

Por ejemplo, el campus de Heriot-Watt en Dubai es propiedad conjunta de una compañía llamada Study World. Los beneficios resultantes de las operaciones del campus son compartidos entre las dos organizaciones.

- La necesidad de un campus: finalmente, para que un campus filial sea reconocido como tal, la infraestructura de la institución debería encajar con la definición de campus. La palabra "campus" se refiere a los terrenos y edificios de una institución educativa e implica que los estudiantes reciban cierta experiencia de estudio. Sin embargo, muchas universidades tienen puestos extranjeros que ofrecen solo una carrera o un número muy pequeño de carreras, que operan desde algunas salas en un bloque de oficinas, mientras que otras no contratan profesores a tiempo completo en el país de acogida. Como mínimo, los estudiantes en el campus filial deberían tener acceso a una biblioteca, a un laboratorio de computación de acceso abierto y a comedores.

DEFINICIÓN REVISADA Y AVANCE

El entendimiento más acabado de los campus filiales internacionales plantea una nueva definición de trabajo para el campo, que habla de los elementos clave que idealmente deberían formular el fenómeno:

"Un campus filial internacional es una entidad propiedad, al menos en parte, de una institución extranjera de educación superior específica, que tiene cierto grado de responsabilidad en la estrategia general y en la garantía de calidad del campus filial. Este opera bajo el nombre de la institución extranjera y ofrece programación y/o credenciales que llevan el nombre de la esta institución. La sucursal tiene una infraestructura básica, como una biblioteca, un laboratorio de computación de acceso abierto y comedores y, en general, los estudiantes de la filial tienen una experiencia estudiantil similar a la de aquellos en el campus de origen".

La educación superior transnacional opera en una infinidad de formas y modalidades. Aunque este artículo ha identificado algunas de las características principales de un campus filial internacional, estos están lejos de ser homogéneos. Por ejemplo, existen campus compartidos en países como Malasia y los

Emiratos Árabes Unidos, donde varias instituciones comparten tanto infraestructura como instalaciones deportivas y de catering. Por lo tanto, aunque nuestra definición propuesta puede ser una mejora con respecto a las definiciones existentes, siempre se necesitará un cierto grado de juicio personal para clasificar ciertos campus. ■

Campus internacionales: factores de éxito

RICHARD GARRETT

Richard Garrett es director del Observatorio de Educación Superior sin Fronteras. Correo electrónico: richard.garrett@i-graduate.org.

En noviembre de 2017, el Observatorio de Educación Superior sin Fronteras (OESF) (grupo de expertos preocupados por la educación transnacional, la educación en línea y otras innovaciones) publicó la segunda parte de su último informe sobre campus internacionales. La primera parte, enfocada en la cantidad de dichos campus, fue publicada en noviembre de 2016 y presentada en la Educación Superior Internacional, primavera de 2017. Ambas partes del informe fueron realizadas junto con el Equipo de Investigación en Educación Transfronteriza (C-BERT) de la Universidad Estatal de Nueva York de Albany y la Universidad Estatal de Pensilvania. El Observatorio y C-BERT son las dos principales autoridades del mundo que analizan los campus internacionales. Nuestra definición de campus internacional: "una entidad que es propiedad, al menos en parte, de un proveedor extranjero de educación; dirigido en nombre del proveedor extranjero de educación; y ofrece un programa académico completo, casi siempre de forma presencial, en el cual se obtiene un título otorgado por el proveedor extranjero de educación".

La segunda parte del informe considera los factores de éxito de los campus internacionales maduros.

En base a entrevistas exhaustivas con líderes de campus internacionales seleccionados, el informe examina su evolución institucional, su relación con la institución de origen, sus expectativas y resultados, como asimismo identifica y analiza los modelos y las prácticas que han sido fundamentales para su operación a largo plazo. El informe también incluye una lista completa y actualizada de los campus internacionales en operación, junto con los datos anuales, la cantidad de programas ofrecidos, el número de estudiantes (si dicho dato fue recopilado) y los campus internacionales actualmente en desarrollo.

El crecimiento de los campus internacionales sigue en aumento y se espera una cantidad de 263 campus a finales de 2017 en todo el mundo. Casi la mitad (130) de estas instituciones llevan al menos diez años. El hecho de que 133 campus internacionales se hayan fundado recientemente indica que estos campus son considerados importantes y atractivos en la educación transnacional, a pesar de la inversión y los riesgos implicados. La ambición detrás de muchos campus internacionales los hace particularmente fascinantes. Hasta la fecha, se han realizado pocas investigaciones de los factores que han contribuido en el éxito a largo plazo y de la sustentabilidad de los campus internacionales.

El nuevo informe considera ocho campus internacionales maduros fundados por instituciones con sede en Australia, Francia, el Reino Unido y los Estados Unidos, con campus en Austria, Bélgica, China, Francia, Malasia, Singapur, Suiza, Emiratos Árabes Unidos y Vietnam: Universidad de Curtin (Universidad de Curtin, Malasia); ESSEC Escuela de negocios (ESSEC Asia-Pacífico); Instituto de Tecnología de Georgia (Georgia Tech-Lorraine); Universidad Heriot-Watt (Universidad Heriot-Watt, Dubái); Instituto de Tecnología Royal Melbourne (RMIT Vietnam); Universidad de Kent (Escuela de Estudios Internacionales de Bruselas, Universidad de Kent); Universidad de Nottingham (Universidad de Nottingham Ningbo, China; Universidad de Nottingham, campus Malasia); Webster University (Webster University, campus Ginebra; Webster University, campus Viena).

Los líderes de los campus maduros enfatizan la importancia de tener relaciones laborales positivas con los reguladores locales y cumplir con las normas locales.

Las entrevistas exhaustivas con los líderes de las instituciones y los campus, junto con la información disponible públicamente entregada por las instituciones, permitieron una comprensión multifacética de los elementos que han contribuido en la operación exitosa y sustentable de estos campus. Factores claves del éxito y puntos de evolución:

INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL

- **Orígenes:** Los campus internacionales a menudo surgen del deseo de mejorar la reputación global, aunque las conexiones personales y el tiempo con frecuencia juegan un papel importante. La mayoría de las instituciones de origen ya tienen experiencia en asociaciones internacionales y desarrollan sus actividades en varios países.
- **Integración institucional:** En todos los casos, el campus internacional cuenta con un fuerte apoyo de los niveles más altos de la universidad y está integrado a las funciones académicas y administrativas de la institución, en lugar de estar aislado y totalmente separado.
- **Autodefinición:** Ninguno de los líderes de los campus internacionales entrevistados usa el término "campus sede" en su autodefinición; la mayoría prefiere una terminología que enfatice una sola institución con presencia internacional.
- **Liderazgo colaborativo:** Existe una estrecha relación entre los líderes del campus de origen y del campus internacional, con un contacto constante entre los dos. La toma de decisiones a menudo es un proceso colaborativo, con cierta autonomía por parte del campus internacional.
- **Medición del éxito:** El progreso es supervisado, controlado y apoyado por el campus de origen, aunque el campus internacional opera con un cierto grado de autonomía para lograr sus objetivos específicos.

APOYO Y RECURSOS DEL PAÍS ANFITRIÓN

- **Evolución de la relación:** La relación con el socio local y/o el gobierno del país anfitrión evoluciona con el tiempo. Por ejemplo, la Autoridad del Conocimiento y Desarrollo Humano (KHDA, por sus siglas en inglés), control de calidad de la educación y autoridad reguladora del gobierno de los Emiratos Árabes Unidos, no existía cuando se fundó la Universidad Heriot-Watt Dubái en 2005, aunque las dos entidades ahora trabajan juntas. Las relaciones con los socios operativos locales se adaptan a las necesidades y las capacidades variables.
- **Finanzas y recursos:** El campus de origen y el internacional se enfocan más en la calidad que en el beneficio, pero la sustentabilidad financiera es obviamente el objetivo. Algunos campus generaron pérdidas o fueron subsidiados por la institución de origen durante ciertos períodos. Es la norma que parte o todos los ingresos netos se reinviertan en el campus. En algunos casos, las restricciones del gobierno anfitrión también son un factor.
- **Lugar:** Los campus internacionales tienden a estar ubicados cerca de otros campus de este tipo u otros centros de educación transnacional o tienen justificaciones específicas para ubicarse en otros lugares, como por conexiones locales o motivos enfocados en la misión.

ENTORNO REGULADOR Y ACADÉMICOS

- **Cooperación:** Los líderes de los campus maduros enfatizan la importancia de tener relaciones laborales positivas con los reguladores locales y cumplir con las normas locales.
- **Investigación:** La investigación (si se realiza) es una función de las necesidades y las capacidades de los contextos locales, regionales y nacionales. Existe una colaboración activa entre el campus de origen y el internacional para realizar la investigación.
- **Profesorado y personal:** Con el tiempo, hay una clara preferencia por utilizar un cuerpo docente con presencia en el país y evitar el modelo de "profesorado volátil". Los campus internacionales maduros han introducido el desarrollo del personal académico y los elementos de las prácticas académicas del país de origen, especialmente en la pedagogía y la evaluación del aprendizaje estudiantil.

- **Relaciones con los ex alumnos:** El seguimiento y la participación con los ex alumnos de los campus internacionales son considerados como una dimensión clave para el éxito a largo plazo, pero por lo general se encuentra en una etapa incipiente.

EXPERIENCIA DEL ESTUDIANTE

- **Alumnado:** Los líderes de estos campus perciben que sus estudiantes tienen una mentalidad internacional y están abiertos a nuevos modelos de educación. Los campus internacionales tienden a matricular a un gran número de estudiantes extranjeros y nacionales, según el país anfitrión.
- **Réplica relativa:** Las instituciones insisten en estándares y prácticas académicas consistentes entre el campus de origen y todos los campus internacionales. Otras áreas (experiencia estudiantil, ofertas de programas, estructuras de las cuotas, modelos de la dotación de personal, etc.) pueden ser más diversas, de acuerdo con las necesidades y las normas locales.
- **Movilidad estudiantil:** Si bien la movilidad estudiantil entre los centros institucionales suele ser un pilar de la estrategia del campus internacional, no siempre es tan activa como se desea y a menudo está centrada en una dirección.
- **Prestación en línea:** Está la posibilidad de utilizar tecnologías en línea para vincular a los estudiantes con los programas académicos entre centros, pero esto es un componente menor de los modelos de prestación actuales.

El informe completo —un total de 90 páginas— ofrece muchos más detalles sobre el análisis de los ocho campus internacionales maduros, incluidas las citas de las entrevistas con los líderes institucionales y del campus. Ambas partes del informe de los campus internacionales son gratis para los miembros del Observatorio y están en venta para los que no lo son. Póngase en contacto con info@obhe.org para tener acceso a su cuenta o comprar el informe.■