

mos que las instituciones de educación superior interesadas en establecer consejos asesores internacionales efectivos consideren las siguientes preguntas claves para beneficiarse completamente de esa iniciativa:

- ¿Valora las lecciones que se obtienen de la experiencia internacional para orientar las decisiones estratégicas sobre el futuro de su universidad?
- ¿Cuál es el propósito real para establecer un consejo asesor internacional? ¿Ha definido las metas reales que buscar lograr al establecer un consejo y trabajar con sus miembros?
- ¿La composición del consejo propuesto refleja una diversidad saludable en términos de voces y experiencia (género, perfil académico y disciplinas, distribución geográfica, equilibrio entre profesionales e investigadores, etc.)?
- ¿Los miembros del consejo tienen una idea clara de las contribuciones específicas que se esperan de ellos?
- ¿Cuáles son los objetivos de aprendizaje y toma de decisiones de cada reunión del consejo desde el punto de vista de su institución? ¿La agenda de la reunión está diseñada de forma efectiva para lograr estos objetivos?
- ¿Está dispuesto o es capaz de objetivamente compartir los desafíos que su institución enfrenta y de escuchar una orientación constructiva con mente abierta?
- ¿Tiene un mecanismo para asegurar un seguimiento sistemático después de las deliberaciones del consejo y supervisar el resultado de estas acciones regularmente?
- ¿Tiene reglas claras para reemplazar integrantes del consejo y traer nuevos a bordo en línea con su agenda en evolución?
- ¿De qué formas será capaz de obtener contribuciones útiles de los integrantes del consejo, más allá de sus aportes durante las reuniones regulares, cuando busque asesoría adicional en decisiones claves que su universidad necesita considerar?
- ¿Es capaz de organizar reuniones de consejo de forma eficiente, dando aviso a los participantes con suficiente antelación y ayuda logística?

Finalmente, si bien los consejos asesores internacionales hasta ahora se han limitado principalmente a las universidades interesadas en fortalecer su perfil internacional y nivel de reconocimiento de pares, no hay razón para que otros tipos de instituciones de educación superior no puedan beneficiarse de estos consejos en su búsqueda de la excelencia en las áreas que corresponden a sus características y misión específica. De hecho, las instituciones

sobre las que se basa este artículo son todas universidades de investigación intensiva –pero otros tipos de instituciones de educación superior pueden sacar los mismos beneficios de la pericia y perspectivas internacionales de un consejo asesor internacional. ■

Internacionalización del plan de estudio en los institutos israelíes

AMIT MARANTZ-GAL

Amit Marantz-Gal es profesora de inglés para propósitos académicos en la Universidad Sapir, Israel. Correo electrónico: amitm@mail.sapir.ac.il.

Los cimientos para el sistema de educación superior en Israel fueron establecidos a mediados de los años 20 durante el periodo del mandato británico. Hasta el establecimiento del Estado de Israel en 1948, sólo había dos instituciones académicas (el Instituto Technion y la Universidad Hebrea). El resto de las universidades se originaron a mediados de los años 70. En los años 90, un importante cambio legislativo permitió la apertura de los institutos académicos (general, técnica y profesional), un hito que marcó la transición a un nuevo escenario conceptualmente académico.

En la actualidad, Israel alberga un total de 63 instituciones de educación superior: siete universidades de investigación, una Universidad Abierta y 55 institutos más. Al comienzo del actual año académico, se esperaba que 306.370 estudiantes se matricularan en las instituciones académicas de bachiller, magíster, doctorado y diplomado. De los 190.400 estudiantes de bachiller (excepto los matriculados en la Universidad Abierta), 66 por ciento se matriculó en los institutos (fuente de datos: Consejo de Educación Superior de Israel). Hoy en día, los institutos en Israel establecen un rol central en la educación de pregrado.

A pesar de la falta de una política nacional para controlar y administrar la internacionalización de la educación superior en Israel, existe un gran compromiso con los principios del Proceso de Bolonia, expresados mediante la creación de la Oficina Nacional Erasmus, el Centro de

Formación de Bolonia y el recibimiento de un grupo israelí de expertos en reformas de educación superior (HEREs, por sus siglas en inglés).

Los institutos identifican la internacionalización como un elemento estratégico, el cual puede promover las oportunidades de investigación y realzar los aspectos cualitativos del desarrollo del plan de estudio. Bastantes institutos están dando sus primeros pasos para abordar el tema a un nivel práctico. Crecen cada vez más participando en proyectos de internacionalización financiados por la Unión Europea (UE), los cuales se enfocan en movilidad, formación de capacidades, diseño del currículo y en investigación. Como son más jóvenes y más pequeñas que las universidades, los institutos parecen tener menos capacidad para abarcar las complejidades y los desafíos de la internacionalización, pero a la vez cuentan con algunos puntos de ventaja únicos. El presente artículo describe algunos potenciales facilitadores que pueden beneficiar a los institutos israelíes a medida que intentan internacionalizarse, con un enfoque particular en la internacionalización del currículum.

A pesar de la falta de una política nacional para controlar y administrar la internacionalización de la educación superior en Israel, existe un gran compromiso con los principios del Proceso de Bolonia.

UNA CULTURA INSTITUCIONAL DE EMPRENDIMIENTO Y DIVERSIDAD

La respuesta al cambio y la adaptación a las necesidades de una población variada de estudiantes son fundamentales para la naturaleza de los institutos israelíes. Desde su inicio, los institutos israelíes eran identificados con el objetivo académico de enseñar y formar, mientras que la investigación seguía siendo el propósito académico principal de las universidades. Sin embargo, hoy en día los miembros del profesorado del instituto también son evaluados por el objetivo y el nivel de la investigación, tal como el profesorado de la universidad. En consecuencia, muchos institutos están ocupados en actualizar y redefinir sus estrategias institucionales, como asimismo incorporar y fomentar la investigación en la cultura institucional. Este enfoque de investigación los vuelve más receptivos a aceptar la internacionalización.

En comparación con las universidades, los institutos abarcan a una población más variada de estudiantes con respecto a la formación académica, sociodemográfica y étnica. Los institutos son más nuevos, más pequeños y a menudo ubicados en localidades rurales. También son más dinámicos y abiertos al cambio. Por lo general, la dirección general (académicos y administradores) cuenta con más experiencia en “soñar lo imposible”. Esta cultura de emprendimiento es uno de los valores dominantes de muchas sedes de institutos e influye con éxito en las diferentes capas de la población del campus (miembros del profesorado, estudiantes y administradores).

Los institutos israelíes también están comprometidos con la idea de que las humanidades sean accesibles para toda la población de la sociedad israelí, con un énfasis particular en la comunidad que les rodea. Las poblaciones minoritarias de la periferia como la árabe y la judía, inmigrantes beduinos, etíopes y rusos, quienes hasta la fecha eran excluidos de la educación superior de élite que ofrecen las universidades, pueden matricularse en los institutos. Como resultado, estas instituciones tienen más experiencia en la práctica para adaptar de forma dinámica las diferentes necesidades de la comunidad y abordar los temas de diversidad, en el plan de estudio y con la administración. Debido a la constante tensión política por el conflicto israelí-palestino y la integración de los árabes israelíes como ciudadanos en la sociedad israelí, se presta más atención a estas sensibilidades. Sería fácil argumentar que los institutos israelíes ya están aplicando los principios de la internacionalización.

Lo que al principio parecían ser restricciones inherentes de la capacidad de una institución para responder a la necesidad emergente de la internacionalización, quizás también abra el camino a un enfoque institucional más creativo y empresarial, el que con el tiempo servirá para acelerar y no impedir la internacionalización.

CAMBIOS EN EL PLAN DE ESTUDIO Y EL PODER DE LA “NEUTRALIDAD”

La sociedad israelí está formada por un mosaico complejo de culturas, etnias y religiones. La diversidad de la población estudiantil en los institutos refleja dicho mosaico y a menudo los académicos y los administradores se dan cuenta de que no siguen el programa académico estándar para abordar las sensibilidades, las dificultades de aprendizaje y las tensiones tanto dentro como fuera del aula. Varios institutos en Israel que participaron en el proyecto TEMPUS financiado por la UE han identificado el enorme potencial de la internacionalización del plan de estudio, el que puede introducir un cambio en dicho currículum, contribuir a la

modernización de los programas académicos y resolver las tensiones actuales.

El término “internacionalización” ha sido considerado por los institutos como “neutral”, libre de sensibilidades sociales-locales como las que caracterizan las tensiones entre judío/árabe, laico/religiosa, industria/academia y centro/ periferia. Admitieron con facilidad que cuando este término fue acuñado en sus actividades, éstas tenían un mayor potencial para ser abarcadas por profesores y estudiantes. En el proceso de incorporar una dimensión internacional e intercultural en el contenido del plan de estudio, los institutos esperan recibir una mayor colaboración del profesorado académico, componente decisivo para lograr un proceso exitoso.

Por ejemplo, en uno de los institutos, la internacionalización del plan de estudio tenía el propósito de modernizar el programa de educación, alinearse con el marco ECTS y usar el idioma inglés como medio de enseñanza para promover la movilidad del estudiante y el personal, con especial atención en mantener un enfoque “neutral”. Comunicar esta iniciativa de internacionalización en el campus provocó índices de respuesta más altos de lo esperado en los miembros del profesorado.

Los institutos israelíes embarcados en el proceso de internacionalización en general y de internacionalización del plan de estudio en particular, pueden beneficiarse en gran medida por estar atentos a varios factores. Primero, se puede aprovechar la actual cultura institucional del emprendimiento para abarcar con éxito la internacionalización, ya que ésta última va de la mano con el primero. Segundo, vale la pena considerar todo el conocimiento institucional sobre cómo hacer frente a temas de diversidad en el campus. Por último, es necesario captar bien la representación y la comprensión de la internacionalización en las sedes. En el contexto europeo, la internacionalización a veces puede estar relacionada con asociaciones negativas, como el miedo a perder la identidad nacional de una institución o la reticencia de adoptar un idioma no nativo en la enseñanza. Lo anterior no parece aplicarse en el contexto israelí. Es posible demostrar que la “neutralidad” es un elemento clave para la internacionalización. Gracias a la experiencia actual de la internacionalización del plan de estudio en los institutos, ésta parece ser particularmente eficaz para abordar las tensiones judío-árabes. ■

Iniciativas de excelencia para formar universidades de clase mundial: ¿Funcionan?

JAMIL SALMI

Jamil Salmi es experto internacional en educación superior. Correo electrónico: jsalmi@tertiaryeducation.org. Este artículo está adaptado de un capítulo de Hazelkorn, E. ed. (2016). Global Rankings and the Geopolitics of Higher Education. Londres: Routledge (2016).

Para acelerar el proceso de transformación con el objetivo de formar universidades de “clase mundial”, algunos gobiernos –China, Dinamarca, Francia, Alemania, Japón, Rusia, Corea del Sur, y España, por ejemplo– han puesto en marcha las denominadas “iniciativas de excelencia”, consistentes en inyectar grandes cantidades de fondos adicionales para mejorar el desempeño del sector universitario. Si bien muchos de estos programas son relativamente nuevos, algunos se pusieron en marcha durante la década pasada o incluso recientemente, han comenzado a impactar de manera significativa en las universidades participantes. Esto hace imperativo evaluar qué tan efectivas han sido estas iniciativas de excelencia y sacar conclusiones de algunas experiencias recientes y otras en curso.

Es de hecho improbable que la producción científica de universidades beneficiadas aumentara de manera importante dentro de los primeros años inmediatamente después de la puesta en marcha de una iniciativa de excelencia.

Si bien las primeras iniciativas de excelencia, especialmente en Asia Oriental y los países nórdicos, reflejaron una política a largo plazo para fortalecer la contribución de la educación terciaria al desarrollo de la economía, la ola más reciente parece haber sido estimulada principalmente por los rankings internacionales. Esto fue definiti-