

de la dependencia de la industria extractiva a una economía diversificada? Segundo, las regiones fronterizas de China parecen ser "triunfadoras silenciosas" en la internacionalización de la educación superior conforme a UCUR y se puede esperar un mayor desarrollo en Sinkiang. Tercero y más importante, la creciente presencia de China en el ámbito educativo de Asia Central puede desafiar el rol dominante de Rusia en la región. Es posible encontrar muchas investigaciones sobre la competencia entre China y Rusia por la influencia económica y política, pero se sabe muy poco sobre la competencia en el ámbito educativo y su consecuencia para la transformación económica, política y cultural de Asia Central. ■

Capacitación de los funcionarios administrativos para convertirlos en actores claves de la internacionalización de la educación superior

FIONA HUNTER

Fiona Hunter es directora asociada del Centro para la Internacionalización de la Educación Superior, Universidad Católica del Sagrado Corazón, Milán, Italia. Correo electrónico: fionajanehunter@gmail.com.

MA medida que las definiciones de la internacionalización han evolucionado en los últimos 25 años aproximadamente, estas en general han excluido —o no se ha mencionado mucho— la función administrativa. Sin embargo, en las definiciones más recientes que proponen un enfoque global, cada vez se hace

más referencia a las funciones de apoyo en el contexto universitario y casi nunca se analiza el rol del personal administrativo. En gran medida, esta tendencia también es reflejada en la práctica de la internacionalización, donde a pesar de que el personal administrativo siempre ha estado involucrado, el enfoque se ha centrado principalmente en las actividades académicas y por ende en los estudiantes y los docentes.

Si bien con frecuencia se han dejado en segundo plano, a veces se ha esperado que los funcionarios administrativos (actores invisibles) se adapten a las cambiantes necesidades institucionales y brinden los niveles de servicio requeridos, con o sin la capacitación adecuada. Un proyecto actual de Erasmus+, Cambio Universitario Sistemático hacia la Internacionalización (SUCTI, por sus siglas en inglés), busca abordar esta omisión al reconocer el rol fundamental que desempeñan los funcionarios y permitirles participar activamente en los procesos de internacionalización en sus instituciones por medio de una capacitación específica.

Para comprender mejor sus necesidades y el contexto en el que operan, el equipo de SUCTI realizó una encuesta de dos partes, en la que incluyó un cuestionario para directores extranjeros de universidades del Área Europea de Educación Superior y entrevistas realizadas a diferentes funcionarios administrativos (desde niveles de junior a senior) en las seis universidades que conforman el consorcio del proyecto. Se obtuvieron varios resultados claves que darán cuenta del desarrollo de la entrega de capacitación a realizarse dentro del proyecto, como también las consecuencias mayores para la gestión de la internacionalización.

DESARROLLO DEL COMPROMISO

Como es de esperar, las universidades encuestadas declaran que la internacionalización es cada vez más importante o incluso esencial para su desarrollo y la mayoría señala que cuenta con un plan estratégico. Desde luego, estas estrategias se presentan en una variedad de formas y grados de eficacia y contar con un plan estratégico no siempre significa que se vea reflejado en las políticas institucionales y las prácticas cotidianas. El estudio reveló que cuando hay un enfoque integral hacia la internacionalización, es más probable que la institución también busque formar una

comprensión compartida y un sentido de compromiso con la internacionalización. Por otro lado, los procesos más débiles tienden a dividir a la comunidad administrativa en dos grupos— aquellos que están comprometidos y convencidos versus los que se sienten distantes y desvinculados de la internacionalización, los que pueden tener una comprensión limitada o se resisten a participar.

Un compromiso con la internacionalización exige un proceso estratégico cuidadosamente pensado que considere el desarrollo de toda la institución. Esto implica inevitablemente un proceso de cambio a largo plazo y el estudio resaltó que cuanto más abierta y centrada en el futuro esté la universidad, más probabilidades tendrá de comprometerse con el cambio institucional como un componente esencial de su estrategia para lograr la internacionalización.

CAMBIO DE ROLES

Además, un enfoque más integral lleva inevitablemente a un mayor número y alcance de actividades internacionales y esto exige la participación de una comunidad administrativa más profesional. Las universidades que reconocen esta necesidad cambian su comprensión tradicional del rol administrativo por otro en el que los funcionarios desempeñan un rol decisivo en la internacionalización como socios iguales. Un enfoque a menor plazo y más ad hoc con respecto a la internacionalización, con frecuencia succumbiendo a las presiones externas en lugar de planificar anticipadamente, causa frustración, tensión, sobrecarga y una sensación de deficiencia para aquellos de menor jerarquía.

De hecho, la capacitación en internacionalización en general se entiende como la participación en cursos de inglés.

Los funcionarios administrativos entrevistados destacaron que muchos de los desafíos que enfrentaron en las actividades internacionales fueron provocados por las estructuras y las prácticas institucionales

que no respaldaban las necesidades de la internacionalización. Los más mencionados fueron los desafíos institucionales típicos: la coordinación, la comunicación y la burocracia excesiva. La falta de alineación de los objetivos entre la administración central y los profesores/escuelas y la ausencia de un marco normativo propicio para las estrategias de la internacionalización provocaron tensiones y mala comunicación entre las diferentes unidades administrativas y también entre las comunidades administrativas y académicas. Los participantes del estudio también enfatizaron su propia falta de preparación adecuada para enfrentar sus nuevos y, a menudo, cambiantes roles.

TRES HABILIDADES CLAVES

Cualquiera que sea la etapa de desarrollo en la internacionalización o las tradiciones en la gestión estratégica, hubo un consenso general sobre que el nivel actual de la capacidad administrativa es insuficiente para prestar servicios de alta calidad y que existe un margen de mejora en todos los niveles. El estudio destacó una amplia gama de capacitaciones generales en las instituciones, pero, en general, no hay casi ninguna capacitación específica sobre internacionalización para los funcionarios administrativos. Cuando se entrega capacitación, puede estar o no vinculada a la estrategia de la internacionalización, casi nunca es ofrecida de manera sistemática, adaptada a las necesidades administrativas específicas o reconocidas formalmente para el desarrollo profesional.

De hecho, la capacitación en internacionalización en general se entiende como la participación en cursos de inglés y si bien ésta es una de las tres habilidades claves que se reconocieron en el estudio como importantes para los funcionarios administrativos, por sí sola no es suficiente. En el estudio también se señala la necesidad de que el personal pueda comunicarse en un entorno multicultural y tener una comprensión de la internacionalización. Sorprendentemente (o no), muchos expresaron una falta de conocimiento sobre la estrategia de internacionalización de su propia institución, donde se demuestra la importancia de una comunicación interna eficaz para que las personas se sientan parte de la iniciativa. De hecho, muchos miembros del personal señalaron que la capacitación no trata sólo de adquirir las habilidades y el conocimiento apropiados,

sino que también de desarrollar el espíritu de equipo y el compromiso compartido.

LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO INSTRUMENTO PARA EL CAMBIO

El estudio ha enfatizado la convicción del proyecto SUCTI de que un enfoque estratégico para la internacionalización reconozca el valor de los funcionarios administrativos como socios iguales y esté basado activamente en su participación. Cuando la capacitación está alineada con la estrategia, les brinda a los funcionarios administrativos no sólo habilidades y competencias apropiadas para apoyar el plan de la internacionalización, sino que también desarrolla su confianza y compromiso para hacer una contribución activa por medio del desarrollo y la prestación de servicios de alta calidad.

También ha enfatizado la creencia de que la internacionalización está relacionada con el cambio institucional y que debe haber voluntad para aprender nuevas prácticas tanto a nivel individual como institucional. El estudio reveló que hay una mayor sensación de felicidad institucional cuando la internacionalización es planificada y llevada a cabo con cuidado, cuando las decisiones se comunican de manera eficaz, cuando se establecen estructuras y procesos adecuados y cuando el personal es capacitado correctamente para llevar a cabo sus tareas asignadas. La internacionalización expone y magnifica las debilidades institucionales, por lo que cualquier universidad responsable de la internacionalización también debe estar dispuesta a considerar una mirada honesta y crítica de sus modos de operar tradicionales y emprender el cambio necesario. ■

Divergencias y semejanzas en la internacionalización: la experiencia etíope

WONDWOSEN TAMRAT Y DAMTEW TEFERRA

Wondwosen Tamrat es profesor asociado y presidente fundador de la Universidad St. Mary, Etiopía. Correos electrónicos: preswond@smuc.edu.et y wondwosentamrat@gmail.com. Damtew Teferra es profesor de educación superior, líder de Desarrollo de Formación en la Educación Superior, Universidad de KwaZulu-Natal, Sudáfrica y director fundador de la Red Internacional para la Educación Superior en África. Correos electrónicos: teferra@ukzn.ac.za y teferra@bc.edu.

El interés y la participación en la internacionalización de la educación superior van inevitablemente en aumento tanto en el mundo desarrollado como en los países en vías de desarrollo. En ambos contextos, las instituciones están cada vez más atraídas a ajustarse a esta tendencia en emergente. Sin embargo, abundan las diferencias debido a la influencia de los factores contextuales como las necesidades, la capacidad, los recursos, el estado institucional y las ambiciones. Examinamos los modos en cómo se realiza la internacionalización en los países desarrollados y en vías de desarrollo mediante la exploración de factores como las motivaciones, los objetivos, las políticas, las estrategias y la naturaleza de las relaciones institucionales en el contexto etíope. Creemos que tal ejercicio es determinante para planificar y desarrollar marcos que sean relevantes para la educación superior etíope, en lugar de optar por la adopción integral de otros lugares.

La educación superior en Etiopía comenzó en 1950 con el establecimiento de la Universidad de Adís Abeba. El sector siguió siendo elitista en sus inicios hasta fines de la década de 1990 —con dos universidades, una población estudiantil de aproximadamente 38.000 y una tasa bruta de matrículas (TBM) de 0,8 por ciento, la cual era muy baja incluso para los estándares africanos. En las últimas dos décadas, el sector ha alcanzado un crecimiento fenomenal. El número de instituciones públicas ha llegado a 36 y habrá 11 más en los próximos años. Hay 110 instituciones privadas: