

## ¿Cuánta autonomía tienen los campus internacionales?

**MEGAN CLIFFORD Y KEVIN KINSER**

*Megan Clifford es asesora independiente de la ciudad de Oklahoma, Oklahoma, Estados Unidos. Correo electrónico: megan.e.clifford@gmail.com. Kevin Kinser es profesor y director del Departamento de Estudios de Políticas en Educación de la Universidad Estatal de Pensilvania y codirector del Equipo de Investigación en Educación Transfronteriza (C-BERT, por sus siglas en inglés), Estados Unidos. Correo electrónico: kpk9@psu.edu.*

*IHE publica regularmente las contribuciones de C-BERT. Para más información visite el sitio <http://www.cberty.org>.*

En las últimas dos décadas, los gobiernos de varias naciones en vías de desarrollo incluyendo Catar, Emiratos Árabes Unidos y China han utilizado fondos públicos para apoyar el establecimiento y el funcionamiento de los campus internacionales (IBCs, por sus siglas en inglés). No patrocinan dichos campus para apoyar el interés de la institución extranjera en la internacionalización ni para impulsar su ranking internacional. Estos gobiernos justifican el uso de fondos públicos por las contribuciones que estos campus otorgan al capital humano y desarrollo económico. En particular, los campus internacionales ayudan a las naciones anfitrionas a lograr un mayor nivel educativo, cumplir con las demandas de los mercados laborales locales y disminuir la migración de profesionales. Lo anterior tiene sentido para el país anfitrión. Los objetivos de los campus locales son secundarios.

Como se espera que los campus internacionales logren los objetivos de sus naciones anfitrionas, suelen existir requisitos y normas específicos que los campus deben cumplir. Por ejemplo, Malasia ha solicitado a los campus internacionales que ofrezcan programas académicos específicos y trabajen con socios locales, y ha restringido el uso de las ganancias. Mientras las instituciones matrices pueden negociar estos términos, algunas de las decisiones financieras, académicas y gubernamentales más fundamentales de los campus internacionales están determinadas o muy influenciadas por la nación anfitriona. Las instituciones matrices que buscan tener campus internacionales rara vez tienen plena autonomía en la toma de decisiones. No así un campus

central que sí tendría el control total.

Las restricciones de la autonomía comienzan con la forma en cómo se establece la oportunidad de establecer un campus internacional. Los requisitos de la asociación exigen los intereses de otra entidad en el conjunto. La autonomía financiera es limitada y la autonomía académica, a pesar de las garantías, siempre necesita reflejar el programa del país anfitrión.

---

**Como se espera que los campus internacionales logren los objetivos de sus naciones anfitrionas, suelen existir requisitos y normas específicos que los campus deben cumplir.**

---

### IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

El proceso en el cual la mayoría de las instituciones identifican las oportunidades de los campus internacionales establece una dinámica que limita la toma de decisiones independiente desde el comienzo. Los países que buscan acoger un campus internacional por lo general ofrecen recursos, como terrenos, gastos operacionales o instalaciones para las instituciones que estén dispuestas a cumplir los objetivos y los requisitos. Por ejemplo, Corea del Sur construyó un gran campus con una capacidad para tener a 20.000 estudiantes y albergar varias sedes universitarias. Se esperaba que las instituciones matrices aceptaran los términos y las condiciones de los campus, como por ejemplo que la ubicación se encuentre a dos horas de Seúl. Si bien la institución matriz negocia con ahínco para proteger sus propios intereses y así evitar un mal acuerdo, lo que el país anfitrión ofrece en las primeras etapas del proceso restringe la autonomía del campus internacional desde el comienzo.

### ASOCIACIONES

Por otra parte, si la institución matriz decide aprovechar la oportunidad de establecer un campus internacional, rara vez lo hace sin socios académicos, gubernamentales o privados locales. En países como China, las asociaciones locales son requisitos legales. Estos socios ayudan a las instituciones matrices a navegar por los complejos paisajes académicos, legales, comerciales y culturales de los países anfitriones. Pero también garantizan mantener los intereses del país anfitrión en la iniciativa. En consecuencia, el

éxito del campus internacional a menudo depende de la capacidad de su socio para mantener los términos del acuerdo y proporcionar una orientación continua. Por lo tanto, la autonomía institucional está moderada por la dependencia necesaria del campus internacional en un socio local.

### **AUTONOMÍA FINANCIERA**

Las restricciones en temas financieros también apoyan la noción de que los campus internacionales no son totalmente autónomos. Algunos países anfitriones establecen limitaciones a los campus internacionales como cuanto se puede cobrar por aranceles o cómo las ganancias pueden ser utilizadas o repatriadas. Estos temas financieros son elementos claves de la autonomía financiera y son importantes para fomentar la calidad y la perdurabilidad de la institución.

Además, el apoyo financiero brindado por los gobiernos y los socios anfitriones también tiene efectos tanto explícitos como implícitos en la autonomía de la institución. De forma explícita: el acuerdo puede resumir requisitos y normas específicas a cambio de financiamiento. De forma implícita: el financiamiento puede fomentar la autocomplacencia que podría impactar en las opciones de los campus internacionales. Por ejemplo, en Catar el gobierno realiza apoyos financieros tan generosos que los campus internacionales no tienen que preocuparse de protegerse de posibles pérdidas financieras. Esas situaciones pueden desmotivar a los campus internacionales de pensar de forma independiente e identificar proactivamente formas para mejorar la calidad y la perdurabilidad de dichos campus.

### **AUTONOMÍA ACADÉMICA**

Quizás una de las áreas más preocupantes de la capacidad limitada para tomar decisiones se relaciona con los asuntos académicos de los campus internacionales. Este caso en particular sucede cuando los países anfitriones solicitan a las instituciones matrices que establezcan campus internacionales con áreas específicas de estudio. Por ejemplo, la Fundación Qatar invitó a la Universidad de Georgetown, la Universidad de Texas A&M y la Universidad de la Mancomunidad de Virginia para que ofrezcan programas de servicio exterior, ingeniería y artes, respectivamente. El gobierno de Catar –no las instituciones matrices– participó en la selección de los programas académicos.

En otros casos, los países anfitriones restringen la capacidad de los campus internacionales de ofrecer nuevos programas académicos o tener un proceso de

admisión independiente. China trata a muchas de las sedes que alberga como una división de una universidad ya establecida y permite que la institución determine los programas y las matrículas. Ante tales escenarios, los campus internacionales cuentan con una oportunidad limitada ~~para formar un plan de estudios y nunca llegan~~ a ser una universidad completa. Lo anterior limita el crecimiento y los campus se tornan más vulnerable a los cambios en el panorama académico y laboral.

### **CONCLUSIÓN**

Las restricciones resaltadas en este ensayo violan varias formas claves de la autonomía que los académicos esperan de una institución de clase mundial. Los campus internacionales seguirán teniendo dificultades para atraer y contratar profesores y administradores de calidad si estos campus son considerados como instituciones menores. Debido a esto, el campus internacional luchará por conseguir la misma calidad de su institución matriz.

También es posible que las restricciones de la autonomía causen problemas en los objetivos del país anfitrión. Si bien los países anfitriones se enfocan en promocionar la calidad y cumplir sus objetivos, pueden encontrar posibles socios que rechacen abrir una sede universitaria debido a la falta de autonomía. Además, podría amenazar el éxito de la visión general del país anfitrión.

En particular, una menor autonomía amenaza la perdurabilidad y la calidad de los campus internacionales. Se limita su flexibilidad al realizar cambios operacionales o académicos de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes y la economía local puede aumentar la susceptibilidad al fracaso.

Ante estos desafíos, los líderes del campus internacional deberían considerar un enfoque que enfatice un conjunto compartido de objetivos, con flexibilidad en la forma de lograr dichas metas. De lo contrario, los campus internacionales pueden convertirse en meros proveedores de educación, dependientes de sus anfitriones, en lugar de ser instituciones de educación superior capaces de establecer sus propios rumbos. ■

## Las aspiraciones de Singapur de contar con una “educación global”

**JASON TAN**

*Jason Tan es profesor asociado de estudios de políticas y liderazgo del Instituto Nacional de Educación, Singapur. Correo electrónico: enghye.tan@nie.edu.sg. Este artículo también se encuentra en Educación Superior en el Sudeste Asiático y Más Allá.*

La visión de “educación global” fue presentada en un informe por el Ministerio de Comercio e Industria de Singapur el año 2002. Una de las secciones del informe se enfocaba en la industria de la educación. El ministerio afirmaba que Singapur estaba en buen momento para obtener una parte del mercado de la educación mundial que estaba estimada en 2,2 billones de dólares. En el año 2015, se fijó la meta ambiciosa de captar 150.000 estudiantes internacionales que pagaran la totalidad del arancel, en comparación a la cifra estimada de 50.000.

Se detallaron varias ventajas económicas con el fin de alcanzar dicha visión. Por ejemplo, el aumento del gasto institucional y el consumo de los estudiantes internacionales estimularían el crecimiento económico y generarían trabajos bien remunerados. En segundo lugar, la afluencia de estudiantes extranjeros contribuiría con capital humano a las actividades basadas en el conocimiento como la investigación y desarrollo, generación de patentes y desarrollo empresarial. Luego, un aumento en la cantidad de instituciones educativas y una mayor diversidad de cursos ayudarían a contener el éxodo de estudiantes locales a universidades extranjeras. Por último, los estudiantes extranjeros potenciarían la cantidad de talentos de Singapur y formarían una red de graduados internacionales por todo el mundo.

El informe recomendaba un sistema tripartito de universidades con el fin de formar un núcleo de la educación global. El objetivo final sería lograr la categoría de las conocidas “universidades de clase mundial”. Estas universidades se enfocarían primordialmente en la educación de postgrado y serían “centros de nichos de excelencia” que contribuirán con la investigación y el desarrollo. El segundo nivel contaría con las tres universidades preexistentes con financiación pública: la Universidad Nacional de Singapur (NUS), la Universidad Tecnológica de Nanyang (NTU) y la Universidad de Administración de Singapur. Estas universidades son

reconocidas como instituciones “cimientos”, las que llevarían a cabo las actividades de investigación y desarrollo, facilitarían grandes cantidades de trabajadores locales con estudios universitarios para satisfacer las necesidades del país, atraerían a los estudiantes regionales mediante becas y cumplirían con el concepto de educación como bien público. Para formar la base de la pirámide se incluirían “universidades privadas”. Dichas universidades se centrarían en la pedagogía y la investigación aplicada, como también de atender a la mayoría de los 100.000 estudiantes extranjeros que formarían parte de la educación global.

### CONTEXTO SOCIAL

La visión de la educación global fue la última de una serie de iniciativas políticas donde la educación jugó un rol clave en apoyo a la competitividad nacional y económica. También representó un avance en la comercialización y la mercantilización de la educación. En 1996, el entonces primer ministro anunciaba la intención del gobierno de convertir Singapur en la “Boston del Este”. La Universidad de Harvard y el Instituto de Tecnología de Massachusetts servirían como modelos para las universidades NUS y NTU para transformarse en instituciones de categoría mundial. En 1998, el Consejo de Desarrollo Económico (CDE), entidad afiliada al Estado, anunció su intención de atraer por lo menos 10 universidades conocidas de clase mundial a Singapur dentro de la próxima década. Esta iniciativa logró atraer instituciones prestigiosas como la Universidad Johns Hopkins, la Universidad de Chicago y la INSEAD, escuela francesa de negocios. El proyecto de educación mundial encajaba bien con la política a largo plazo de acoger estudiantes extranjeros.

### OBSTÁCULOS

Desde su inicio, la iniciativa de tener una educación global contaba con varias dificultades. Primero, existieron algunos casos vergonzosos de universidades extranjeras que retiraron sus campus y programas o se les pidió que terminaran con sus operaciones en Singapur tras algunos años.

Por ejemplo, la Agencia con fondos estatales de Ciencia, Tecnología e Investigación anunció en julio del 2006 que cerraría el centro de investigación biomédica de la Universidad Johns Hopkins ya que no reclutaron la cantidad deseada de estudiantes para el programa de doctorado. Además, a pesar de haber recibido más de 50 millones de dólares por parte del CDE desde 1998, el centro de investigación no logró cumplir con ocho de los trece objetivos. En otra debacle, cuatro meses después de la apertura del campus Asia de la Universidad de Nueva

Gales del Sur (UNSW) en febrero del 2007, el campus principal en Sídney anunciaba que la institución asiática cerraría en junio del mismo año debido al insuficiente número de estudiantes y por preocupaciones sobre viabilidad financiera.

---

### **El informe recomendaba un sistema tripartito de universidades con el fin de formar un núcleo de la educación global.**

---

En los últimos años, la educación global de Singapur ha tenido algunos contratiempos con el anuncio del cierre de otros tres campus. En 2012, la Escuela de Artes Tisch decidió no dictar más los cursos de magíster de cine, animación, producción de contenido audiovisual y dramaturgia. La Escuela había tenido déficits financieros durante sus cinco años de existencia a pesar de haber recibido alrededor de 17 millones de dólares en subsidios financieros por parte del CDE y otros fondos de la Universidad de Nueva York.

En 2013, la Escuela de negocios Booth de la Universidad de Chicago indicó que trasladaría su programa de educación ejecutiva de Singapur a Hong Kong con el fin de estar más cerca de la economía próspera de la República Popular de China. Al mismo tiempo, la Universidad de Nevada de Las Vegas anunció el término de su programa de Bachiller en administración hotelera por viabilidad financiera. Sin embargo, otra controversia involucró a la Universidad Nacional de Yale de la Sede de Singapur. Establecida en el año 2011 como una iniciativa conjunta entre las dos universidades, fue criticada por algunos profesores de Yale y defensores de los derechos humanos, quienes dudaban si la educación de artes liberales dedicada a la libre investigación podría prosperar en un Estado autoritario con duras restricciones a la libertad de expresión y reunión.

Además de estas importantes controversias, una segunda dificultad que enfrentaría la iniciativa de la educación global era garantizar la calidad. En las primeras dos décadas de este siglo, se presenciaron varios casos de fraude de universidades privadas con fines de lucro que cerraron repentinamente y dejaron a sus estudiantes sin ninguna compensación financiera ni académica. Pasaron siete años desde el primer anuncio de la iniciativa antes de que el Parlamento aprobara la Ley de Educación Privada para regular todas las instituciones privadas de educación que otorgan títulos, diplomas o certificados.

Un tercer desafío, más reciente, ha sido el debate público cada vez más refinado sobre la permanencia de la política liberal de inmigración. En los últimos años, el partido gobernante ha cedido a la presión de asegurar las riendas de la inmigración. Este cambio en la dirección de la política de inmigración tendrá consecuencias inevitables para las esperanzas de Singapur de llegar a ser un núcleo de educación.

Catorce años después del anuncio de la visión de la educación global, el objetivo de tener a 150.000 estudiantes extranjeros sigue siendo esquivo. En el año 2014, un informe de prensa señalaba que el número de estudiantes extranjeros disminuyó de 97.000 en el 2008 a 84.000 el 2012 y luego a 75.000 el 2014. Un estudio de Hong Kong y la Corporación Bancaria de Shanghái, publicado en el mismo año, reveló la preocupación de los estudiantes extranjeros sobre las posibilidades de empleo y los costos de vida de Singapur. Dos años antes, el ministro de comercio e industria había mencionado al Parlamento que la iniciativa de una educación global resaltaría la calidad de la educación y la importancia económica en lugar del número de estudiantes o el porcentaje del PIB. Su declaración fue un reconocimiento implícito de que el objetivo inicial de captar 150.000 estudiantes extranjeros que pagarían la totalidad del arancel no estaba en la mira.



*Además de nuestro sitio web y página de Facebook, ahora escribimos en Twitter. ¡Esperamos que consideren “seguirnos” en Twitter!*