servicio), será marginada. Si la internacionalización se vuelve integral para fortalecer las misiones existentes, se hace mucho más sustentable. No hay fondos nuevos disponibles en casi ninguna institución que sean suficientes para poder financiar la internacionalización completamente por sí misma. Hay muchos ejemplos de instituciones que han financiado de manera exitosa la internacionalización mediante programas existentes de doble objetivo y gastos para incluir una dimensión internacional: por ejemplo, expandiendo la experiencia nacional actual del profesorado y las prioridades de investigación para incluir trabajo transfronterizo y asociaciones; tomando los cursos y programas de estudio vigentes; e integrando contenido y dimensiones internacionales.

### **DESAFÍO AL STATU QUO Y FOMENTO DE UNA BUROCRACIA**

**ADAPTABLE.** Es casi cierto que la internacionalización estratégica e integral requiere un cambio organizacional. Pese a ello, en la mayoría de las organizaciones el statu quo y la comodidad de lo familiar es un potente narcótico inhibidor de cambios. Sin embargo, las fuerzas de internacionalización cambian en programas de estudio, focos de investigación e inclinaciones hacia el establecimiento de convenios en el extranjero. Los convenios con instituciones en otros países y culturas requerirán adaptabilidad y disposición para reconocer que “nuestra forma” no es la única de hacer las cosas; un facilitador clave de cambio es desarrollar una apertura institucional para examinar políticas, procedimientos y normas que fueron diseñadas para una época diferente y por actores principalmente locales.

**RECLUTAMIENTO Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.** La internacionalización es impulsada y entregada por el profesorado, personal y

estudiantes quienes como mínimo están interesados y ven la importancia de la participación internacional. Por lo tanto, una condición habilitadora importante es si la institución tiene y busca atraer dichas personas. ¿Existe un compromiso institucional con la participación internacional en su marca, en sus mensajes a los futuros estudiantes y al anunciar vacantes para docentes? Por otra parte ¿qué compromiso la institución está dispuesta a realizar para seguir formando y desarrollando al profesorado y personal vigente para la actividad internacional?

### EN RESUMEN

Las instituciones varían considerablemente en las formas exactas que plantean una internacionalización más integral y estratégica. No existe el mejor modelo propiamente tal; más bien, hay varios modelos válidos. El “mejor” modelo para una institución es el que se adapta a una cultura particular, competencias, valores fundamentales y misiones. La práctica debe ser formada desde adentro, pero prestando atención al liderazgo y a factores normativos antes mencionados en términos institucionalmente relevantes que ayuden a alcanzar el éxito. ■

---



---

## “Internacionalistas” y “locales” en la investigación: patrones de productividad similares en toda Europa

**MAREK KWIEK**

*Marek Kwiek es director del Centro de Estudios de Políticas Públicas y presidente UNESCO en Investigación Institucional y Política en Educación Superior en la Universidad de Poznan, Polonia. Correo electrónico: kwiekm@amu.edu.pl.*

Las relaciones entre la cooperación internacional y la productividad en investigación se han discutido ampliamente en la bibliografía de investigación y existe un supuesto general de que las actividades de colaboración internacionales en investigación producen un aumento en la productividad de ésta.

Algunos de los problemas más evidentes y usuales de Un estudio reciente investigó qué tan estrechamente se

relaciona la colaboración internacional en investigación con la productividad en investigación mayor al promedio y si la relaciones encontradas se mantienen a través de todas las disciplinas académicas. El análisis se condujo con referencia a dos grupos separados de académicos, denominados internacionalistas y locales. Definimos “internacionalistas” como académicos que indican su participación en asuntos de colaboración en investigación internacional y “locales” como académicos que indican falta de participación en esta iniciativa. Usamos los datos creados por los proyectos globales CAP y EUROAC europeo sobre la profesión académica – “la Cambiante Profesión Académica” y “la Profesión Académica en Europa: Respuestas a los Cambios Sociales,” respectivamente. Los datos principales vienen de 11 países europeos con 17.211 casos utilizables.

### PRODUCTIVIDAD EN LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LOS CAMPOS ACADÉMICOS

Nuestra investigación muestra que a través de todos los grupos mayores de campos académicos, la diferencia en la tasa de productividad entre los “internacionalistas” y “locales” europeos es estadísticamente significativa. Aquellos académicos europeos que colaboraban con colegas internacionales en investigación habían publicado, en promedio, substancialmente más artículos en libros académicos o revistas especializadas que sus colegas en el mismo campo académico pero que no estaban recientemente colaborando de forma internacional.

El porcentaje de académicos que colabora internacionalmente en investigación a través de Europa es alto y, en promedio, dos tercios de los académicos informan que realizan esta actividad. Sin embargo, hay diferencias enormes a través de las disciplinas y naciones. La participación de “internacionalistas” varía significativamente a través de los cinco grupos mayores de campos académicos que estudiamos: ciencias y ciencias médicas, ciencias físicas y matemáticas, ingeniería, humanidades y ciencias sociales y las profesiones (formación docente y ciencia de la educación y administración, economía y leyes). Los académicos del grupo de las ciencias físicas y matemáticas son por lejos los más internacionalizados (tres cuartos de éstos están colaborando a nivel internacional) y los académicos del grupo de las profesiones son los menos internacionalizados (sólo alrededor de la mitad de éstos está colaborando a nivel internacional).

Los “internacionalistas” de once países europeos y de todos los campos académicos habían publicado, en promedio, alrededor del doble de artículos que