

ciertamente la liderará China e India, la movilidad internacional desde otros países está aumentando significativamente. Las oportunidades que se presentan a través del fuerte crecimiento han causado que muchos más países e instituciones busquen reclutar estudiantes internacionales. Aunque esto ha permitido que los estudiantes tengan más opciones de estudio, la competencia también ha aumentado los costos de reclutamiento. Debido a que muchos países y sus universidades dependen cada vez más de los estudiantes internacionales, la velocidad y variabilidad de la evolución del mercado y la fuerte competencia, todo indica que es necesario tener un mayor entendimiento –mejor investigación de mercado e información y mayor consideración de las razones que tendrían los estudiantes internacionales para elegir un destino en particular y de lo qué influiría en esa decisión. ■

La importancia del personal administrativo para lograr la internacionalización

UWE BRANDENBURG

Uwe Brandenburg es socio director en CHE Consult, Berlín, Alemania. Correo electrónico: Uwe.brandenburg@che-consult.de.

Los estudios sobre internacionalización generalmente se centran en los estudiantes y en los mejores académicos. Pero si lo piensa: ¿Con quién es el primer contacto que tiene el estudiante extranjero en su universidad de intercambio? No es ni el profesor, ni el personal de la oficina encargada, sino que es el personal administrativo y de servicio como el portero o el personal de limpieza en la residencia universitaria. En el caso de los estudiantes que viajan al extranjero no necesariamente tienen que acordar las condiciones para sus estudios en el exterior con un profesor, sino más bien lo hacen con un administrativo. Sin embargo, en muchas estrategias y análisis se ignora al personal administrativo como elemento crucial y relevante (se define personal administrativo como todo aquel artifice que no esté relacionado con el trabajo académico-científico propiamente tal). Esta tendencia está cambiando lentamente; un buen ejemplo de esto, es el estudio de impacto Erasmus, en el que se investigó explícitamente el rol del personal administrativo en la internacionalización y movilidad.

El personal administrativo también ha adquirido más relevancia a nivel político: El grupo de seguimiento laboral de Bolonia señala en su reporte que serán necesarios esfuerzos especiales para el personal administrativo en futuros programas de movilidad. Si reconocemos este punto, es de suma importancia poder medir la efectividad en las actividades de internacionalización en este grupo en específico.

En un estudio a larga escala llamado InHoPe, el cual comenzó en 2014 y fue fundado por el Ministerio Federal Alemán de Educación e Investigación, abordamos esta interrogante y fijamos como objetivo analizar el nivel de internacionalidad del personal no académico y sus efectos en las actividades de internacionalización en las instituciones alemanas de educación superior. La meta es manejar efectivamente la internacionalización desarrollando directrices con un enfoque en el proceso de contratación de personal, estructuras y desarrollo.

Los posibles resultados que arrojaron las primeras dos rondas de recopilación de información y análisis indican que este grupo se constituye como un recurso de información importante para una institución de educación superior (IES), así como su base cultural, porque su vinculación con la institución es mayor que la de los académicos. Más del 40 por ciento de los encuestados llevaban más de 20 años trabajando, y tres cuartos de ellos se encontraban trabajando permanentemente. El estudio también muestra que el trabajo diario del personal administrativo de un IES se ha vuelto cada vez más internacional dentro de la última década: un tercio tiene contacto con académicos o estudiantes internacionales mensualmente. Sin embargo, parece ser que la mayoría del personal aún no se encuentra capacitado para cumplir estas labores: solo un tercio ha tenido una experiencia en el extranjero de al menos tres meses. El ambiente laboral, por tanto, parece crecer con mayor rapidez que el desarrollo del personal y los procesos de selección.

Abordamos esta interrogante y fijamos como objetivo analizar el nivel de internacionalidad del personal no académico y sus efectos en las actividades de internacionalización en las instituciones alemanas de educación superior (IES).

EL POTENCIAL INEXPLORADO PARA SENSIBILIZAR AL PERSONAL CON RESPECTO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Los administrativos de IES, en su mayoría, no tienen experiencia previa en el extranjero, y tampoco tienen muchas oportunidades de mejorar esto durante su trabajo. El 89 por ciento nunca ha participado como personal de intercambio, el 87 por ciento nunca ha sido beneficiado con capacitaciones interculturales, y el 60 por ciento ni siquiera ha tomado un curso de idiomas durante el tiempo que ha permanecido en la universidad. Es inequívoco asumir que los administrativos no están interesados en estas actividades: dos tercios estarían interesados en participar en capacitación intercultural o en movilidad laboral y cuatro de cinco estarían dispuestos a tomar un curso de idiomas. Por supuesto, existen razones por las que no se han podido comprometer con estas actividades, particularmente por la falta de tiempo y por no tener claro los beneficios directos en el trabajo que se realizará. Además, es frecuente que no cuenten con información sobre cómo participar en las actividades de internacionalización, especialmente en los casos de movilidad laboral y capacitación intercultural. El estudio también demuestra que estas actividades no son poco útiles, sino que por el contrario tienen repercusiones importantes.

PRIMERAS REFLEXIONES SOBRE LOS EFECTOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Asumimos conceptualmente que las experiencias realizadas en el contexto de actividades relacionadas con la internacionalización influyen al momento de lograr la internacionalidad del personal no académico en tres niveles: rasgos de personalidad; actitudes y competencias; y ambiente laboral. Primero que todo, esperamos cambios en los rasgos personales que sean relevantes para sobrellevar con las típicas experiencias internacionales e interculturales que se presenten en el lugar de trabajo. Segundo, asumimos que la participación en actividades relacionadas con la internacionalización influye en las actitudes personales, impactando en el nivel de internacionalización que tenga la IES. Tercero, nos enfocamos en revelar bajo qué condiciones las primeras dos dimensiones (rasgos y actitudes) tienen un efecto que altera las prácticas laborales del personal no académico.

Nuestro modelo de tres niveles (rasgos de personalidad; actitudes y competencias; ambiente laboral) parece funcionar. Descubrimos correlatividad entre los tres niveles, y la información al parecer confirma que la personalidad es, al fin y al cabo, lo que define con mayor seguridad todos los resultados en los otros dos niveles.

INTERNACIONALIZACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DEL DESARROLLO Y LA CONTRATACIÓN DEL MISMO

Es posible inferir de lo recopilado que, por lo general, contratar personal con experiencia internacional previa tiene un mayor impacto en la internacionalidad que desarrollar las capacidades del personal a través de actividades de internacionalización (tales como movilidad o capacitaciones interculturales). La capacitación es más relevante cuando se busca incrementar el nivel de internacionalidad en rangos superiores y en el personal de oficinas internacionales, mientras que el desarrollo del personal es principalmente efectivo para puestos de un rango inferior y para personal de rangos superiores que no están enfocados en la internacionalización. Sin embargo, la contratación del personal es preponderante para poder establecer un esquema de internacionalización en cualquier IES, ya que es necesario utilizar criterios correctos para encontrar a las personas indicadas. Hasta ahora, las actividades de internacionalización pueden tener un fuerte impacto en el modo de pensar, pero no tienen este mismo efecto en todo el mundo. Parecen ser más efectivas en aquellos que no tienen experiencia previa o que se desempeñan en niveles con baja responsabilidad. Básicamente, ambas medidas son necesarias y bastante complementarias.

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER PARA UNA IMPLEMENTACIÓN PRÁCTICA?

Necesitamos mejorar los instrumentos y procedimientos directamente aplicables a la contratación de personal no académico que estén relacionados con la internacionalidad.

En primer lugar, muchas más personas a favor del desarrollo del personal quieren participar en actividades de internacionalización, aunque carecen de información para poder actuar: por este motivo es crucial obtener más información. Además, muchos de los encuestados comentan que no disponen de tiempo. La internacionalización no debe “estar por encima de todo”, sino que tiene que ser integrada en la estrategia de desarrollo del personal y en el trabajo a nivel diario; por ejemplo, incluyendo oportunidades de movilidad en las reuniones de retroalimentación anuales que sostienen los ejecutivos con los empleados o permitiendo espacios de tiempo regulares para la preparación de capacitaciones y cursos, así como actividades de movilidad en los contratos del personal. Las actividades de internacionalización para el personal administrativo (p. ej. cursos de idiomas y de interculturalidad, participación en programas de movilidad, semanas del personal) deben ser integradas a la par en un esquema sistemático y diferenciado de desarrollo del personal. Las IES debiesen basar sus programas en información sobre predisposiciones

o experiencias de su personal administrativo, antes que en conocimiento y las actividades tales como programas de movilidad debiesen definir explícitamente al personal no académico como un grupo independiente. Debemos permitir y apoyar iniciativas ascendentes relacionadas con actividades de desarrollo de competencias.

Esto requiere estructuras de RRHH más coherentes, tales como la realización de seguimientos sistemáticos de las actividades de internacionalización para el personal administrativo para poder estimular el aprendizaje organizacional en la IES y la integración de diferentes actividades de internacionalización en programas estructurados. El programa SprInt de Technische Universität Dresden es un buen ejemplo, donde un certificado consta de un curso de idiomas, un curso intercultural y una estadía de intercambio opcional.

Cuando hablamos hoy en día de internacionalización, el personal no académico puede ser definido como un grupo crucial, cuyo desempeño puede mejorar de manera significativa con medidas correctas de contratación específica y actividades de desarrollo de RRHH bien planteadas. ■

El apogeo y la decadencia del programa Ciencia Sin Fronteras de Brasil

CRESO M. SÁ

Creso M. Sá es catedrático de Educación Superior y director del Centro para Estudios en Educación Superior Canadiense e Internacional, Instituto de Ontario para Estudios en Educación, Universidad de Toronto, Canadá. Correo electrónico: c.sa@utoronto.ca.

El programa Ciencia Sin Fronteras de Brasil suscitó un gran interés cuando se presentó el año 2011, con la promesa de fomentar las oportunidades de estudio en el extranjero para 101.000 estudiantes en los campos CTIM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemática) por cuatro años. Encabezado por la propia Presidenta Dilma Rousseff con un presupuesto inicial de 1,2 mil millones de dólares, el programa parecía representar una gran inversión. Brasil carece de egresados de CTIM y posee un sistema de educación superior prácticamente aislado. Con su enfoque explícito de ubicar estudiantes en universidades de mayor

categoría, algunos consideraron el programa como una iniciativa importante para promover la internacionalización.

En menos de cinco años, el futuro del programa pende de un hilo. Debido a la devaluación del real brasileño con respecto al dólar estadounidense y las restricciones del presupuesto nacional, se suspendió la financiación del programa en otoño del 2015. Algunos beneficios otorgados fueron cancelados y el programa sólo continuó apoyando a los estudiantes que ya se encontraban en el extranjero. Existe una gran probabilidad de que el programa Ciencia sin Fronteras no continúe en su versión actual. Sin embargo, la actual situación del presupuesto no es el único problema del programa, ya que es necesario plantearse preguntas sobre lo que se ha logrado.

El primer problema fue la demanda real: rápidamente se hizo evidente que el dominio del inglés de los estudiantes de pregrado era generalmente bajo.

DISEÑO QUESTIONABLE DE POLÍTICAS

El programa Ciencia sin Fronteras se creó como iniciativa presidencial. No hubo un proceso de consulta o debate público sobre las prioridades o el diseño del programa. A pesar del antiguo rol de las agencias federales de administrar los programas de becas para estudios de postgrado nacionales e internacionales, el programa Ciencia sin Fronteras surge en un tamaño y un formato radicalmente diferente que las iniciativas anteriores. La característica más destacada del programa es el enfoque en los estudiantes de pregrado. Casi 79 por ciento de todas las becas del programa Ciencia sin Fronteras eran destinadas a estudiantes de pregrado para que estudiaran por un año en el extranjero. Lo anterior provocó un enfoque completamente nuevo en las agencias federales a cargo del estudio y la investigación de postgrado.

El primer problema fue la demanda real: rápidamente se hizo evidente que el dominio del inglés de los estudiantes de pregrado era generalmente bajo. Las agencias federales tuvieron que organizar capacitaciones del idioma para los estudiantes calificados, las cuales sirvieron como una iniciativa para “facilitar el acceso” a las oportunidades de estudiar en el extranjero (véase <http://isf.mec.gov.br>). Evidentemente, no se realizó ningún análisis serio del grupo de candidatos antes de la ejecución del programa,