

**CASOS PRÁCTICOS PARA LA GESTIÓN
DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN UNIVERSIDADES**

Universidades participantes de la Red SAFIRO II:

Universidad de Alicante (España) – Coordinadora

Instituto Tecnológico de Costa Rica (Costa Rica) – Co-coordinadora

Universidad de Saarland (Alemania)

Universidad Karel de Grote (Bélgica)

Universidad Nacional del Litoral (Argentina)

Universidad del Estado de Santa Catarina (Brasil)

Universidad de Valparaíso (Chile)

Universidad Agraria de la Habana (Cuba)

Universidad de la Habana (Cuba)

Universidad de Guadalajara (México)

Universidad Científica del Sur (Perú)

**CASOS PRÁCTICOS PARA LA GESTIÓN
DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN UNIVERSIDADES**

Casos prácticos para la gestión de la internacionalización en universidades.

SAFIRO II—Self Financing Alternatives for International Relations Offices II

Contrato nº AML/19.10901/06/18414/II-0514-A

Este libro ha sido editado y maquetado por la Oficina de Gestión de Proyectos Internacionales de la Universidad de Alicante, España, con el soporte de los socios del Proyecto SAFIRO II.

Oficina de Gestión de Proyectos Internacionales (OGPI)

Universidad de Alicante

Ed. Germán Bernácer, Sótano

Campus de San Vicente del Raspeig

03690 San Vicente

Alicante - España

Tel: +34 965 909 718

Fax: + 34 965 909 715

E-mail: projects@ua.es

Webpage: www.safironetwork.org

© 2009 Aviso de Copyright

Todos los contenidos generados por el Proyecto SAFIRO II están protegidos por las leyes de propiedad intelectual, en particular por derechos de autor. Se autoriza la reproducción y distribución de todo o parte de estos documentos e informaciones, de cualquier forma o por cualquier medio (incluyendo Internet), excepto para propósitos comerciales, siempre que la fuente sea claramente especificada, mencionando en lugar visible:

- nombre del proyecto (SAFIRO II)
- el título del libro
- la dirección URL (www.safironetwork.org)
- el hecho de que SAFIRO II es un proyecto co-financiado en el marco del Programa ALFA de la Unión Europea.
- el hecho de que los documentos e información han sido obtenidos del Proyecto SAFIRO II gratuitamente.

Cláusula de exención de responsabilidad

Los resultados, interpretaciones y conclusiones expresados aquí son los de los autores y no reflejan necesariamente la opinión de la Unión Europea, o de los gobiernos que ella representa.

Depósito legal:

Impresión:

INDICE

PREFACIO	01
Sobre el proyecto SAFIRO II	02

1. MODELOS DE ORI

1. Introducción	05
1.2 Marco teórico: Modelos de Oficinas de Relaciones Internacionales. <i>Jocelyne Gacel – Ávila</i>	06
1.3 Caso de estudio: La Sociedad de Relaciones Internacionales de la Universidad de Alicante, España. <i>Roberto Escarré Uruña</i>	33

2. ORGANIZACIÓN DE PROGRAMAS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL

2.1 Introducción	39
2.2 Marco teórico: Programas de Movilidad académica: las experiencias en América Latina y en la Unión Europea. <i>Julio C. Thelier</i>	40
2.3 Caso de estudio 1: El Programa Erasmus como propulsor del Espacio Europeo de Educación Superior. <i>Fabiana Barros de Barros</i>	66
2.4 Caso de estudio 2: La gestión de la movilidad en la Universidad Nacional del Litoral, Argentina. <i>Adrián Bollatti y Miguel Rodríguez</i>	75

3. MARKETING EDUCATIVO INTERNACIONAL

3.1 Introducción	93
3.2 Marco teórico: Marketing Educativo Internacional. <i>Carlos Ramírez Sánchez</i>	94
3.3 Caso de estudio 1: Prácticas de marketing educacional en la Universidad de Alicante: Cursos de Español para Extranjeros. <i>Michelle Grindle</i>	124
3.4 Caso de estudio 2: La exportación de servicios educativos: la experiencia de Chile. <i>Oswaldo Marinao Cáceres</i>	135

4. CALIDAD, ACREDITACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

4.1 Introducción	149
4.2 Marco teórico: Calidad y acreditación en la educación superior. <i>Roberto Escarré Uruña</i>	150

4.3 Caso de estudio 1: Calidad y acreditación en el Mercosur. <i>Sonia Pereira Laus</i>	163
4.4 Caso de estudio 2: Servicios de la Unidad Técnica de Calidad de la Universidad de Alicante. <i>Fabiana Barros de Barros</i>	180

PREFACIO

Instituciones de educación superior en todo el mundo están cada vez más atentas a la importancia y la necesidad de internacionalizarse. Esta situación no se reduce a las instituciones de los países desarrollados, cuyo nivel de internacionalización está avanzado en comparación con el desarrollo de las actividades internacionales en las naciones desarrolladas. Aunque ya se está tratando el tema, la promoción de actividades internacionales de calidad y pertinencia a las demandas de la comunidad académica está cada vez más presente en la realidad de las instituciones y las universidades.

La intención del presente libro es ofrecer soporte teórico y práctico para quien posea interés en crear o perfeccionar la dimensión internacional en sus prácticas cotidianas, en especial en las universidades de Latinoamérica. Las Instituciones de Educación Superior de Latinoamérica buscan mejorar su calidad a través de redes internacionales, socios, *benchmarking* internacional y servicios de homologación. Las Instituciones participantes en la red SAFIRO II creen que la exposición internacional y la comparación es la mejor manera de conocer su propia actuación y aprender de la experiencia de otros. El mercado académico se está volviendo más y más internacional; la financiación pública proveniente de fuentes nacionales está disminuyendo, mientras que la financiación e influencia de fuentes inter o supranacionales aumenta, y las nuevas tecnologías amplían el alcance de la educación superior. En este mundo globalizado, las universidades se encuentran cada vez más con que el enfoque internacional no es sólo una necesidad cultural, si no también económica.

Las siguientes páginas han sido organizadas según los objetivos del Proyecto *Self-Financing Alternatives for International Relation Offices* (SAFIRO II). SAFIRO II es un proyecto interregional entre la Unión Europea y América Latina cofinanciado por la Unión Europea en el marco del Programa ALFA. El proyecto plantea un seguimiento de las actividades desarrolladas en el ámbito del proyecto SAFIRO NETWORK, ahora en un nivel más avanzado, abordando temáticas modernas que demandan cada vez más la atención de los directivos y gestores encargados de la dimensión internacional en las universidades.

El consorcio que ha participado en SAFIRO II está formado por IES de Latinoamérica y de la Unión Europea. Participaron desde América Latina el Instituto Tecnológico de Costa Rica, la Universidad Nacional del Litoral de Argentina, la Universidad del Estado de Santa Catarina en Brasil, la Universidad de Valparaíso de Chile, la Universidad Agraria de la Habana, la Universidad de la Habana de Cuba, Universidad de Guadalajara en México y la Universidad Científica del Sur de Perú. De los socios europeos han participado la Universidad de Alicante en España, la Universidad de Saarland de Alemania y la Universidad Karel de Grote de Bélgica.

El Proyecto tenía como objetivo contribuir a la calidad del proceso de internacionalización de las universidades y al fortalecimiento de la cooperación birregional América Latina-Unión Europea a través del intercambio de buenas prácticas en gestión de la internacionalización, en especial en las áreas seleccionadas de Modelos de ORI, Movilidad, Marketing y Calidad. Para cada una de esas temáticas se organizaron talleres específicos en regiones distintas de Latinoamérica, donde expertos presentaron las principales tendencias y estudios de casos reales.

El título del libro - **Casos prácticos para la gestión de la internacionalización en universidades** – certifica la principal intención del consorcio del proyecto de ofrecer un acercamiento práctico y proactivo a los talleres. Por ello, encontrarán en las siguientes páginas, textos que elogian la experiencia práctica y un acercamiento a la resolución de problemas, más que una visión teórica de los pormenores de la internacionalización. Los autores que han contribuido con los textos del marco teórico, como los de estudios de caso, tienen una larga y diversa experiencia en promover la internacionalización de la educación superior en su país y regionalmente. Algunos de ellos, incluso, han sido personajes clave en la promoción e institucionalización de la internacionalización de la educación superior en sus países.

El primer capítulo del libro se aproxima a la estructura y organización de las oficinas de relaciones internacionales (ORIs). En Modelos de ORIs, la Dra. Jocelyne Gacel—Ávila contribuye con el marco teórico en Modelos de oficinas. Al final, se presenta brevemente el caso de la Sociedad de Relaciones Internacionales de la Universidad de Alicante.

El segundo capítulo, “Organización de programas de Movilidad Internacional”, estudia la movilidad académica. Reconocido como un componente esencial de la internacionalización universitaria, la movilidad no sólo enriquece la experiencia académica de diversas formas, sino que también permite cuantificar la internacionalización. Los datos de movilidad son uno de los pocos elementos que se pueden comparar y analizar en esta área. Julio C. Thelier, de la Universidad Nacional del Litoral en Argentina, comparte su amplia y diversa experiencia con la movilidad académica al presentar el marco teórico. Se presentan dos estudios de caso: uno relacionado con los Erasmus de la UE y el otro con la experiencia con la movilidad desde la Universidad Nacional del Litoral, Argentina.

El uso de técnicas de marketing aplicado a la educación internacional es el tercer elemento de este libro. El capítulo 3 – Marketing Educativo Universitario, identifica la utilización de técnicas de marketing como una tendencia internacional de promoción universitaria y autofinanciación de actividades de internacionalización. Carlos Sánchez explica que el marco teórico y el estudio de casos tratan dos estrategias diferentes. La primera es la experiencia de la Universidad de Alicante al ofrecer clases de lengua española a través de la Sociedad de Relaciones Internacionales. El segundo caso explora la experiencia del Sector de Servicios Educativos de Prochile, Agencia del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, la cual analiza la experiencia en promoción de los Servicios de Educación Superior en el país.

Por fin, el cuarto y último tema de especial interés de la Red SAFIRO corresponde a los procesos de aseguramiento de la calidad y la acreditación, haciendo hincapié en la realidad latinoamericana. El último capítulo pretende sensibilizar acerca de la importancia de estos mecanismos en el proceso de internacionalización de la Educación Superior. El marco teórico es presentado por Roberto Escarré Urueña, de la Universidad de Alicante. El primero estudio de caso trae la experiencia de acreditación de la región del Mercosur, mientras que el segundo abarca los Servicios de la Unidad Técnica de Calidad de la Universidad de Alicante.

Sobre la Red SAFIRO II

SAFIRO II (Self-financing Alternatives For International Relations Offices II) es un proyecto co-financiado a través del Programa ALFA de la Unión Europea, Sub-Programa A

(Gestión Institucional de las Universidades). SAFIRO II propone un seguimiento de las actividades desarrolladas en el ámbito del proyecto SAFIRO NETWORK (www.safironetwork.org).

El objetivo del proyecto es contribuir a la calidad del proceso de internacionalización de las universidades y al fortalecimiento de la cooperación birregional América Latina-Unión Europea a través del intercambio de buenas prácticas en las 4 temáticas seleccionadas: Modelos de ORIs, Organización de Programas de Movilidad Internacional, Marketing Educativo Internacional y Calidad, Acreditación e Internacionalización. Además de eso el consorcio participante en el proyecto SAFIRO se proponía:

- Definir una estrategia de diseminación de los resultados de las dos ediciones del proyecto en las 4 regiones: MERCOSUR, Caribe, América Central y Región Andina;
- Impulsar las actividades de cooperación entre UE-AL facilitando el contacto entre instituciones de las dos regiones a través del desarrollo y puesta en marcha de una herramienta de búsqueda de socios y un fórum (LA-EU EDUCATION HUB).

1. MODELOS DE ORIs

1.1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la Educación Superior consiste en un eje fundamental, dentro de las estrategias definidas por universidades de todo el mundo, como uno de los mecanismos de respuesta al proceso de globalización. En este sentido las instituciones de educación superior desarrollan, de acuerdo con sus propias idiosincrasias, distintos modelos de estructuras internas que ofrecen servicios de apoyo a las actividades internacionales denominados genéricamente ORIs (Oficinas de Relaciones Internacionales).

El objetivo del primer capítulo es tratar algunas tendencias e iniciativas existentes, tanto en América Latina como en Europa, referentes a los modelos de Oficina de Relaciones Internacionales. Las ORIs son unidades presentes en casi la totalidad de las instituciones de educación superior. Existen, principalmente, con el objetivo de responder a la demanda impuesta por el incremento de las actividades universitarias internacionales en un mundo globalizado. En la actualidad, actúan como piezas clave en la definición y consolidación de la estrategia de internacionalización de la institución a la que pertenecen.

Universidades en todo el mundo adoptan distintos modelos para sus ORIs, que son producto de una serie de factores derivados de características de la propia institución y su estrategia o de su entorno.

En el marco del Proyecto SAFIRO II, la temática de los modelos de ORI ha sido llevada a cabo en Brasil, durante la Reunión del FAUBAI (Foro de las ORIS de Brasil). Panelistas de distintas universidades europeas y latinoamericanas estuvieron presentes en la Universidad do Amazonas en mayo de 2009 para discutir estudios de caso y las principales tendencias de esta área.

Asimismo, la Dra. Jocelyne Gacel, de la Universidad de Guadalajara comparte su conocimiento y experiencia en la gestión de ORIs a través del marco teórico. Luego se presenta un estudio de caso sobre una ORI, la Sociedad de Relaciones Internacionales de Alicante, a cargo de Roberto Escarré.

1.2. MARCO TEÓRICO

MODELOS DE OFICINAS DE RELACIONES INTERNACIONALES

Dra. Jocelyne Gacel—Ávila
Universidad de Guadalajara, México

1. La internacionalización de la educación superior: definiciones y conceptos

La conceptualización del término “internacionalización” de la educación superior ha variado con el tiempo y es actualmente un fenómeno que tiene creciente importancia y visibilidad. Este fenómeno contiene múltiples motivaciones, se beneficia de los avances en las tecnologías de la información y comunicación y se expresa en numerosas y diferenciadas manifestaciones en los actores y procesos implicados en el sector de la educación superior. A continuación se tratará de presentar las diferentes definiciones usadas con más frecuencia. Las diversas definiciones de internacionalización de la educación superior vigentes son igualmente válidas pues, además de no ser contradictorias, se complementan.

La definición de Knight (2003:2) sostiene que “la internacionalización a nivel nacional, sectorial e institucional representa el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural o global en las funciones y servicios de enseñanza postsecundaria”. Se trata de la clásica formulación de la internacionalización en el ámbito institucional, se fundamenta en la universalidad de las funciones sustantivas, pero quizá su mayor debilidad es que es demasiado neutra, no precisa como se realiza ni tampoco menciona fundamento o razón particular para lograrla.

Según Knight (1999), la educación internacional se refiere a “una educación relacionada que involucre gente, culturas y sistemas de diferentes naciones”; mientras que la educación global toma como referente el planeta y las cuestiones mundiales. De Wit (2001:109) usa el término internacionalización como una ampliación del término educación internacional, y se refiere a un proceso estratégico (*strategic process approach*), cuya meta es la integración de la dimensión o perspectiva internacional e intercultural en las funciones sustantivas.

Otra definición paradigmática es la de Rudzki (1998: 16), según la cual “la internacionalización promueve un proceso de cambio organizacional, de innovación curricular, la experiencia internacional del personal académico y administrativo, y la movilidad de los estudiantes con la finalidad de lograr la excelencia en la docencia, la investigación y en todas las actividades, que forman parte de la función de las universidades.” Esta definición se centra en la vida institucional, en las estrategias administrativas y académicas para internacionalizar las funciones sustantivas de la universidad. Es más precisa que la de Knight puesto que alude los rubros institucionales del proceso de internacionalización (cambio organizacional, innovación curricular, formación de recursos humanos, movilidad estudiantil).

Por su parte, Kerr (1994: 12-13) menciona que: “la internacionalización se divide en cuatro componentes: el flujo de nuevos conocimientos, el flujo de los académicos, el flujo de los estudiantes y el contenido del currículo”.

Para Harari (1989), “la educación internacional no debe limitarse a la internacionalización del

currículo, los intercambios de estudiantes y de académicos, y los programas de cooperación internacional, sino que debe implicar además distintos compromisos y actitudes, una conciencia global, una orientación y una dimensión que trasciende el conjunto de la institución y transforma su cultura (*etbos*)". Esta definición hace hincapié en que la internacionalización no es nada más una reforma programática, sino que también requiere de un cambio de cultura al interior de las IES.

Finalmente, Van der Wende(1996:18) subraya que “la internacionalización es todo aquel esfuerzo hecho por el sistema de educación superior para responder a los requerimientos y los retos planteados por la globalización de las sociedades, la economía y los mercados de trabajo.” Esta definición puede ser utilizada a nivel de la política nacional. En cuanto al nivel institucional, Van der Wende (*ibidem*) describe la internacionalización del currículo como “el proceso de desarrollo del currículo y de innovación curricular que tiene como meta integrar la dimensión internacional en el contenido del currículo y, si es relevante, también en el mismo método de enseñanza.”

Siguiendo a Ellingboe (1996), la internacionalización del currículo mejora, impulsa y beneficia la calidad de la educación superior. Por ello, sugiere que se integre una perspectiva internacional y comparada en la enseñanza de las disciplinas. Según dicho autor, la internacionalización representaría un fenómeno *complejo y proactivo* que involucra diferentes actores en el sistema educativo, y la define:

Como el proceso de integración de una perspectiva internacional en el sistema universitario. Se trata de una visión en proceso, orientada al futuro, multidimensional, interdisciplinaria, requiere de fuerte liderazgo e involucra a múltiples actores que trabajan en pro del cambio de dinámica interna en una institución, con la finalidad de responder y adaptarse de manera apropiada a un contexto externo crecientemente diverso, globalizado y en perpetuo cambio.

Para ilustrar mejor el concepto de internacionalización, Ellingboe (1996) recurre a la metáfora de una “cinta” multicolor, que se va tejiendo a través de los departamentos académicos por diferentes caminos. Puede partir de la iniciativa de un profesor y llegar a impactar toda una disciplina, o puede iniciar en la oficina del jefe del departamento y seguir su camino a través de disciplinas seleccionadas al interior de un departamento o de un campus, creando modelos para otros departamentos o disciplinas.

En el contexto actual, caracterizado por transformaciones rápidas y profundas en la política y economía global, en el que imperan las amenazas de terrorismo internacional, la multiplicación de los movimientos étnicos, los genocidios, la pobreza, la hambruna, las enfermedades y la contaminación, es irrefutable que los estudiantes de todos los niveles educativos necesitan adquirir mayor conciencia global para funcionar de modo eficiente como profesionales y ciudadanos. Por ende, uno de los objetivos medulares de las universidades, las escuelas y los colegios consiste en el fomento de una conciencia global por medio de la internacionalización de los contenidos de los cursos y los métodos de enseñanza. Ninguna actividad social puede darse el lujo de prescindir de una visión global. Las visiones demasiado provincianas, estrechas o patrioterías, promovidas por un solo segmento humano, terminarán relegadas en el olvido. La internacionalización lleva al diálogo y la reflexión crítica y permanente sobre los orígenes y objetivos mismos de los fenómenos mundiales por medio de la instauración de un proceso educativo serio y comprometido.

Por lo anterior, defino la internacionalización y la educación internacional como un proceso

educativo que integre en las funciones sustantivas universitarias una dimensión global, internacional, intercultural, comparada e interdisciplinaria, que pretende proporcionar en los estudiantes una perspectiva global de las problemáticas humanas y una conciencia global en pro de los valores y las actitudes de una ciudadanía global responsable, humanista y solidaria. Dicha definición trata de precisar el objetivo de la internacionalización en cuanto a la dimensión formativa de la universidad.

Sin embargo, si se considera a la universidad como organización e institución, definiría a la internacionalización como un proceso de renovación institucional que pretende incorporar una dimensión internacional e intercultural en la cultura, misión, visión y transversalmente en todas las estrategias institucionales para el fortalecimiento institucional, el mejoramiento de la calidad y pertinencia del perfil de egresados, de los programas docentes y de los productos de la investigación.

Según Jesús Sebastián (2005), “entendida como un proceso cultural al interior de la universidad, la internacionalización no supone una pérdida de la identidad institucional, sino un medio para su fortalecimiento en un espacio de interacciones más amplio. La internacionalización contribuye al fortalecimiento institucional y a un mejor cumplimiento de sus objetivos, a través de la mejora de la calidad, la pertinencia y las competencias”. Según el mismo autor: “la internacionalización de las universidades es el proceso de introducción de la dimensión internacional en la cultura y estrategia institucional, en las funciones de la formación, investigación y extensión y en la proyección de la oferta y capacidades de la universidad”.

Schoormann (1999: 21) destaca: “la internacionalización es un proceso continuo, comprensivo y contra hegemónico que ocurre en el contexto internacional del conocimiento en el que las sociedades son vistas como subsistemas de un mundo más amplio e inclusivo. El proceso de internacionalización de las instituciones de educación superior remite a un programa de acción comprensivo y multifacético, que se debe integrar en todos los aspectos del sistema educativo universitario.”

Este autor integra en su definición una posición filosófica y política por medio del concepto de *acción contra hegemónica*, y subraya la diferencia de la internacionalización de cualquier tipo de cooperación neocolonial. Lleva implícito que la internacionalización se concibe como una respuesta a las tendencias globalizantes, desnacionalizadoras y homogeneizadoras. Hace notar el sentido comprensivo de la internacionalización como estrategia de renovación institucional.

Esta definición destaca tres facetas inherentes a la internacionalización, a saber: a) se trata de un proceso continuo y permanente; b) un proceso comprensivo; y c) una respuesta contra hegemónica.

a) La internacionalización no puede ser vista como un evento puntual en el tiempo, sino como un ciclo de actos sucesivos, los cuales deben ser integrados a los procesos educativos cotidianos para el progreso y el avance de la universidad.

b) *La consideración de la internacionalización como un fenómeno comprensivo hace evidente la necesidad de conceptualizarla y aplicarla como un proceso en el que se involucra toda la comunidad universitaria.* Los diferentes departamentos son vistos como subsistemas del sistema organizacional universitario, y resultan medulares para el cumplimiento de la misión internacional de la institución. En esta lógica, todas las dependencias académicas deben estar convencidas de la

necesidad y los beneficios de la internacionalización, para que alcance a ser una función comprehensiva y una realidad institucional. Esta faceta de la definición destaca la relevancia de la internacionalización para todos los campos académicos y la participación activa de los miembros de la organización en su puesta en práctica. Implica la interacción de todas las entidades administrativas y académicas, así como la necesidad de establecer planes estratégicos de internacionalización en cada una de las entidades académicas.

c) La internacionalización lleva a cuestionar: *qué* se enseña y se aprende, *cómo* es enseñado y aprendido, y *por qué* ocurre tal enseñanza y aprendizaje. La internacionalización es contrahegemónica, porque favorece la representación de perspectivas culturales múltiples, tanto en el conocimiento generado, como en las prácticas organizacionales de las instituciones educativas. Implica un método pedagógico caracterizado por una variedad de estilos y por una comunicación multidireccional y de diálogo, donde los estudiantes son considerados como participantes activos en el proceso de aprendizaje.

De la misma manera, Mestenhauser (1998) hace hincapié en la necesidad de que los estudiantes estén comprometidos en una autorreflexión crítica, y Van der Wende (1996a) destaca el valor de optimizar la interacción de los estudiantes de diferentes países en actividades de aprendizaje. En este mismo sentido, Aronowitz y Giroux (1991) observan que los estudiantes extranjeros deben ser considerados como un recurso educativo adicional e instan a los profesores a "sacar provecho de los recursos culturales que los estudiantes llevan consigo al aula". Este enfoque subraya que una tarea de la internacionalización consiste en crear un sentido más amplio de reciprocidad entre los estudiantes y los profesores, por el hecho de que se puede aprender de los estudiantes extranjeros al mismo tiempo que se les enseña

2. Internacionalización de las políticas y estrategias institucionales

Las políticas y estrategias de internacionalización son concebidas según un concepto *comprehensivo*, el cual rebasa el concepto tradicional de la cooperación internacional y de la movilidad física de los individuos. Según dicho concepto, las estrategias de internacionalización deben ser comprehensivas y transversales a todo el proceso educativo para poder contribuir de manera decisiva al mejoramiento de la calidad y de la pertinencia de la educación superior, así como apoyar la implementación de los cambios y de las transformaciones que el sistema educativo requiere para responder a los retos del nuevo siglo. La palabra "estrategia" subraya el carácter planeado y dirigido de las acciones en oposición a las actividades internacionales que nacen por iniciativas de individuos o por responder a propuestas provenientes del exterior.

Un proceso de internacionalización comprehensivo implica integrar la dimensión internacional, intercultural y global en todas las políticas y programas institucionales para que las actividades internacionales logren ocupar un lugar prioritario en el desarrollo institucional. Las estrategias correspondientes deben afectar los tres niveles del proceso educativo -el micro, el mediano y el macro-, cada uno de estos niveles corresponde a un nivel de acción diferente. El micro se refiere al proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula; el mediano a los factores que determinan el contenido y los métodos de enseñanza-aprendizaje, es decir, el currículo (tema que fue desarrollado en los capítulos anteriores); y el macro a la definición de estrategias y políticas institucionales.

Algunos de los principios para avanzar en el grado de internacionalización de las universidades son los siguientes:

- Los procesos de internacionalización de las universidades requieren políticas activas que definan objetivos y estrategias para alcanzarlos.
- La internacionalización está asociada a cambios culturales e institucionales que precisan un apoyo continuo por parte de las autoridades universitarias. Su compromiso y el de la comunidad académica son necesarios para sortear las resistencias al cambio y las dificultades externas.
- La adecuada combinación de políticas, instrumentos y capacidades de gestión son una garantía para avanzar en el proceso de internacionalización de una universidad.

2.1. Las estrategias institucionales

La incorporación de la dimensión internacional en la educación superior “requiere de dos factores básicos: primero, la respuesta meramente académica para lograr una inter y multidisciplinariedad; segundo, las formas administrativas y burocráticas necesarias para la ejecución de cualquier iniciativa de esta naturaleza” (Calleja, 1995: 44).

El primer concepto no puede ser cumplido de manera exitosa, sin una sólida fundamentación del segundo factor. Por otra parte, este último puede ser problemático, si el primer acercamiento no tiene conceptos científicos definidos con claridad o si no es viable al interior de una institución específica. De igual modo, es vital que la universidad proporcione lineamientos a la comunidad académica sobre cómo establecer, trabajar y reforzar contactos interinstitucionales.

Existen diferentes maneras de nombrar las iniciativas tomadas para internacionalizar una institución. Se les puede llamar actividades, elementos, componentes, programas, procedimientos o estrategias. Se eligió la palabra *estrategia*, porque lleva implícita la noción de acción dirigida y planeada, además de tener la ventaja de aplicarse tanto a actividades de naturaleza académica como administrativa.

Para la internacionalización universitaria, una preocupación central debe ser la viabilidad, la sustentabilidad y la institucionalización de tal proceso. Para lograrlo, es fundamental cuidar los aspectos de naturaleza académica y administrativa. Para ello, los estudios de la OCDE recomiendan la implementación de dos tipos de estrategias: las estrategias organizacionales y las programáticas (De Wit, 1995: 17). A continuación, se presentan los elementos clave de cada una de estas estrategias, destacando que las dos categorías, si bien diferentes en orientación, en realidad son complementarias y deben aplicarse de manera simultánea.

2.1.1. Estrategias organizacionales

Se trata de las estrategias que tienen por objetivo la integración y la institucionalización de la dimensión internacional e intercultural en la misión, las políticas generales, así como en los sistemas y procedimientos administrativos institucionales. Se pueden dividir en tres categorías: Políticas y normatividad institucionales; Sistemas y procedimientos para la operación e implementación, y Servicios de apoyo.

Políticas y normatividad institucionales

Para darle viabilidad y sustentabilidad al proceso de internacionalización institucional, es preciso diseñar e implementar en la vida institucional toda una serie de políticas y estrategias específicas a dicho proceso. Estas estrategias deberán ser parte del Plan Institucional de Desarrollo, e ir en concordancia con las demás políticas generales de la institución sobre docencia, investigación y extensión. Para lograr la integración de tales estrategias y metas en la vida institucional, es preciso la presencia de ciertos elementos clave como:

- El liderazgo y compromiso por parte de las autoridades universitarias (rectores, presidentes, altos funcionarios, consejos y comisiones universitarias).
- La constitución de un *comité de internacionalización*, el cual, por medio de comisiones especiales, da asesoría sobre la integración de la dimensión internacional en la misión y visión institucional, el diseño de las políticas, y asegura la participación de todos los sectores de la comunidad universitaria.
- La coordinación y el seguimiento del proceso por parte de una oficina central de internacionalización, que tenga el peso y la autonomía necesaria dentro de la estructura institucional, para cumplir satisfactoriamente con su mandato.

Sistemas y procedimientos para la operación e implementación

Para el éxito de la implantación de la política institucional de internacionalización se requiere de los siguientes elementos:

- La integración de la dimensión internacional en los sistemas de planeación, presupuestación y evaluación institucionales.
- El establecimiento de estructuras y procedimientos administrativos *ad hoc* al proceso de internacionalización.
- La organización de sistemas de comunicación y difusión para la coordinación efectiva y expedita entre las diferentes áreas.
- El sano equilibrio entre estructuras centralizadas y descentralizadas, indispensable para la correcta y eficiente promoción y administración de los programas.
- La disponibilidad de recursos financieros internos.
- La valoración de la experiencia internacional e intercultural en las políticas de reclutamiento y promoción del personal académico y administrativo.
- Un sistema de incentivos a la participación en actividades internacionales.
- Oportunidades que propicien la movilidad de los académicos.

Servicios de apoyo

- Enseñanza de idiomas.

- Asesoría cultural y académica para estudiantes locales y extranjeros.
- Alojamiento para profesores y estudiantes.
- Programas de interacción entre estudiantes locales y extranjeros.
- Actividades extracurriculares.

Desarrollo de Recursos Humanos

- Reconocimiento a la experiencia internacional en las políticas de reclutamiento y promoción del personal académico y administrativo.
- Oportunidades internacionales para la actualización de los profesores y administrativos.
- Apoyos para años sabáticos en el extranjero.

2.1.2. Estrategias programáticas

Las estrategias programáticas se refieren a las iniciativas que impactan directamente las actividades de naturaleza académica. Son programas institucionales destinados a internacionalizar la docencia, la investigación y la extensión.

La internacionalización del currículo: La tarea más compleja es la internacionalización del currículo, la cual se debe llevar a la práctica en los tres niveles siguientes:

- (1) contenido y forma de los programas de curso;
- (2) perfil y experiencia de los docentes; y
- (3) fomento a la movilidad estudiantil.

Tales actividades se concretizan, por ejemplo, en:

- La integración de una dimensión internacional, intercultural e interdisciplinaria en los programas académicos y métodos de enseñanza.
- La movilidad y el intercambio estudiantil.
- La participación de los académicos en redes de cooperación y movilidad internacional.
- La experiencia internacional de los académicos.
- La organización de eventos y conferencias internacionales.
- La enseñanza de idiomas y culturas extranjeros, entre otros.

Internacionalización de la investigación: Con respecto a la internacionalización de la investigación, se promueve, por ejemplo a través de:

- La integración de una perspectiva internacional, intercultural, interdisciplinaria y comparativa en los temas de investigación.
- El perfil y la experiencia internacional de los investigadores.

- Proyectos de investigación y publicaciones en colaboración con instituciones extranjeras.
- La organización de seminarios y conferencias internacionales sobre temas de investigación relevantes.
- Los programas de movilidad para investigadores y estudiantes de posgrado.

Internacionalización de la extensión: En cuanto a este rubro, se puede citar la promoción de las siguientes actividades:

- La organización de eventos culturales internacionales (Feria Internacional del Libro, Muestra Internacional de Cine, Semanas Culturales sobre diferentes países, cátedras internacionales, etcétera).
- La inclusión de contenidos internacionales en los programas de radio y televisión de la institución.
- Proyectos comunitarios con enfoque internacional, en asociación con grupos de la sociedad civil o empresas del sector privado.
- Centros especializados en la enseñanza del español y la cultura del país.

Actividades extracurriculares: A la lista anterior se le pueden agregar actividades extracurriculares (como viajes académicos internacionales para estudiantes) que, si bien no forman parte del currículo, pueden resultar efectivas para internacionalizar la experiencia educativa y personal de los estudiantes locales y extranjeros, así como para la comunidad y la población en general.

En suma, es muy amplia la diversidad de actividades y programas internacionales, pero la clave estriba en que la institución tenga plena claridad sobre las áreas prioritarias para su contexto, vocación y misión, pues son los elementos que determinan los objetivos y metas de la política de internacionalización.

3. La oficina de internacionalización

Para la puesta en marcha de una política de internacionalización institucional se recomienda la creación de una oficina coordinadora de toda la actividad internacional de la institución. Esta oficina es un elemento clave para el éxito de la política de internacionalización, pues se trata de la estructura que proporcionará liderazgo, promoción, servicio, asesoría y aliento a la comunidad universitaria en todas sus estrategias y programas de internacionalización.

Esta oficina coordinadora se puede llamar con diferentes nombres según la importancia y el papel que se le otorga en la institución. Puede nombrarse oficina, unidad, coordinación, dirección general, coordinación general, vicerrectoría, vicepresidencia, centro, etcétera; de asuntos internacionales, de cooperación internacional, de relaciones internacionales, de intercambio académico, de programas y servicios internacionales, de internacionalización o de educación internacional, entre otros. La denominación que se utilizará será la oficina de relaciones internacionales (ORI). Dicha denominación destaca la importancia de la internacionalización como un objetivo y un proceso, implicando un mayor compromiso que

el de “relaciones internacionales”. Se destaca con esta denominación a la internacionalización como un proceso hacia el interior de la universidad e implica priorizar actitudes y planteamientos de colaboración más enfáticos que las meras relaciones, que pueden asociarse a aspectos formales e, incluso, a relaciones públicas. La importancia en la utilización de una denominación adecuada para la unidad radica en la necesidad de dar un mensaje claro a la comunidad académica respecto del papel institucional de la dimensión internacional. Este mensaje es necesario en algunas instituciones debido a la insuficiente valoración que puede existir sobre la dimensión internacional y a la confusión sobre sus modalidades e impactos.

El grado de compromiso de las autoridades y de los órganos de gobierno de la universidad con el proceso de internacionalización se refleja en la importancia que se confiere a la dimensión internacional en el organigrama institucional y los recursos humanos y materiales que se conceden para administrar este proceso.

Los procesos de internacionalización y las actividades de cooperación internacional de las universidades demandan una gestión cada vez más especializada, en función de la diversidad de interlocutores y contrapartes implicados y de la diferenciación de las estrategias y modalidades de cooperación. Puede considerarse que buena parte del éxito, en términos de calidad, eficacia y eficiencia de estos procesos y actividades, se debe a la confluencia de dos elementos: la existencia de estrategias explícitas y la existencia de capacidades de gestión especializadas y profesionalizadas.

La internacionalización como proceso y la cooperación internacional como actividad son transversales al conjunto de las funciones universitarias. Ambas tienen carácter horizontal y no son ámbitos autónomos en la institución. En consecuencia, la organización y la gestión de la dimensión internacional deben reflejar esta particularidad, favoreciendo la interlocución e interacción con la docencia, investigación, extensión y vinculación universitarias. La ubicación de una función horizontal en un organigrama institucional, generalmente vertical y con riesgo de establecer compartimientos, supone un reto para la teoría y la práctica de las organizaciones.

La gestión de la dimensión internacional supone gestionar interfases. Los responsables y gestores de la cooperación internacional realizan funciones de intermediación, negociación y movilización. La multiplicidad de agentes y actores de la cooperación internacional complica el papel de la intermediación, por las diferentes lógicas, prioridades y modalidades de actuación de cada uno de ellos. El compaginar y aprovechar las diferentes lógicas requiere asumir el papel de intermediador y no de protagonista de la cooperación. El papel de intermediación se complementa con las capacidades para la negociación, lo que a su vez requiere habilidades y técnicas específicas.

La calidad y eficacia de la cooperación dependen, en buena medida del valor añadido que se obtenga como consecuencia del diseño, de la selección de los participantes en las actividades de cooperación y del impacto de los resultados tangibles e intangibles. La gestión de la cooperación supone el desarrollo de capacidades de evaluación y valoración de oportunidades e iniciativas, así como de predicción de resultados para identificar y seleccionar aquellas que garanticen un mayor valor añadido (Sebastián: 2004).

La cooperación internacional tiene un importante componente de diversidad cultural entre agentes y actores. Esta característica implica manejarse en países, instituciones y ambientes con pautas y costumbres diferentes. En consecuencia, las capacidades de valoración,

adaptación y asimilación de la heterogeneidad política, social y cultural son relevantes para el establecimiento de relaciones de confianza y para el éxito de las negociaciones en el ámbito internacional.

3.1 Modelos de gestión

El siguiente cuadro muestra los modelos de cooperación que corresponden con los modelos de gestión:

Modelo de cooperación	Modelo de gestión de la cooperación
Espontáneo	Pasivo / tramitador
Orientado	Pasivo / movilizador
Integrado	Activo

Fuente: Sebastián (2004)

Según Jesús Sebastián, en el modelo espontáneo de cooperación, dependiente de los programas de oferta, el modelo de gestión es fundamentalmente pasivo y tramitador, limitándose a la tramitación en el interior de la universidad las ofertas y convocatorias de fuentes y organizaciones externas. En el mejor de los casos, puede haber una actividad de búsqueda de oportunidades, una buena organización de la difusión de la información y un cierto apoyo a la comunidad académica para la presentación de solicitudes, procurando que se produzcan en tiempo y con una buena calidad técnica.

En el modelo integrado de cooperación, el modelo de gestión es activo y la organización de la gestión se adapta a las políticas y los objetivos del plan estratégico para la internacionalización. Entre el modelo espontáneo y el integrado hay un gradiente, en donde pueden coexistir características de ambos, como en el modelo de cooperación orientado, en el que no existe un plan de acción y predominan actividades espontáneas junto a algunas otras dentro de convenios interuniversitarios. En este caso se requiere una cierta capacidad movilizadora de la comunidad académica para su participación en estas últimas actividades.

La organización interna de la unidad depende del tipo de universidad, del peso de su dimensión internacional y del modelo universitario de cooperación.

3.2. Características de la ORI

A continuación se describe el papel institucional que desempeña esta oficina en el diseño y la implementación de las estrategias de internacionalización, su mandato, su ubicación en el organigrama institucional, el perfil de su personal, así como sus funciones y servicios.

3.2.1. Alcance

Investigaciones realizadas por organismos internacionales como el *American Council on*

Education (ACE), la *Association of International Educators* (NAFSA) y el *British Columbia Center for International Education* (BCCIE), han destacado que la forma más adecuada de administración de la actividad internacional es una gestión centralizada en una oficina o centro responsable de la coordinación del conjunto de los esfuerzos encaminados hacia ese fin. Esta oficina debe ser dirigida por un funcionario de alto nivel, con liderazgo administrativo y académico, capaz de tomar decisiones con cierta autonomía y de negociar a nombre de la institución, de acuerdo con sus procedimientos organizacionales internos.

Centralizar la gestión de las relaciones de cooperación permite tener una representación única y coherente respecto de la política de internacionalización institucional. Con ello se evita que se dupliquen las funciones, que se generen confusiones o que se pierda la buena voluntad de las entidades contrapartes. La centralización facilita la instalación de bancos de datos y la formación de una memoria institucional; ello ayuda a que no haya duplicidad en los acuerdos, compromisos y costos en el establecimiento de relaciones interinstitucionales. Además, permite crear un equipo de especialistas en cooperación internacional, capaz de asesorar a la comunidad universitaria en su conjunto (autoridades, académicos, estudiantes y administrativos), además de procurar un esquema de promoción más eficaz y menos costoso, por ser menos disperso.

La falta de coordinación central puede resultar extremadamente costosa, como lo señala una publicación de la ACE, en la que se expone el caso de una universidad estadounidense que, cuando decidió centralizar sus actividades de intercambio académico, se percató de que varios de sus departamentos tenían acuerdos y convenios firmados con las mismas contrapartes, de los cuales la oficina central no estaba enterada. Esto implica, por supuesto, mayor costo de gestión y promoción, así como el riesgo de promesas y compromisos que no pueden cumplirse, provocando una mala imagen institucional. Además, la descentralización puede provocar problemas de diversa índole, como propiciar malentendidos y no permitir optimizar el potencial de la institución. Los organismos nacionales e internacionales siempre requieren y solicitan una persona bien identificada con quien puedan dirigirse.

Lo anterior no significa que sea deseable una cierta desconcentración de las responsabilidades en la operación de los programas internacionales en relación con las unidades académicas. Por esta razón se pueden nombrar responsables de convenios en las áreas académicas específicas. Lo importante es que ninguna decisión que trascienda el ámbito institucional sea tomada sin la participación de la oficina central.

3.2.2. Mandado

La ORI desempeña el papel de liderazgo, catalizador, fomento, apoyo y promoción y coordinador institucional del proceso de internacionalización y del conjunto de los programas y actividades internacionales de la institución.

Liderazgo. La oficina debe tener un papel activo y catalizador en la elaboración y planeación de la política de internacionalización, conjuntamente con el comité de internacionalización. Su función es básica en el liderazgo administrativo, el cual es necesario para la implementación de una política de cambio institucional. Es el área especializada de la institución que puede procurar la documentación y asesoría sobre las tendencias mundiales, encontrar los contactos interinstitucionales deseados y acercar las oportunidades de

colaboración necesarias para la implementación de las políticas y programas internacionales.

Coordinación institucional. Se refiere a la necesidad de coordinar todas las actividades de internacionalización, por tratarse de una política institucional estratégica. Uno de los principios fundamentales de la política de internacionalización es que el proceso se refuerza y logra mayor estabilidad cuando las actividades, programas e iniciativas internacionales se coordinan de manera que se apoyen y reafirmen mutuamente. Esta coordinación desarrolla las funciones institucionales de representación, promoción, memoria y enlace con el exterior.

Fomento. Significa que la oficina acerca a la comunidad universitaria las oportunidades que se generan en el ámbito internacional y les proporciona el apoyo para participar en ellas.

Apoyo. Se interpreta como poner a disposición de la comunidad universitaria todos los recursos administrativos tales como la coordinación, negociación, gestión, información, asesoría, orientación, financiamiento, seguimiento y evaluación de las acciones y actividades de internacionalización.

Promoción. Significa difundir – dentro y fuera de la universidad – la política internacional de la institución. En el interior de ésta implica estimular el interés de la comunidad universitaria por participar en actividades de internacionalización. En el exterior significa difundir los lineamientos de la política internacional institucional y representar a la institución ante universidades extranjeras, delegaciones diplomáticas, organismos nacionales e internacionales, buscando establecer contactos interinstitucionales que favorezcan el proyecto de internacionalización.

Keenan y Vallée (1994) señalan que:

Debe notarse que no utilizamos las palabras “controlar” o “dirigir” [...] La experiencia ha demostrado que la Oficina de Asuntos Internacionales puede ser mucho más efectiva y tener más éxito si es vista como una unidad administrativa que presta un servicio real y necesario a la comunidad universitaria, y no como una unidad que compite por el poder de los decanos, los catedráticos y los mismos investigadores. Y así tiene que ser: poco podría realizar la Oficina de Asuntos Internacionales en el campo de la internacionalización sin el entusiasmo y los conocimientos especializados de los académicos. Además, es importante que la Oficina asegure que la mayor parte del mérito por los logros internacionales recaiga en los académicos o estudiantes que están implicados en esta actividad.¹

En resumen, el papel de esta oficina es crucial, funciona como un catalizador para el cambio institucional en favor de la internacionalización. Su función principal es la coordinación de la implementación administrativa de la política de internacionalización, orientada por el comité de internacionalización. Debe estimular, planear, organizar, desarrollar y administrar una serie de políticas innovadoras, programas y servicios cuya misión es el reforzamiento de la dimensión internacional institucional.

Para cumplir con los objetivos planteados en el Plan Institucional de Desarrollo, esta oficina

¹ F. J. Keenan y L. Vallée, *op cit.*, p. 9.

debe trabajar muy de cerca con los líderes y responsables académicos. Debe también ofrecer asesoría y apoyo directo a las unidades académicas, a los profesores, investigadores y estudiantes, en sus áreas respectivas.

La vocación de la ORI es de servicio, es decir, debe ayudar a crear orden y mayor calidad en los programas internacionales promovidos por la comunidad universitaria, caracterizada, en lo general, por un fuerte individualismo.

Es importante señalar que la forma y el lugar que tomará esta oficina en la estructura institucional puede diferir según la situación interna y los intereses particulares de cada institución. Últimamente se puede mencionar que existen tres tipos de organización que han reportado un rendimiento óptimo.

Uno es la organización de una oficina central que toma el nombre de vicerrectoría, dirección general, coordinación general. Otro modelo puede ser el establecimiento de un centro de educación internacional o centro de programas y servicios internacionales. Una tercera opción, como es el caso de algunas universidades de Oceanía (en particular Australia, Monash University Internacional), donde se organiza una entidad administrativa de tipo empresarial.

Igualmente importante es recordar que básicamente las funciones y el papel institucional será el mismo llamándole de una u otra forma, aquí se trata más de un problema de forma que de fondo. Lo que es evidente es, que cada institución debe evaluar lo que más le conviene en función de su situación y organización interna, y tener absoluta claridad de las fuerzas y debilidades de su proceso de internacionalización, construyendo sus estrategias de desarrollo sobre las fuerzas y áreas consolidadas, eliminando aquéllas que no mostraron resultados satisfactorios.

A continuación se describen con mayor detalle las funciones y características de esta oficina.

I. Promover, coordinar y evaluar las políticas y estrategias institucionales de cooperación académica e internacionalización;

II. Emitir recomendaciones generales en materia de integración de la dimensión internacional, así como dar a conocer las tendencias y avances de la cooperación e internacionalización de la educación superior y media superior;

III. Representar en su ámbito de competencia a la Institución, ante organismos nacionales e internacionales promotores de la cooperación internacional y de la internacionalización;

IV. Mantener y fomentar las relaciones entre la institución y los organismos nacionales e internacionales en materia de cooperación e internacionalización;

V. Promover y coordinar la celebración de convenios en materia de cooperación nacional e internacional, así como supervisar su cumplimiento;

VI. Promover programas educativos institucionales en el exterior y ampliar la presencia internacional de la Institución;

VII. Diseñar la estrategia de promoción, información y difusión de las actividades de internacionalización de la institución y oportunidades de cooperación internacional, a la comunidad universitaria;

VIII. Fomentar y administrar, los programas institucionales para la movilidad de los

estudiantes, personal académico y administrativo;

IX. Gestionar y, en su caso, administrar la consecución de recursos externos;

X. Coordinar y en su caso, administrar los programas de incorporación de estudiantes extranjeros;

XI. Difundir y en su caso administrar la oferta de becas proporcionada por organismos nacionales e internacionales, para realizar estudios y estancias en el extranjero;

XII. Fomentar el establecimiento de programas académicos interinstitucionales con instituciones nacionales e internacionales;

XIII. Diseñar y coordinar la estrategia institucional para la enseñanza de idiomas extranjeros, así como el conocimiento de culturas extranjeras, para los estudiantes y el personal académico y administrativo.

3.2.3. Ubicación en el organigrama institucional

La ubicación de la ORI en el organigrama institucional debe responder a su carácter estratégico y a su autonomía con respecto de otros departamentos. Se sugiere que dicha oficina sea en un nivel jerárquico adecuado en el organigrama, siendo recomendable situarla en un segundo nivel, dependiendo del rector o de la máxima autoridad de la universidad. El carácter horizontal de la dimensión internacional y la necesidad de interactuar con los responsables de las otras funciones universitarias determinan que el responsable de la unidad deba estar al mismo nivel jerárquico y formar parte del máximo órgano directivo del gobierno universitario para tener acceso directo a la toma de decisiones. Una alternativa para compaginar el carácter horizontal del ámbito de la unidad y su posición en un organigrama convencional es la creación de un comité *ad hoc* para la internacionalización, del que formen parte los responsables de las otras funciones universitarias y de la administración. Los objetivos de este comité son asegurar la coparticipación en el diseño de las políticas, la implicación en su implementación y la coordinación de las acciones.

Si el puesto es asumido por un vicerrector, director general o coordinador general, la línea de responsabilidad depende directamente del rector o presidente, o puede ser asociado (vicerrector o vicepresidente asociado). En cambio, si se trata de un director, éste puede responder, según la estructura interna propia de cada universidad, a un vicerrector o al director general académico. Lo importante es que cualquiera que sea el lugar adoptado en el organigrama institucional, el responsable de la ORI tiene que mantener comunicación estrecha con todas las áreas estratégicas de la administración, dado que la internacionalización debe permear todos los sectores y actividades de la universidad.

De las experiencias que se conocen en el mundo, en Europa, por ejemplo, el puesto de vicerrector o vicepresidente de relaciones internacionales refleja la importancia y el papel estratégico que se le da a esta función en la educación superior europea actual. Sin embargo, en las universidades norteamericanas, menos avanzadas en este proceso, la oficina encargada de las relaciones internacionales sigue dependiendo de un vicerrector académico o de investigación.

En cuanto a las universidades de América Latina, en virtud de que el intercambio académico no se ha ganado todavía el rango de política estratégica, no encontramos un modelo de ORI

bien definido. Aunque el título más utilizado parece ser el de dirección o departamento, su carácter real depende principalmente del grado de avance que guarda la internacionalización en la institución. En el caso de universidades importantes por su actividad internacional, encontramos el esquema de vicerrectoría, dirección general o coordinación general. Sin duda, en el fondo, el lugar que se le otorga a esa dependencia en el organigrama, corresponde al valor estratégico que se le reconoce dentro de cada institución. Lo que sí es indudable es que la importancia y el papel estratégico que está tomando la política internacional en el avance académico de las instituciones de educación superior, provoca una clara tendencia ascendente de las ORI en la estructura jerárquica de éstas.

3.2.4. El perfil del personal

La experiencia demuestra que, para desempeñar estas funciones como es debido, se requiere de mucho profesionalismo y, por consecuencia, de recursos humanos altamente calificados. A diferencia de otras profesiones, no existe ningún currículo o programa de estudios establecido en esta área. Aun así, de manera unánime se reconoce en el ámbito internacional que ese profesional debe responder a cierto perfil personal y educativo, cualidades profesionales y adecuada experiencia, para llevar a cabo sus funciones de manera exitosa, responsable y ética. Es obvio que si la institución no tiene un personal con este perfil, el proceso de internacionalización se retrasará, y seguramente no será óptimo, pudiendo incluso fracasar.

Existe una variedad de disciplinas académicas cuya provisión puede ser de mucha utilidad para ejercer la profesión de administrador y educador internacional. Un elemento significativo es el hecho de haber sido expuesto a experiencias multiculturales y tener una marcada disposición para las relaciones públicas. Otros factores primordiales son: la experiencia profesional en el extranjero, una conciencia y sensibilidad intercultural, capacidad para entender procesos sociales y culturales específicos y adaptarse a ellos. El profesional de las relaciones internacionales debe ser una persona que conozca idiomas y culturas extranjeros, tenga conocimiento de los diferentes sistemas educativos del mundo, y esté actualizado en asuntos nacionales e internacionales de relevancia. Este profesional debe, igualmente, tener visión y creatividad para percibir el potencial de crecimiento en los individuos y los programas. Asimismo, debe poseer un liderazgo significativo, capacidad de convencimiento para interceder por su institución, sus profesores, investigadores y estudiantes, así como la preparación universitaria necesaria para poder contribuir de manera eficaz a las iniciativas internacionales de la institución.

En resumen, en el reclutamiento del responsable de la ORI, y en menor medida en el de sus colaboradores, la institución tendrá que tomar en cuenta las cualidades siguientes:

- Formación de posgrado, maestría o doctorado, preferentemente cursado en el extranjero.
- Experiencia y reconocimiento profesional en el ámbito internacional.
- Dominio de idiomas extranjeros.
- Capacidad de liderazgo administrativo.
- Facilidad de comunicación oral y escrita, en particular para entablar adecuadas relaciones con diplomáticos, altos funcionarios de gobiernos, organismos

internacionales y universidades, así como con la comunidad académica de su propia institución.

- Conocimiento profundo de los programas académicos de su propia institución, así como de sus fortalezas y debilidades.
- Conciencia aguda de las diferencias culturales, sensibilidad y comprensión para adaptarse a otra cultura.
- Conocimiento de las normas protocolarias.
- Buena presentación personal y cultura general amplia.

En todos los casos, es recomendable que la institución esté dispuesta a invertir en la formación de este cuadro, y le proporcione la posibilidad de entrenarse mediante talleres de perfeccionamiento y actualización, ofrecidos por asociaciones de profesionales en relaciones internacionales, como la Asociación Mexicana para la Educación Internacional (AMPEI) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en México, la Asociación de Educadores Internacionales (NAFSA) y la Asociación Administradores de la Educación Internacional (AIEA) en Estados Unidos, y la Asociación Europea de Educación Internacional (EAIE), por citar algunas.

De igual modo, el profesional debe tener acceso a publicaciones en el área de la cooperación internacional para mantenerse actualizado. También debe ser miembro y participar con regularidad -si es posible activamente presentando comunicaciones y conferencias en eventos internacionales- en las reuniones anuales de las más importantes asociaciones de profesionales en el mundo, como las mencionadas en el párrafo anterior. Ser miembro de estos organismos le permitirá recibir publicaciones especializadas, asistir a las reuniones periódicas, participar activamente y mantener una red de contactos con sus colegas en todo el mundo. El *networking*, hacer redes de contactos, como lo llaman los angloparlantes, es una función primordial del responsable de la ORI. Esto incrementa la visibilidad de la institución y la credibilidad en su política internacional, al tiempo que le proporciona valiosas oportunidades de colaboración. Es importante hacer notar que la relación de cooperación se establece sobre un principio de respeto y confianza profesionales mutuas. La credibilidad de la institución descansa en buena medida en el papel de representación y liderazgo que proyecta el responsable de la gestión internacional.

Por otra parte, el número de personas que trabajan en la ORI varía en función de la institución. Sin embargo, es recomendable que se respete una relación razonable entre el volumen de actividades y programas internacionales realizados, el número de estudiantes y profesores atendidos, con el número de personas necesarias para asegurar un servicio de calidad.

En conclusión, se recomienda que tanto el personal de la oficina como la calidad de sus servicios sean sometidos a una evaluación institucional continua y rigurosa. En virtud de que la internacionalización es una política estratégica en el desarrollo de la institución, el grado de eficacia y pertinencia de esta oficina y su personal debe ser óptimo. El descuido de estos aspectos puede llevar al fracaso o al retraso de la implementación de las estrategias de internacionalización, pues las instituciones de educación superior están cada vez más sometidas a los desafíos de la globalización, a los cuales sólo se puede responder con políticas educativas y modos de gestión universitaria de la más alta calidad.

3.3. Funciones y servicios

La oficina institucional coordinadora de la internacionalización tiene funciones y servicios que le son característicos y están, además, implícitos en su mandato y objetivos: diseño e implementación de las estrategias de internacionalización; programación, planeación, presupuestación y evaluación de las actividades internacionales; representación institucional internacional; asesoría a las autoridades y a la comunidad universitarias en materia de cooperación internacional; selección y aprobación de proyectos y propuestas en el rubro; elaboración y actualización de información y comunicación sobre las actividades internacionales; organización de servicios para académicos y estudiantes extranjeros; gestión de fondos semilla; protocolo internacional, por citar las más destacadas.

3.3.1. Integración de la dimensión internacional en las políticas de desarrollo institucional

La ORI es la entidad encargada de propiciar y fomentar la concepción, el diseño y la implantación de políticas y estrategias de internacionalización, con vista a integrar una dimensión internacional, intercultural y global en las funciones sustantivas, en las políticas generales sobre desarrollo de recurso humano, innovación curricular, perfil de los estudiantes y en general en toda la vida institucional. Para ello, deberá de proponer y dar seguimiento a propuestas de políticas discutidas en el seno del Comité de Internacionalización y con las demás dependencias de la administración universitaria. Será la entidad encargada de proponer lineamientos, procedimientos y normatividad adecuados al proceso de internacionalización.

Igualmente, será la dependencia que dará seguimiento a las metas y objetivos de las estrategias de internacionalización, así como de los ejercicios de planeación, presupuestación y evaluación institucionales en dicho rubro.

3.3.2. Representación institucional internacional

La ORI posee la representación de la institución en lo que se refiere al área de relaciones internacionales e interinstitucionales. Es la entidad responsable, después de las máximas autoridades (rector y vicerrector), de mantener relaciones con la comunidad internacional y hablar en nombre de la universidad en el exterior. Dado que su responsabilidad es estratégica, requiere personal debidamente formado y con capacidad demostrada, ya que en gran medida la imagen de la institución depende de su buena actuación. Es recomendable que esta oficina sea bien identificada con los organismos nacionales, internacionales, y ante las delegaciones diplomáticas. El hecho de que una institución no tenga una dependencia debidamente reconocida en el exterior, puede provocar confusiones y desaliento en la comunidad internacional.

Asimismo, esta oficina debe gestionar todas las membresías de carácter institucional con asociaciones internacionales en materia de educación superior y cooperación internacional, además de propiciar una participación activa en reuniones y congresos internacionales en la materia.

3.3.3. El establecimiento de relaciones de colaboración

Forman parte de las funciones de esta oficina, la promoción, el inicio, el mantenimiento y la actualización de relaciones y contactos de colaboración con la comunidad internacional; la promoción y coordinación del establecimiento de convenios interinstitucionales; la implementación de proyectos de colaboración; la realización de visitas de prospección a instituciones extranjeras; la organización de visitas de personalidades y académicos extranjeros, etcétera. Dicha tarea es crucial para establecer relaciones de colaboración con universidades extranjeras que puedan fortalecer el proceso de internacionalización.

Asimismo, la oficina debe asesorar y orientar a la comunidad universitaria en el establecimiento de sus relaciones de cooperación, y también darle las facilidades para llevarlas a cabo con éxito.

La oficina debe contar con una cartelera de proyectos institucionales prioritarios, los cuales deben contar con fuentes identificadas de financiamiento internas y externas. La gestión de los proyectos y programas responderá a los intereses y capacidades reales de la institución, así como a su plan institucional de desarrollo (PID).

Es responsabilidad del comité de internacionalización y de la oficina la implementación de las políticas y programas de internacionalización, definir lineamientos y criterios claros; mecanismos flexibles y operativos para ello; conocer la oferta disponible de fuentes de financiamiento para relacionarla con los requerimientos institucionales; identificar proyectos que cumplan los requisitos de los ofrecimientos de financiamiento de organismos nacionales e internacionales. La gestión de proyectos internacionales debe resultar en un mejoramiento de la capacidad institucional respecto de sus actividades científicas y tecnológicas.

El proyecto es en sí el resultado final de un proceso complejo de integración de esfuerzos y actividades bajo una dirección unificada, encaminados a satisfacer objetivos, metas y estrategias institucionales mediante una variedad de recursos, materiales e intelectuales, y por plazos determinados.

3.3.4. Memoria institucional sobre actividades internacionales

La ORI es la entidad administrativa responsable de informar a las autoridades y a la comunidad universitaria en general, sobre el estado que guarda la política de internacionalización en la institución. Esta oficina sirve de referencia histórica, memoria y banco de datos sobre todas las actividades de cooperación e intercambio institucional. Igualmente, es crucial para las autoridades contar con un equipo de especialistas que les asesore y documente sobre las tendencias mundiales en la materia. Cuando las autoridades universitarias reciben personalidades extranjeras, la oficina tiene la responsabilidad de preparar y presentar un informe exhaustivo sobre los antecedentes y las relaciones que se mantienen con la institución de donde provienen los visitantes.

3.3.5. Gestión de programas de movilidad

El apoyo de las autoridades universitarias a la internacionalización se hace patente al asignar un presupuesto específico para tal proceso. La iniciación de vínculos con organismos extranjeros requiere acercamientos y visitas que deben ser cubiertos por fuentes internas

llamadas *fondos semilla*, ya que las entidades financiadoras raramente apoyan este tipo de actividades. Estos fondos se utilizan para realizar misiones exploratorias o prospectar socios potenciales; se trata de gastos de viaje y estancia, atenciones a invitados y otros. Esta clase de financiamiento corresponde a un tipo de gestión proactiva, es decir, que promueve iniciativas para establecer programas que respondan a las necesidades institucionales y a las iniciativas de académicos y administrativos. La clave es que las acciones previas al establecimiento de los convenios o planes de trabajo sean apoyados con los fondos semilla. Los programas, una vez establecidos, deben encontrar el financiamiento necesario en los presupuestos académicos regulares o en organismos financiadores, tanto nacionales como extranjeros, dedicados a la promoción de tales actividades.

3.3.6. Gestión de proyectos y de colaboración

Para la selección y aprobación de proyectos y propuestas de colaboración académica, es recomendable constituir un comité técnico compuesto por académicos y administradores con experiencia internacional bajo la coordinación de la ORI. Los criterios de evaluación serían delimitados por los lineamientos de la política institucional en materia de internacionalización. Este procedimiento debe prever los siguientes elementos: apego al plan institucional de desarrollo, pertinencia del programa, viabilidad, costo-beneficio, posibilidades de financiamiento interno o externo, proyección institucional, etcétera. Asimismo, en relación con las respuestas a las convocatorias de concurso para financiamiento de proyectos, becas y demás actividades de colaboración internacional, la ORI debe funcionar como filtro institucional, de tal manera que las peticiones presentadas a los organismos nacionales e internacionales, gubernamentales o privados, cumplan los requisitos de excelencia académica. De la misma manera, esa oficina tiene que revisar si los postulantes reúnen las condiciones solicitadas en los concursos, y asegurarse de que sean respaldadas por las autoridades universitarias correspondientes.

Además de ser la entidad administrativa encargada de difundir las convocatorias de financiamiento para proyectos internacionales, así como del proceso interno de selección y evaluación, la ORI también debe responsabilizarse de la gestión de tales proyectos de colaboración ante las agencias nacionales e internacionales. La entidad académica debe encargarse de la operación de los proyectos, pero no puede representar a la universidad hacia el exterior, pues el representante institucional ante las agencias de financiamiento ha de ser un funcionario que hable en nombre del conjunto de los intereses de la institución.

Asimismo, es recomendable que la ORI tenga personal especializado para formular y presentar proyectos ante los organismos financiadores. Esto permite aumentar de manera considerable las posibilidades de éxito de los proyectos presentados a las agencias, y proveer a los académicos de un apoyo muy valioso. Lograr apoyos iniciales para sus proyectos incentiva a los académicos para concursar por nuevos financiamientos.

3.3.7. Órgano de información y comunicación

De manera continua, eficaz, completa y oportuna, la ORI tiene que establecer, organizar, gestionar y difundir todo tipo de información relevante sobre la actividad y política internacional de la universidad, y sobre oportunidades de colaboración o financiamiento de

los organismos internacionales.

Para cumplir de modo cabal con esta función, se recomiendan los siguientes procedimientos e instrumentos:

- Elaboración de una página web donde se publiquen y actualicen de manera permanente todos los acuerdos de cooperación signados por la institución, con la información apropiada sobre las instituciones contrapartes, las disciplinas concernidas y las condiciones requeridas para participar en ellos. En esta página estarán publicadas todas las convocatorias sobre oportunidades de proyectos de cooperación con instituciones contrapartes, becas y fuentes de financiamiento.
- Edición y distribución de un boletín periódico propio, que difunda las actividades internacionales de la institución, como firma de nuevos convenios, oportunidades de colaboración y becas, académicos visitantes, visita de autoridades universitarias extranjeras o diplomáticos, publicación de artículos escritos por académicos involucrados en actividades internacionales, etcétera.
- Establecimiento de una relación fluida con el departamento de relaciones públicas de la universidad para emitir oportunamente comunicados de prensa sobre los acontecimientos internacionales de la institución.
- Publicación continua en el periódico oficial de la institución de listas de oportunidades de colaboración, fuentes de financiamiento para proyectos, becas de posgrado o de movilidad académica y estudiantil.
- Publicación de un informe anual sobre las actividades internacionales de la universidad, con distribución tanto nacional como internacional.
- Publicación de una guía para estudiantes internacionales, con el propósito de introducirlos a la institución y al país.
- Elaboración y difusión de un folleto informativo sobre la institución para fines de promoción internacional. Éste podrá incluir, por ejemplo, un resumen sobre la historia de la institución, su organización interna, sus planes y programas, la lista de sus departamentos y centros de investigación, sus fortalezas y debilidades, e incluso una presentación de su experiencia internacional. Este folleto deberá ser publicado en el idioma oficial del país, en inglés y en todos los demás idiomas que sean pertinentes para la promoción de la institución.

Otra de las tareas de información de la oficina es crear y mantener actualizados los bancos de datos sobre los diferentes temas, como:

- Profesores e investigadores según sus áreas temáticas.
- Lista de oportunidades en el extranjero para estudiantes locales y programas de intercambio para estudiantes.
- Programas de becas de posgrado o para estancias cortas.
- Agencias y fuentes de financiamiento, con información sobre metas, prioridades, periodicidad, tipos de apoyo, etcétera.
- Personal académico con experiencia y prestigio internacional.

3.3.8. Servicios para académicos y estudiantes extranjeros

Una tarea importante de la ORI es organizar la recepción de académicos, funcionarios y estudiantes extranjeros. Los profesores y los estudiantes internacionales forman dos comunidades relativamente diferentes. Cada una está compuesta de individuos con antecedentes educacionales, culturales y económicos diversos, quienes necesitan distintos tipos de atención.

La recepción de académicos extranjeros debe hacerse en coordinación con las unidades académicas receptoras. Pero el papel de la oficina es proporcionar los lineamientos y las facilidades para que estas acciones se cumplan con calidad y éxito. Por ejemplo, la ORI puede tener a su cargo una casa de protocolo, o negociar convenios con hoteles locales, hospedar a los estudiantes en residencias estudiantiles o en casas de familias; tiene que disponer de un presupuesto que sea manejado con agilidad para la recepción de los visitantes. Deben existir contratos y un tabulador de gastos para académicos visitantes. A menudo es bien visto que el profesor visitante sea recibido oficialmente por el director de la ORI, pues eso demuestra el interés especial que la institución otorga a la actividad en la que éste participa.

En el caso de los estudiantes, el procedimiento es diferente y más complejo. La adaptación y socialización del estudiante extranjero son de suma importancia para el aprovechamiento de su experiencia internacional, por lo cual se les debe brindar la asesoría cultural y académica adecuada. La ORI se encargará de dirigir a los estudiantes extranjeros hacia las unidades o campus universitario donde estudiarán. Son éstas últimas instancias las responsables de dar seguimiento a su estancia.

Es indispensable, además, procurar a los estudiantes extranjeros con información sobre tipos de alojamiento disponible, brindarles apoyo para la tramitación de los asuntos migratorios y seguros médicos de cobertura adecuada, así como la realización de actividades extracurriculares, que los integren en la medida de lo posible a la vida estudiantil cotidiana.

Algunas universidades administran estas actividades de manera integral, es decir, en una misma oficina, en tanto que otras lo manejan en instancias desligadas entre sí, sin coordinación, promoción o apoyo mutuo. Es evidente que en este último caso hay un desaprovechamiento de los recursos humanos, financieros y físicos de la institución. El manejo racional de estos últimos y el análisis de las funciones y servicios de estas estructuras, muestran que es recomendable que sea la misma entidad administrativa la que se encargue de la gestión de los estudiantes extranjeros, independientemente de la modalidad con la que asistan a la institución.

3.3.9. Protocolo internacional

Es tarea complementaria de la ORI auxiliar a la rectoría en la organización del protocolo para la recepción de personalidades extranjeras. La oficina debe tener la capacidad de organizar la recepción y el alojamiento de los visitantes extranjeros, prever los obsequios que se entregarán en visitas oficiales, coordinar reuniones de trabajo y todo tipo de actos oficiales. Del éxito de estas actividades depende en gran medida la imagen que ofrecerá la institución.

3.4. Modelo de organización interna

3.4.1. Estructura

En su organización interna, la ORI puede dividir la carga de trabajo de diversas maneras. A veces se hace a partir de una división por áreas geográficas del mundo, como África, América del Norte, América Latina, Asia, Europa u Oceanía. Se adopta una división de las funciones con base en las categorías de las personas atendidas, es decir, profesores o estudiantes, proyectos de cooperación para el desarrollo. En fin, la organización de la oficina refleja la realidad de cada institución; por lo tanto, no existe el “modelo ideal”.

La división administrativa que se propone a continuación está estructurada de acuerdo al contexto de una universidad latinoamericana con experiencia en el área internacional y con una política institucional de internacionalización comprehensiva y transversal. El trabajo puede ser reagrupado alrededor de cinco grandes categorías, de las cuales, a su vez, se pueden hacer subdivisiones según la importancia y el volumen de las actividades:

- Coordinación de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales
 - Movilidad estudiantil
 - Movilidad de académicos
 - Proyectos de cooperación internacional
- Coordinación de Programas y Servicios Internacionales
 - Reclutamiento y recepción de estudiantes extranjeros independientes
 - Cursos para estudiantes extranjeros
 - Servicios de alojamiento
 - Actividades extracurriculares
- Coordinación de Redes y Organismos Internacionales
 - Redes de docencia e investigación
 - Becas
 - Organismos internacionales financiadores
 - Asociaciones internacionales de educación superior y cooperación internacional
- Coordinación de Fomento a la Internacionalización
 - Planeación, presupuestación y evaluación
 - Elaboración de políticas, estrategias y metas para la internacionalización
 - Propuesta de lineamientos, procedimientos y normatividad en materia de internacionalización
 - Bancos de datos institucionales
 - Estrategias de comunicación, difusión e información.
- Secretaría Administrativa.
 - Gestión recursos humanos, financieros y materiales.

3.4.2. Funciones

A continuación se describe de manera detallada las funciones de las diferentes

coordinaciones antes mencionadas:

a. Coordinación de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales.

- Coordinar las relaciones entre instituciones nacionales e internacionales y las dependencias de la institución;
- Promover y fomentar el establecimiento de convenios interinstitucionales en materia de docencia e investigación;
- Dar seguimiento a los convenios establecidos y supervisar su cumplimiento;
- Operar los programas de intercambio y movilidad de estudiantes, personal académico y administrativo, en forma conjunta con las dependencias de la Institución;
- Apoyar a las dependencias de la institución en la invitación de expertos internacionales en áreas del conocimiento científico;
- Organizar y gestionar la recepción institucional de delegaciones de funcionarios y académicos extranjeros; promover, establecer y hacer la gestión de convenios de colaboración en investigación y docencia;
- Organizar y coordinar la recepción de estudiantes de intercambio;
- Orientar a los estudiantes de la institución que realizarán una estancia de intercambio;
- Fomentar y, en su caso organizar, la convivencia entre estudiantes extranjeros y locales;
- Integrar el informe general del cumplimiento de los convenios de intercambio estudiantil, para efectos de evaluación conjunta con la institución con la cual se celebró;
- Supervisar la estancia de los estudiantes de la institución en instituciones receptoras;
- Mantener actualizado un sistema de información y difusión sobre las acciones internacionales institucionales, las oportunidades de intercambio y cooperación internacional y las instituciones con las cuales se tienen convenios suscritos.
- Diseñar y administrar conjuntamente con las dependencias de la institución, el programa institucional para la incorporación de estudiantes extranjeros que desean realizar una estancia académica en la Institución;

b. Coordinación de Programas y Servicios Internacionales

- Elaboración de estrategias para el reclutamiento y recepción de estudiantes extranjeros, así como la venta de servicios educativos en el extranjero;
- Tratamiento administrativo de los expedientes de estudiantes extranjeros independientes (fuera de convenios de intercambio estudiantil);
- Coordinar cursos para estudiantes extranjeros, también llamados Centros Internacionales de Lengua y Cultura, Centro de Estudios para Extranjeros. Además de las clases de español, se imparten cursos sobre lingüística, literatura, historia, economía, ciencias políticas, arte u otras;
- Administrar los servicios de hospedaje y extracurriculares para estudiantes extranjeros;
- Coordinar todos los trámites migratorios relativos a la estancia de estudiantes extranjeros en el país.

Este desempeño requiere una estructura administrativa particularmente eficaz, flexible y de mucha calidad, para enfrentar la competencia del mercado a escala internacional. Es importante subrayar que estas actividades pueden atraer un flujo significativo de recursos para la institución que las realiza, lo que se traduce en fuentes de financiamiento para otras tareas internacionales.

c. Coordinación de Redes y Organismos Internacionales.

- Gestión para la adhesión a nuevas asociaciones y redes, con el objetivo de fortalecer la investigación, la docencia y la administración dentro de un ámbito internacional;
- Promoción y coordinación de la participación de integrantes de la comunidad universitaria en redes académicas nacionales e internacionales;
- Seguimiento y promoción de la participación de la institución en las asociaciones y membresías nacionales e internacionales de mayor relevancia en materia de cooperación e internacionalización;
- Difusión de los programas académicos que manejan los organismos y asociaciones en los cuales participa la institución;
- Proporcionar información y atención a los académicos participando en algún programa académico internacional o en alguna red de investigación, docencia o administración;
- Dar seguimiento a la participación de académicos en proyectos de investigación en redes o programas nacionales e internacionales;
- Gestión de recursos financieros proporcionados por organismos externos en apoyo a la internacionalización de las funciones sustantivas;
- Difusión de las ofertas de becas y financiamientos para la consecución de estudios de posgrado, programas de movilidad y estancias de investigación, así como el asesoramiento y apoyo a los participantes en los trámites;
- Promover la creación de nuevos proyectos para beneficio de la internacionalización de la educación superior;
- Mantener actualizada la base de datos de las membresías y asociaciones, así como de las redes nacionales e internacionales en las que se participa;
- Mantener actualizado el directorio de becas para la consecución de estudios de posgrado y la guía para la búsqueda de financiamientos para la investigación;
- Proporcionar la información requerida para la participación de funcionarios en representaciones institucionales relacionadas con las membresías y asociaciones;
- Dar seguimiento a la participación del rector o presidente en eventos relacionados con las membresías y asociaciones en las que participa, especialmente en aquellas en las que ostenta algún cargo;
- Asesorar y apoyar en la tramitación de becas y financiamientos a la comunidad universitaria.

d. Coordinación de Fomento a la Internacionalización

- Proponer acciones que contribuyan a la integración de la dimensión internacional en las políticas institucionales en materia de docencia, investigación y posgrado; recursos humanos, desarrollo del personal académico, evaluación y acreditación;
- Coordinar los trabajos del consejo consultivo para la internacionalización y del comité técnico para la cooperación y la internacionalización; así como al seguimiento de los acuerdos derivados de estos órganos colegiados;
- Participar en el comité técnico de planeación de la institución para impulsar desde ese órgano colegiado la incorporación de la dimensión internacional en las funciones sustantivas de la red;
- Proponer lineamientos y políticas para el fortalecimiento de la dimensión internacional, que deriven en la formulación de un programa estratégico de desarrollo institucional de la Internacionalización;
- Formular y proponer lineamientos de coordinación entre las dependencias universitarias y la ORI para el desarrollo de acciones encaminadas a la incorporación de la dimensión internacional en la docencia, investigación y extensión;
- Realizar estudios y diagnósticos sobre la internacionalización de las actividades de la institución, que sean utilizados como insumos para la toma de decisiones;
- Gestionar y administrar los recursos extraordinarios obtenidos de fondos nacionales (ministerios de educación) para el desarrollo de acciones tendientes a la internacionalización de las funciones sustantivas de la institución;
- Elaborar propuestas para integrar la enseñanza de culturas e idiomas extranjeros en el currículo, el diseño de cursos, métodos de enseñanza y aprendizaje, el diseño y la implementación de procedimientos institucionales en materia de evaluación y certificación de competencia lingüística;
- Dar seguimiento a la estrategia institucional del desarrollo de los programas académicos conjuntos con instituciones nacionales e internacionales;
- Mantener actualizado un banco de datos en materia de estudios sobre internacionalización y cooperación internacional;
- Diseñar y operar las estrategias internacionales de promoción de la institución;
- Desarrollar una imagen institucional de la ORI y de la institución en su conjunto de alta calidad visual e informativa que permita difundir hacia las universidades extranjeras y los organismos de cooperación internacional los programas académicos y servicios universitarios de la institución;
- Coordinar la difusión y promoción de las actividades de internacionalización y de estudios sobre educación internacional en la Institución por medios tradicionales o electrónicos.

e. Secretaría Administrativa.

- Gestión de los recursos humanos, recursos físicos y materiales, recursos financieros y archivos.

A modo de conclusión, vale mencionar que esta división de tareas responde a la realidad y necesidades de las universidades latinoamericanas. Las estructuras y organización de las oficinas de cooperación suelen ser diferentes en las universidades de Estados Unidos,

Canadá, Europa, Asia u Oceanía.

De manera general, en Estados Unidos de América, por ejemplo, existen tres grandes categorías para la división del trabajo: la cooperación internacional para profesores e investigadores; programas para estudiantes extranjeros (*Foreign Students* o *International Students Programs*); y programas de movilidad estudiantil para estudiantes locales (*Study Abroad Programs*).

Bibliografía:

American Council on Education, *Guidelines for College and University Linkages Abroad*, Office of International Education, American Council on Education, Washington, DC, 1993, p. 6.

Aronowitz, S. y H. Giroux (1991) *Postmodern education: Politics, culture, & social criticism*. Minneapolis, Minnesota: University of Minnesota Press.

Calleja, J. (ed.) (1995) *International education and the university*. Londres: Jessica Kingsley Publishers/Unesco Publishing.

Centro Interuniversitario de Desarrollo, *Manual de gestión de la cooperación internacional*, Santiago de Chile, CINDA, 1992, pp. 117-121.

De Wit, H. (2001) *Internationalisation of higher education in the United States of America and Europe: A historical, comparative and conceptual analysis*. Westport, CT: Greenwood Publishing.

Ellingboe, B. (1996, junio) *Divisional strategies on internationalizing curriculum: A comparative five-college case study of deans' and faculty perspectives at the University of Minnesota*. Unpublished Master of Arts thesis.

Harari, M. (1989) *Internationalization of higher education: Effecting institutional change in the curriculum and campus ethos. Report # 1*. Long Beach, California: Center for International Education, California State University.

Keenan, Frederick J. y Lionel Vallée (1994) *La gestión de los asuntos internacionales de la universidad*, Quebec: Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario de la Organización Universitaria Interamericana/Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional.

Kerr, C. (1994) *Higher Education cannot escape history: Issues for the twenty-first century*. Sunny Series Frontiers in Education. Albany, Nueva York: State University of New York Press

Knight, J. (2003) «Updated Internationalization Definition», en *International Higher Education*, núm. 33, Estados Unidos: Boston College.

Knight, J. (1999) Internationalisation of Higher Education. En J. Knight y H. de Wit (eds.) *Quality and Internationalisation in Higher Education*. Paris: IHME/OECD

Mestenhauser, J. (1998) Portraits of an international curriculum: An uncommon multidimensional perspective. En J. A. Mestenhauser y B. J. Ellingboe (eds.) *Reforming the Higher Education Curriculum: Internationalizing the Campus*. Phoenix, AZ: American Council on

Education/Oryx.

Rudzki, R. (1998) *The strategic management of internationalization-Towards a model of theory and practice*. Tesis Doctoral, Newcastle, School of Education, University of Newcastle upon Tyne.

Schoorman, D. (1999) «The Pedagogical Implications of Diverse Conceptualizations of Internationalization: A U.S. -based case study», en *Journal of Studies in International Education*, otoño, Nueva York: CIEE.

Sebastián, Jesús (2004) *Cooperación e Internacionalización de las Universidades*, Editorial Biblos: Argentina

Van der Wende, M. (1996a) *Internationalising the Curriculum in Dutch Higher Education: An International Comparative Perspective*. Ph.D Thesis, The Netherlands.

_____ (1996b) *Internationalising the curriculum in Higher education*. En: *Internationalisation of Higher Education*. OECD Documents. Paris. OECD

1.3. CASO DE ESTUDIO

LA SOCIEDAD DE RELACIONES INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE ALICANTE, S.A.

*Roberto Escarré Uruña
Universidad de Alicante, España*

1. Introducción

1.1. La Universidad de Alicante: Historia

La Universidad de Alicante, fundada en octubre de 1979 es una de las universidades más jóvenes de España, pero es hoy en día de las más innovadoras. Se creó sobre la estructura ya creada en 1968 del Centro de Estudios Universitarios (CEU), que dependía de la Universidad de Valencia. Pese a ello la UA tiene una base histórica en la Universidad de Orihuela que, tras dos siglos de existencia, cerró sus puertas en 1834. La provincia de Alicante, pues, posee una importante tradición universitaria que se mantiene hasta la actualidad.

El reiniciación de las actividades universitarias en Alicante, en el curso 1968/1969, había sólo 230 alumnos, de los cuales se ha pasado hasta los 33.000 de hoy, convirtiendo la UA en la Universidad con mayor crecimiento proporcional de alumnado entre todas las del Estado Español. La UA, tras casi treinta años de existencia, presenta hoy un relevante potencial para el desarrollo socioeconómico; una cincuenta de titulaciones, más de setenta Departamentos Universitarios, unidades y grupos de investigación en Áreas de Ciencias Sociales y Jurídicos, Experimentales, Tecnológicos, Humanidades, Educación y Ciencias de la Salud, cinco Institutos Universitarios de Investigación proyectan una actividad investigadora de las más prestigiosas del país. Es, asimismo, un punto de referencia obligada en las relaciones internacionales, convenios, sedes, movilidad e intercambio, cooperación y captación de recursos. Todo ello con unos de los *campus* más innovadores y premiados de Europa, y con una ubicación excepcional.

1.2 El ámbito internacional de la UA

La actividad internacional de la UA es competencia del Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y Cooperación. Las competencias del Vicerrectorado se resumen en tres objetivos principales:

- Promover la internacionalización de la Universidad;
- Coordinar los programas de movilidad nacional e internacional tanto de los estudiantes, los profesores y el personal de administración;
- Impulsar las acciones de cooperación al desarrollo y solidaridad.

Al entender la internacionalización como un objetivo transversal de la UA, que implica distintas acciones y niveles de actuación también con otros Vicerrectorados (ej, Investigación, Desarrollo e Innovación), el Vicerrectorado asume la responsabilidad de dotar de la necesaria coherencia a este conjunto de acciones, asegurando su coordinación

2. Descripción

2.1. El modelo de la creación de una empresa para gestionar y fomentar la internacionalización en una universidad pública española

El objetivo de este caso práctico es explicar una experiencia desarrollada en la Universidad de Alicante, todavía hoy vigente. En concreto se explicará el origen y desarrollo de la Sociedad de Relaciones Internacionales de la Universidad de Alicante, S.A., que es una empresa privada que pertenece a dicha universidad. Más información acerca de los servicios que actualmente ofrece dicha empresa se pueden encontrar en su página web: <http://www.sri.ua.es>

2.2. Origen y naturaleza de la Sociedad de Relaciones Internacionales de la Universidad de Alicante

La Sociedad de Relaciones Internacionales S.A. (SRI)² es un ente creado en 1995 por el Consejo de Gobierno de la Universidad de Alicante con el objetivo de ofrecer servicios especializados en el ámbito de las relaciones internacionales en términos de flexibilidad y competitividad a los organismos de la propia universidad y a la comunidad universitaria en general. La SRI tiene entidad jurídica propia a través de una sociedad mercantil aunque su único accionista es la Universidad de Alicante, que la entiende como una entidad de apoyo instrumental para sus funciones.

2.3. Servicios

La Sociedad de Relaciones Internacionales S.A ofrece actualmente los siguientes servicios:

- Cursos de Español para extranjeros (incluyendo la organización de exámenes para la obtención de títulos oficiales de español;
- Cursos de Inglés, Francés, Alemán e Italiano para españoles;
- Organización de congresos internacionales, reuniones docentes, seminarios, etc.;
- Servicio de Traducción;
- Organización de actividades culturales para estudiantes extranjeros, incluyendo viajes, excursiones, intercambios, etc;
- Apoyo y promoción para proyectos institucionales que pueda encomendar la Universidad de Alicante.

Este organismo tiene por tanto como objetivo principal facilitar y promover la internacionalización de la Universidad de Alicante. Pero el hecho de que se haya elegido una forma jurídica mercantil ya indica que aunque la SRI no tiene que ofrecer beneficios, tampoco debe de arrojar pérdidas a final de cada ejercicio. Tiene por tanto que generar recursos para ser autosuficiente.

3. Planificación y evolución de la SRI

² Pedreño, A. "Universidad: utopías y realidades. Universidad de Alicante, 1994-97". Editorial Civitas. 1998.
<http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/12937848668076075209624/017562.pdf>

Como se mencionó anteriormente la Sociedad de Relaciones Internacionales fue creada en 1995, inspirada en universidades que habían creado entidades semejantes, principalmente en el ámbito anglosajón y relacionadas con la oferta de cursos de inglés para estudiantes extranjeros.

La evolución de la SRI se puede dividir en 3 fases:

Fase 1. Iniciación

Desde 1995 a 1999 la SRI intenta centrarse en actividades que le aseguren una financiación y la continuidad del proyecto, pues en ese momento la autofinanciación era clave para su justificación en el campus. Para ello se llega a la conclusión que los cursos de español para extranjeros, actividad en este momento bastante incipiente en España, puede ser una buena alternativa. Se contacta con universidades americanas para ofrecer ese servicio y se contrata personal docente especializado. Los cursos de español resultan ser una interesante fuente de financiación por la alta demanda que ya en esos momentos existe desde Estados Unidos. Las universidades americanas requieren servicios muy especializados que contemplan no sólo la propia organización de los cursos de español sino también de otras actividades como excursiones y eventos culturales, que facilita que la naciente empresa se oriente cada vez más hacia las necesidades del cliente.

Fase 2. Ampliación de los servicios

Desde 1999 a 2002 la SRI amplía sus servicios e incluye entre ellos el resto de los que aparecen en el punto anterior (cursos de idiomas para españoles, organización de congresos, etc.). En ese momento el proyecto había adquirido una consistencia importante dentro de la universidad de forma que independientemente de que se cambiara el equipo de gobierno, no se planteaba cambiar el modelo. Paralelamente a esta oficina la UA iba perfeccionando otra dentro de la propia estructura de la universidad que evitara solapamiento de funciones y facilitara que se complementaran.

El éxito de los nuevos servicios, especialmente de los cursos de idiomas para españoles, fomentó un aumento del personal y la creación de nuevos servicios que se aprovechaban de las sinergias que se creaba entre ellos. Por poner un ejemplo, el servicio de traducción se gestó tras el éxito de los cursos de idiomas para españoles y los traductores eran en un principio los mismos profesores que impartían las clases de idiomas. Por otra parte, la actividad germen de la empresa – cursos de español para extranjeros –, seguía creciendo de forma tan importante que se empezaba a analizar la posibilidad de limitar el número de estudiantes extranjeros por la falta de espacio en la universidad. Ese crecimiento se debió, aparte de un aumento cada vez mayor de la demanda exterior, a una acertada política de marketing que llevaba a participar a la SRI en las más importantes ferias de estudiantes internacionales del mundo (NAFSA, etc.). También se diseñó una efectiva política de agentes comerciales que se encargaban de reclutar estudiantes a cambio de una comisión, práctica que tuvo especialmente éxito en los países escandinavos. La política nacional al respecto, que fomentó cualquier iniciativa que potenciara el español para extranjeros, también dio un empuje importante a esta iniciativa.

Fase 3. Madurez y apertura al exterior

Desde 2002 a la actualidad (2009) la SRI hace un gran esfuerzo para vender sus servicios también fuera del campus y empieza a competir a precios de mercado, con otras empresas del entorno que ofrecen servicios similares. Uno de los principales clientes a partir de este momento son las administraciones públicas locales que empiezan a recurrir a distintos servicios para, por ejemplo, la traducción de sus páginas web al inglés o la impartición de cursos de idiomas a su personal. También empresas del entorno requieren los servicios de SRI cada vez más habitualmente.

Es importante mencionar aquí que la SRI estableció una política de precios que distingue entre cliente del campus y cliente externo. Esa política, de marcado carácter institucional, pretende fomentar la internacionalización del propio campus. La idea es por tanto que el mercado “cautivo” (profesor, estudiante, etc.) no encuentre precios más baratos de los servicios solicitados (traducción de artículos o de títulos, cursos de idiomas) en las empresas del entorno.

4. Conclusiones

Algunas conclusiones positivas de la experiencia de la Sociedad de Relaciones Internacionales son las siguientes:

- La elección de una entidad jurídica de tipo mercantil facilitó de forma evidente la contratación de personal en relación a la estructura y práctica habitual de una universidad pública. Esa flexibilidad a la hora de contratar personal especializado para tareas específicas y quizás por un periodo de tiempo determinado promueve un enfoque dirigido totalmente a la satisfacción del cliente (por ejemplo, la contratación de profesores para un grupo de estudiantes norteamericanos interesados en un tema como pueda ser el arte español, etc.);
- Aprovechar las sinergias entre los distintos servicios en el ámbito de la internacionalización es sin duda una de las claves de éxito de la SRI. Pocas empresas pueden ofrecer servicios tan complementarios que parten de las propias necesidades que una universidad tiene a la hora de planificar su internacionalización (por ejemplo, la necesidad de apoyar con un servicio de traducción a los profesores que quieren publicar en revistas extranjeras o con un servicio de organización de congresos, a los que quieren organizar un evento científico internacional);
- Cada universidad tiene un contexto (institucional, empresarial) que en muchas ocasiones necesita de servicios especializados en el ámbito de la internacionalización. Entender el contexto y saber aprovechar su potencialidad puede ser clave a la hora de captar recursos, como así ha sido en el caso de la SRI.

Algunas cuestiones a tener en cuenta a la hora de desarrollar estructuras similares:

- Es muy importante que el proyecto sea explicado con detalle en el campus y que se entiendan sus posibles ventajas. El entorno de las universidades públicas suele ser bastante rígido y estructuras funcionariales son a veces difíciles de asimilar. Por ejemplo, personal de la UA (especialmente profesores) no entendía al principio que

un ente perteneciente a la propia universidad cobrara por unos servicios (traducciones). Aunque el precio era inferior a los precios del mercado por servicios similares a veces se producían malentendidos e incomprensión;

- La estructura de la empresa se debe de adaptar a las necesidades que tiene la propia universidad, lo que supone no sólo flexibilidad por parte de esta, sino unas claras directrices que deben de emanar del equipo de gobierno;

2. ORGANIZACIÓN DE PROGRAMAS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL

2.1 INTRODUCCIÓN

La movilidad académica, tanto de investigadores, profesores, administrativos y estudiantes, es sin lugar a dudas el punto de partida utilizado por la mayoría de las IES para emprender el camino de la internacionalización. La movilidad académica, además del crecimiento personal, permite facilitar la integración nacional, regional e internacional a través de la conformación de redes académicas que facilitan la construcción de respuestas a problemas comunes.

El intercambio de estudiantes de grado y postgrado es uno de los ámbitos de mayor crecimiento en todas las regiones del mundo. Las IES por su parte, aunque ubicadas en zonas con bajos indicadores de movilidad, demuestran una valoración creciente de esta actividad, considerando un valor agregado significativo en la formación de sus estudiantes.

El objetivo del Taller fue el de promover la movilidad académica en Latinoamérica y aumentar la cooperación interinstitucional entre las universidades de la Región. Para ello, mediante la realización de un taller sobre Movilidad en la Universidad Nacional del Litoral, los organizadores pretendieron profundizar en el análisis sobre los objetivos y las metodologías de la movilidad académica desarrolladas en Latinoamérica y en Europa (tanto de profesores como de estudiantes) y presentaron distintos ejemplos de buenas prácticas en la administración de los programas de movilidad, con especial énfasis en la movilidad estudiantil con reconocimiento de los estudios.

El Prof. Julio C. Thelier, de la Universidad Nacional del Litoral, en Argentina, presenta el marco teórico sobre Movilidad Académica. El texto aporta un marco general de la movilidad académica como elemento esencial de los procesos de internacionalización de la educación superior, y describe su situación actual en las distintas regiones del mundo, prestando especial atención a América Latina. Se realiza también un análisis global de las distintas experiencias y programas de movilidad académica, identificando las dificultades y los obstáculos comunes para su desarrollo.

Dos casos de estudio son presentados: El caso de estudio es presentado por Fabiana Barros de Barros. La autora explora el ejemplo del Programa Erasmus de la UE.

2.2 MARCO TEÓRICO

PROGRAMAS DE MOVILIDAD ACADÉMICA: EXPERIENCIAS EN AMÉRICA LATINA Y EN LA UNIÓN EUROPEA

Julio C. Thelier

Universidad Nacional del Litoral, Argentina

1. Introducción

La importancia de la movilidad académica como un elemento básico y fundamental de los procesos de internacionalización y de integración regional es demostrada en la práctica por el enorme éxito e impacto que ha tenido y tiene el Programa ERASMUS de la Unión Europea, en sus 20 años de existencia. Si bien Latinoamérica es una región que se encuentra rezagada en lo que a movilidad universitaria se refiere con respecto a otras regiones del mundo, también es cierto que son numerosos los antecedentes de movilidad existentes en el propio ámbito latinoamericano, que se desarrollan con cierta continuidad y que tienen un valor y una aceptación crecientes por parte de las comunidades universitarias.

En el presente documento se intenta presentar unos breves conceptos básicos sobre el fenómeno de la internacionalización de la educación superior y de una de sus acciones básicas: la movilidad académica. También se enumeran los programas de movilidad existentes, presentando una clasificación de los mismos por tipología y por regiones geográficas. También se analizan globalmente las experiencias de movilidad, tratando de identificar las dificultades y los obstáculos comunes que poseen. Finalmente, se analiza brevemente los esquemas de financiamiento, y se presentan distintos esquemas de reconocimiento de estudios.

2. La movilidad académica y su importancia en los procesos de internacionalización de la educación superior

El fenómeno de la globalización, entendido como el flujo de tecnología, economía, personas, conocimiento, valores e ideas a través de las fronteras de los países, afecta a todos ellos de diferente manera, en función de sus respectivas historias, tradiciones, culturas y niveles de desarrollo. La globalización produce impactos muy diferentes en las distintas naciones, y es posible observar cómo aumentan las desigualdades socio-económicas producidas por ella. Pero en forma paralela se debe destacar que es seguro e inevitable que no hay país ni región en el mundo, cualquiera que sea su dimensión económica y su grado de desarrollo relativo, que pueda escapar de los múltiples efectos que la globalización está planteando en todos los frentes. El mundo avanza hacia la integración por grandes bloques. La globalización aparece como la antesala de sistemas de gobernabilidad a escala universal, en los que se corre el peligro de una mayor marginación de los países menos poderosos, con respecto al sistema de poder. Voces solitarias en un mundo globalizado seguramente tienen una fuerza escasa o nula.

El fenómeno de la globalización tiene pleno impacto en el escenario de la educación superior, y las instancias de integración y cooperación universitaria aparecen como una

excelente herramienta destinada a potenciar y mejorar la calidad de la educación superior y de las instituciones de educación superior (IES) involucradas. El Proceso de Boloña en Europa, y en menor medida el proceso de integración en el MERCOSUR (Mercosur Educativo) son buenos ejemplos de lo antedicho.

La internacionalización de la educación superior, definida por Knight como “el proceso de desarrollo e implementación de políticas y programas para integrar las dimensiones internacional, intercultural y global en los propósitos y funciones de la educación superior”, debe ser planteada como un objetivo de las políticas de gobierno y de las instituciones universitarias que pretendan formar profesionales con aptitudes y actitudes para desempeñarse en un mercado cada vez más globalizado y de alcance planetario. En el caso de los países de América Latina se vive una doble dimensión del proceso de internacionalización: uno regional y otro mundial. En el marco regional, el proceso se relaciona con la siempre ansiada integración latinoamericana, objetivo que contempla razones muy profundas que tienen que ver con ideales de unión cultural y espiritual de los pueblos. En la escala planetaria, el proceso se relaciona a la necesidad de aumentar la calidad, la productividad científica y a promover una mayor competitividad de la Región.

Los procesos de internacionalización de las instituciones de educación superior se concretan y materializan mediante distintas estrategias y acciones que las universidades deciden desarrollar, entre las cuales se pueden enumerar las siguientes: movilidad estudiantil, movilidad de profesores e investigadores, participación en redes de carácter regional e internacional, oferta educativa internacional (educación transnacional), titulaciones conjuntas con instituciones extranjeras, acuerdos interinstitucionales (convenios generales y específicos), investigaciones conjuntas con grupos extranjeros, oferta de enseñanza de idiomas y cultura locales, acciones de cooperación al desarrollo, internacionalización del currículum

La movilidad estudiantil es considerada como una de las tendencias más notorias en los procesos de internacionalización de la educación superior. Además, la experiencia demuestra que también es una estrategia básica y principal en las acciones destinadas a promover la integración de la educación superior en aquellas regiones que promueven procesos de integración regional. La movilidad académica permite mejorar sustancialmente la formación integral de los estudiantes, al lograr la incorporación de una visión cultural y técnica internacional de sus estudios. Asimismo, al poblar las aulas con estudiantes de otros países, se enriquece significativamente los procesos de enseñanza-aprendizaje propios. La movilidad estudiantil, finalmente, debe estar basada sobre claros principios, a saber: la confianza entre las instituciones, la reciprocidad, la flexibilidad en el reconocimiento de los estudios y la transparencia informativa.

La movilidad de profesores e investigadores es otra acción plena de promoción de la internacionalización de las instituciones de educación superior. El intercambio y la movilidad de académicos debe estar destinada a promover el fortalecimiento mutuo, el trabajo sinérgico, y el crecimiento conjunto y homogéneo de las instituciones. En el concierto de Latinoamérica, hay un largo camino de colaboración y cooperación todavía a recorrer en la región, en la búsqueda de un desarrollo académico homogéneo, en el cual se compartan las fortalezas existentes en la región, y se planifique un trabajo conjunto de desarrollo de las áreas de vacancia.

Con el fin de evaluar en concreto la importancia de la movilidad académica, conviene

referirse a la acción de movilidad universitaria más importante que se ha desarrollado hasta el presente: el Programa ERASMUS de la Unión Europea. El Programa ERASMUS (*EuRopean Action Scheme for the Mobility of University Students*) es el programa modelo de movilidad académica, especialmente de estudiantes. Erasmus ha logrado un altísimo impacto en el marco del proceso de integración regional de la Unión Europea en general y en la creación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) en particular. Se ha convertido en un símbolo fundamental de la integración, a través del fomento de la cooperación transnacional entre universidades de los países miembros de la Comisión Europea.

Entre sus numerosos logros, pueden destacarse:

- el Programa Erasmus ha sido fundamental en el establecimiento del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES),
- ha logrado el compromiso activo con el Programa de los Estados de las Naciones Europeas, así como de otros niveles institucionales (Comunidades Autónomas; universidades; entidades privadas), tanto en aspectos de cofinanciación como de establecimiento y funcionamiento de las Agencias Nacionales y su papel de colaboración con las IES.
- el Programa ha permitido la creación e implementación del sistema de transferencia de créditos europeos (ECTS), el cual ha sido adoptado por toda Europa para sus nuevos títulos en el marco del EEES,
- las propias herramientas del Programa (guía académica, contrato de estudios, etc.) han sido elementos cruciales para el desarrollo de la transparencia entre Instituciones y para diagnosticar disfunciones,
- la internacionalización que ha sido promovida por el Programa también ha tenido un alto impacto positivo en el empleo,
- con Erasmus, las universidades tuvieron que plantearse su propia política europea, lo que sin duda tuvo consecuencias en todos los ámbitos y estamentos universitarios,
- ha logrado una mayor transparencia y colaboración entre las universidades, lo que se ha traducido en el desarrollo de nuevas líneas de actuación en el marco de Erasmus (desarrollos curriculares conjuntos, creación de redes temáticas, entre otros),

Durante su desarrollo el Programa ha estado sometido a diversas evaluaciones, y en todas ellas se ha destaca el valor de la movilidad estudiantil y docente. El propio Presidente de la Comisión Europea, José Manuel Barroso, ha declarado que “Erasmus se ha convertido en algo más que un programa educativo. Da a muchos universitarios europeos la oportunidad de vivir en un país extranjero por primera vez, y se ha convertido en un fenómeno social y cultural. Es un ejemplo excelente de lo que la coordinación europea puede lograr en el ámbito de la educación, y presagia el éxito del recientemente propuesto Instituto Europeo de Tecnología, que, como Erasmus hace 20 años, es un concepto nuevo que representa una visión y una convicción de que la actuación coordinada europea tiene más valor añadido que la suma de excelentes iniciativas independientes”.

Erasmus tiene una trayectoria que ya ha cumplido sus 20 años de vida. Su gran impacto regional, en conjunto con otras experiencias más recientes llevadas a cabo en América Latina y en el ámbito iberoamericano (que se enumeran en el presente documento) demuestran, aún

con movilidades más reducidas, la potencialidad de la movilidad académica como acción promotora y de alto impacto en la promoción de la internacionalización y de la integración regional.

3. Enumeración y clasificación de los distintos programas de movilidad existentes

Con la finalidad de enumerar los programas de movilidad académica existentes en el mundo, se procede a agruparlos por regiones geográficas:

3.1. Programas de movilidad en desarrollo en América Latina

PROGRAMA PAME-UDUAL (Programa Académico de Movilidad Estudiantil de la Unión de Universidades de América Latina)

PROGRAMA ESCALA ESTUDIANTIL de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM)

PROGRAMA DE MOVILIDAD ESTUDIANTIL (PME) del Consejo de Rectores por la Integración de la Sub-región del Centro Oeste de Sudamérica (CRISCOS)

PROGRAMA MARCA -MERCOSUR (Movilidad Académica Regional para Cursos Acreditados del MERCOSUR Educativo)

PROGRAMA JIMA (Jóvenes de Intercambio México-Argentina)

PROGRAMA DE BECAS DE MOVILIDAD UNIVERSITARIA EN EL POSTGRADO. Red de Macrouiversidades

PROGRAMA ESCALA DOCENTE de AUGM

PROGRAMA ALAFEC (Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría)

PROGRAMA DE INTERCAMBIO ACADÉMICO MÉXICO – CENTROAMÉRICA: ANUIES – CSUCA

3.2. Programas de movilidad en desarrollo en Iberoamérica

PROGRAMA DE COOPERACION INTERUNIVERSITARIA E INVESTIGACION CIENTIFICA ENTRE ESPAÑA E IBEROAMERICA (PCI) de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) → (antiguo Intercampus)

EL PROGRAMA PIMA (Programa de Intercambio y Movilidad Académica) de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

BECAS MAEC-AECI (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación) y BECAS MUTIS

BECAS DE LA FUNDACION CAROLINA.

PROGRAMAS DE MOVILIDAD DE LA AUIP (Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado).

PROGRAMA CYTED (Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo)

PROGRAMA DE INCORPORACION DE DOCTORES ESPAÑÓLES EN UNIVERSIDADES MEXICANAS

PROGRAMA de AYUDAS PARA LA COOPERACION INTERUNIVERSITARIA ESPAÑA-BRASIL

PROGRAMA PABLO NERUDA (nuevo)

PROGRAMAS DE MOVILIDAD EN DESARROLLO ENTRE EUROPA Y AMERICA LATINA

PROGRAMA DE MOVILIDAD ESTUDIANTIL DE CINDA (Centro Interuniversitario de Desarrollo)

PROGRAMA ALβAN DE LA UNIÓN EUROPEA (UE) (América Latina Becas de Alto Nivel)

PROGRAMA ALFA DE LA UE (América Latina Formación Académica)

PROGRAMA ERASMUS MUNDUS EXTERNAL WINDOWS.

Cabe destacar la existencia de otras iniciativas de cooperación entre la Unión Europea y América Latina con influencia en la movilidad académica, si bien no son estrictos programas de movilidad, tales como el PROGRAMA INCO, el Programa @Lis, el Proyecto Tuning AL y el Proyecto 6x4.

3.3. Programas de movilidad en desarrollo en Europa

PROGRAMA ERASMUS (European Action Scheme for the Mobility of University Students) → Sistema de Créditos ECTS

PROGRAMA ERASMUS MUNDUS

3.4. Programas de movilidad en desarrollo en América del Norte

CONAHEC's Student Exchange Program – CONASEP

PROMESAN (Programa para la Movilidad en Educación Superior en América del Norte)

ISEP (International Student Exchange Program)

3.5. Programas de movilidad entre la Unión Europea y América del Norte

La Cooperación Académica entre la Unión Europea y Estados Unidos y Canadá : Proyectos de asociaciones conjuntas UE-EEUU, Proyectos de movilidad de excelencia, Medidas de orientación política, Becas Schuman- Fullbright, Asociaciones de alumnos

3.6. Programas de carácter interamericanos

CURSO IGLU de la Organización Universitaria Interamericana (OUI)

Acciones de la Organización de Estados Americanos (OEA)

Programa de Movilidad del CREPUQ (Conférence Des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec).

PROGRAMA EN ASIA-PACIFICO

UMAP (University Mobility in Asia and the Pacific)

3.7. Programa de alcance mundial

PROGRAMA IAESTE (**I**nternational **A**ssociation for the **E**xchange of **S**tudents for **T**echnical Experience)

Los distintos programas listados anteriormente pueden ser agrupados y clasificados en las siguientes categorías de tipos de movilidad que desarrollan: programas de movilidad de estudiantes de pregrado, programas de movilidad de estudiantes de posgrado y programas de movilidad de profesores. Se aclara que algunos programas incluyen más de una categoría. Por otro lado, también pueden ser agrupados en función del espacio geográfico que abarcan. Con el fin de permitir una rápida observación de las tipologías de los distintos programas, se presenta a continuación la siguiente tabla:

RESUMEN DE PROGRAMAS DE MOVILIDAD ESTUDIANTIL Y DE DOCENTES			
DISTRIBUIDO POR REGIONES Y TIPOLOGIA			
Región/Tipo de Movilidad	Movilidad Estudiantil de pregrado	Movilidad Estudiantil de posgrado	Movilidad de Profesores
América Latina	PAME - UDUAL	Red de MacroUniversidades	Escala Docente - AUGM
	Escala Estudiantil - AUGM		Intercambio académico México-Centroamérica ANUIES-CSUCA
	PME CRISCOS		
	MARCA - MERCOSUR		
	JIMA (México - Argentina)		
Programa ALAFEC	Programa ALAFEC		
Iberoamérica	PIMA-OEI	PCI-AECID	PCI-AECID
		Becas MAEC-AECI	CYTED
		Becas MUTIS	Incorporación Dres. españoles en universidades Mexicanas
		Becas Fundación Carolina	
		CYTED	Programa Cooperación Inter-Universitaria España-Brasil
		Programa AUIP	Programa AUIP
Programa Pablo Neruda	Programa Pablo Neruda		

RESUMEN DE PROGRAMAS DE MOVILIDAD ESTUDIANTIL Y DE DOCENTES			
DISTRIBUIDO POR REGIONES Y TIPOLOGIA			
Región/Tipo de Movilidad	Movilidad Estudiantil de pregrado	Movilidad Estudiantil de posgrado	Movilidad de Profesores
Europa - América Latina	Programa CINDA	Programa ALBAN	Programa ALFA
	Programa ALFA	Programa ALFA	
Intraeuropeo	Programa ERASMUS	ERASMUS-MUNDUS	ERASMUS MUNDUS
América del Norte	CONASEP		
	PROMESAN		
	ISEP		
Inter América	CREPUQ	IGLU-OUI	
		Becas OEA	
Asia Pacífico	UMAP	UMAP	UMAP
Alcance mundial	IAESTE		

Teniendo en cuenta la clasificación anterior de los distintos Programas de Movilidad, y con la finalidad de producir algunas conclusiones preliminares sobre los programas con impacto en América Latina, se presenta a continuación la siguiente tabla:

Comentarios sobre los programas de movilidad estudiantil y docentes			
Región/Tipo de Movilidad	Movilidad Estudiantil de Pregrado	Movilidad Estudiantil de Posgrado	Movilidad de Profesores
América Latina	<p>Interesante cantidad de programas de movilidad desarrollados en la Región(6)</p> <p>La mayor cantidad de los programas son organizados por redes de universidades (5)</p> <p>Escasa cantidad de programas gubernamentales (1)</p> <p>Mayoría de programas que incluyen reconocimiento de los estudios (5)</p> <p>Programas de carácter horizontal (con reciprocidad)</p> <p>Programas con apoyo económico a los estudiantes, aportados por las universidades participantes</p> <p>Nulo apoyo de los gobiernos de los países de la Región (excepto Programa Marca-Mercosur)</p> <p>Nulo apoyo de empresas privadas (excepto apoyo parcial en Programa Escala-AUGM)</p>	<p>Escasos programas de movilidad de estudiantes de posgrado</p> <p>Solamente una red ha desarrollado esta modalidad (MacroUniversidades)</p> <p>Movilidades con becas completas de apoyo económico</p> <p>Apoyo económico privado (entidad bancaria)</p>	<p>Escaso desarrollo de programas de movilidad de profesores en la Región</p> <p>Sin apoyo de organizaciones privadas</p> <p>Financiación a cargo de las propias universidades (Escala Docente) y del Gobierno Mexicano (Csuca-AUNIES)</p> <p>Programas de carácter horizontal (movilidades multidireccionales)</p>

Ibero América	Solamente existe el Programa PIMA, que ha tenido un importante desarrollo entre 2000 y 2004, y que actualmente está prácticamente interrumpido, sin financiamiento	<p>Importante cantidad de programas de becas que apoyan la movilidad de posgrado</p> <p>Mayoría de programas financiados por el Reino de España</p> <p>Flujos de movilidades principalmente desde América Latina hacia España</p> <p>Buenas expectativas por implementación del nuevo Programa Pablo Neruda</p>	<p>Interesante cantidad de programas existentes</p> <p>Fuerte protagonismo del Reino de España</p> <p>Expectativas por implementación del nuevo Programa Pablo Neruda</p>
Europa - América Latina	<p>Importante impacto del Programa Alfa</p> <p>Movilidades en ambos sentidos</p>	<p>Importante impacto del Programa Alban durante los años 2003-2007</p> <p>Flujo de movilidades unidireccional (AL hacia Europa)</p>	<p>Importante impacto del Programa Alfa</p> <p>Movilidades en ambos sentidos</p>
Intra Europeo	Programa de movilidad estudiantil de alto impacto (Erasmus)		

4. Análisis global de las experiencias de movilidad

Si se analizan el desarrollo de los distintos programas de movilidad académica listados en el punto anterior y los resultados de su implementación, y tomando en cuenta distintos estudios y análisis realizados sobre ellos, se pueden destacar, en líneas generales, una serie de conceptos tales como:

- La movilidad académica ha favorecido los procesos de internacionalización de la educación superior y de las IES, tanto en docencia como en investigación,
- ha tenido un impacto importante en aquellas regiones en las que su desarrollo ha alcanzado cifras importantes de personas participantes,
- en conjunto con la consolidación de redes de IES, ha favorecido la creación progresiva de sistemas de cooperación interuniversitaria y promovido los procesos de integración regional,
- ha promovido la flexibilidad académica y administrativa al interior de las universidades, así como el desarrollo de innovaciones en las herramientas de gestión universitaria,
- ha promovido la implementación progresiva de sistemas de comparabilidad entre los estudios para avanzar en la convergencia de los sistemas de educación superior,
- la movilidad de estudiantes y profesores realizada en el marco de proyectos de doctorado/investigación ha favorecido el desarrollo de las capacidades de las IES y de su entorno.

Es necesario destacar nuevamente, en este análisis, al Programa ERASMUS de la Unión Europea, que por su gran desarrollo, su continuidad en el tiempo, su plena vigencia y el gran número de estudiantes movilizados, es el único que ha alcanzado un nivel de reconocimiento pleno, constituyéndose en un pilar incuestionable de la integración europea.

No obstante lo anterior, cabe aclarar que también pueden ser destacadas una serie de problemas y dificultades que obstaculizan y en ocasiones impiden la movilidad académica. Por ello, es necesario marcar claramente los objetivos de un programa de movilidad, con el fin de lograr poner en marcha las estrategias necesarias que hagan exitosa y sostenible en el tiempo la implementación del mismo.

Se procede a continuación a analizar los programas de movilidad desde distintas perspectivas, tomando siempre como base su importancia como una acción prioritaria y central de integración, cooperación e internacionalización. Inicialmente se analizarán las dificultades y obstáculos comunes, para luego describir aspectos relacionados a la tipología de los programas, su organización, su estructura, su financiamiento, la inclusión de la problemática de género, entre otros.

4.1. Las dificultades y los obstáculos comunes

Aunque cada uno de los Programas enumerados presenta dificultades específicas según su naturaleza, objetivos declarados, características, ámbitos de actuación, etc., se puede afirmar que todos ellos presentan una serie de dificultades u obstáculos comunes, entre las cuales se puede citar:

- las dificultades económicas para la financiación de los Programas de movilidad, dificultades que complican aquellas acciones que tratan de evitar la selección de los estudiantes por la capacidad económica de su grupo familiar,
- las dificultades de coordinación académica, cuestión observable inclusive en aquellos programas de gran tradición y con herramientas de gestión académica muy consolidadas,
- las dificultades logísticas, referidas principalmente a las tareas de preparación de las movildades, a la búsquedas de alojamiento, a los trámites administrativos, a la transparencia informativa, entre muchos otros,
- el real y rápido cumplimiento de los compromisos de reconocimiento académico. Aún cuando prácticamente la totalidad de los programas analizados contemplan el reconocimiento de los estudios, se detectan problemas específicos que tienen que ver con demoras en los reconocimientos y en las convalidaciones y en algunos casos con aplicación poco sistemática de las herramientas disponibles.

4.1.1. Las dificultades económicas

Existen diferentes mecanismos de financiación de los Programas de movilidad, que se pueden resumir del siguiente modo:

- Programas con un fuerte aporte financiero. Es el caso de los Programas europeos de movilidad que además del importante aporte comunitario suelen recibir apoyos económicos de los distintos gobiernos así como de las propias universidades y de otras instituciones públicas y privadas. Y también es el caso de los Programas (o movildades) apoyados por entidades financieras (caso de las becas otorgadas por el Banco de Santander, entre otros agentes). Estos Programas pueden implicar tanto becas completas a los estudiantes como

ayudas o becas parciales

- Programas financiados fundamentalmente por las universidades. Tal es el caso fundamentalmente de varios programas latinoamericanos, tanto en red como bilaterales, en los que la universidad de origen se encargan de asumir el transporte mientras que la receptora se encarga del alojamiento y la manutención.

- Programas financiados fundamentalmente por los estudiantes (por regla general existe exención de tasas de matrículas en la Universidad receptora).

Aún con la anterior diversidad, las dificultades financieras son observables en prácticamente todos los casos, incluso en el caso de la movilidad europea (en la que la gran cobertura numérica de la movilidad provoca que las ayudas sean reducidas).

En algunos casos se observa que la dotación finalmente asignada varía según el nivel del país de destino, ya que se tiene en cuenta la heterogeneidad de los costos de vida de los distintos países, muy diferentes por cierto.

Es importante aclarar el esfuerzo que se realiza en todos los programas en lo relativo a valorar:

- la importancia de un número significativo de movilidades a fin de que los programas tengan real impacto en la educación superior, y no se configuren como un esquema de movilidad de élites, sin significación real para las universidades y los sistemas.
- la importancia de disponer de fondos suficientes para llevar a cabo la movilidad con becas de características completas, que eviten la discriminación de los estudiantes de bajos recursos.
- la importancia de que la dotación de las ayudas sea suficiente para poder vivir dignamente.

Finalmente, en América Latina debe destacarse el gran esfuerzo económico que realizan las universidades en el sostenimiento de las movilidades, así como de algunos organismos internacionales y grupos económicos privados. En cambio, el aporte de los gobiernos nacionales es prácticamente nulo, sobre todo cuando se trata de programas de movilidad de grado recíproca. Este dato contrasta absolutamente con la predisposición que han mostrado muchos de los representantes de ministerios de educación que han sido entrevistados en el marco de este estudio.

4.1.2. Las dificultades de coordinación académica.

Aún en los programas de gran tradición y con herramientas de gestión académica muy consolidadas se detectan problemas en la comunicación y coordinación general entre los responsables y coordinadores de movilidad. Esta cuestión incide negativamente en la calidad de la movilidad e impide al mismo tiempo que se avance en el conocimiento real de los programas de estudios y en su consiguiente mejora. En los Programas más jóvenes se suma también la inexperiencia de los coordinadores académicos.

Es necesario entonces profundizar en:

- la disposición de herramientas de gestión académica muy bien definidas y en su

aplicación mediante medidas que favorezcan la comunicación y el diálogo entre los coordinadores académicos.

- una definición muy clara de las responsabilidades de los coordinadores académicos.
- la promoción de actividades de capacitación específica de los coordinadores de los programas.

Se ha señalado la necesidad de estimular la labor de los coordinadores académicos, labor que exige una importante dedicación. En las evaluaciones realizadas a algunos de los programas de movilidad, se señala que los coordinadores académicos asumen su tarea sin el debido compromiso con la función.

4.2.3. Las dificultades logísticas.

Se observan dificultades en la preparación de las movilidades, en la recepción de los participantes de movilidad (búsquedas de alojamiento, correcta recepción en las universidades de destino, etc.), en los trámites administrativos, en la difusión de los servicios disponibles en la universidad.

Una dificultad muy importante es la falta de transparencia informativa de las universidades. Una de los compromisos básicos que una institución asume al incorporarse a un programa de movilidad es la de asegurar una buena base informativa para los estudiantes y para las otras universidades, consistente en hacer conocer los programas de las carreras, contenido de las asignaturas, cronogramas académicos, fechas importantes, datos de las facilidades académicas (bibliotecas, etc.), de las facilidades logísticas (deportes, recreación, alojamiento, transporte, etc.). Es muy común que esta información no esté disponible, o al menos, esté pero desactualizada. El medio más común de difusión es la propia página web de la universidad.

Se observa asimismo:

- heterogeneidad de las herramientas de gestión administrativa de la movilidad y en su ejecución y en algunos casos, su excesiva complejidad
- dificultades en los ajustes de los flujos de movilidad cuando existen diferencias en los calendarios académicos
- falta de fluidez en los mecanismos de comunicación y coordinación en la organización de la propia movilidad
- comunes y graves dificultades en la obtención de los visados.

4.2.4. El reconocimiento académico

Aún cuando prácticamente la totalidad de los programas analizados contemplan el reconocimiento de los estudios, y las universidades asumen el compromiso de llevarlo adelante con una adecuada rapidez, en muchas ocasiones se detectan serios problemas específicos que tienen que ver con el no cumplimiento del reconocimiento, con demoras en las convalidaciones y en algunos casos con aplicación poco sistemática de las herramientas disponibles. Lentitud en el envío de documentos entre las IES, exceso de burocracia en las

acciones administrativas de reconocimiento, desconocimiento del programa por parte del personal administrativo, entre otras, son situaciones bastante normales en el desarrollo de las movilidades. Esto crea inseguridad en el estudiante, y en algunos casos mala prensa, que junto con los problemas financieros antes indicados influye en la demanda de movilidad.

Es necesario que existan normas claras en cuanto al reconocimiento académico y sus procedimientos. En el caso de los estudios de postgrado/doctorado, los mecanismos (salvo en la movilidad intra-europea) de reconocimiento de los períodos de estudios están por lo general mucho menos predefinidos que en la movilidad de grado.

4.2.5. Tipología de actividades en los Programas y tipos de estructura de la movilidad

Se observan dos grandes grupos predominantes de programas de movilidad desde el punto de vista de los tipos de movilidades que incluyen:

- Aquellos Programas que incluyen varias líneas de actuación (caso de la mayoría de los Programas de Educación Superior de la UE) en los que se contemplan varias líneas de acción complementarias, además de la propia movilidad estudiantil.
- Programas centrados exclusivamente en la movilidad, ya sea de grado o postgrado (caso de la mayoría de los Programas de América Latina).
- En cuanto a la estructura de la movilidad, también se observa una gran variabilidad:
- Movilidad libre e individual. Es el caso de los Programas en los que el aspirante solicita la ayuda directamente a la instancia responsable. Se detectan en este esquema serios problemas de seguimiento de las movilidades así como del real impacto que producen (a nivel institucional y general en el propio país)
- Movilidad bilateral. Se plantea sobre todo en el marco de convenios bilaterales o bien en grupos/ asociaciones de universidades en las que existe una gran conocimiento mutuo de los IES integrantes del grupo y en determinados Programas (por ej. PIMA, programas de AUGM, CRISCOS)
- Movilidad en red. En este caso se observan también varios modelos: establecimiento de pares en la red (por decisión propia de las dos IES o por asignación de los pares por la unidad gestora de la red, flujos determinados por la unidad gestora, que puede incluir o no reciprocidad entre dos IES concretas)
- Por lo general, tanto en la movilidad en red como en la movilidad bilateral, se tiende a la reciprocidad (en el sentido de recibir un número equivalente de alumnos al que se envía). El número de IES en las redes es variable (en el caso de movilidad de pregrado se observan redes de 3 hasta más de 22 miembros). En el caso de las redes en postgrado, el número de IES suele girar alrededor de 6.
- En el caso de Erasmus se ha observado la evolución de las primeras movilidades realizadas a fines de los años 80 en red (PICs) hacia la movilidad en el marco de convenios bilaterales, evolución sin duda determinada por las distintas fases y circunstancias que han incidido en los años de aplicación del Programa y entre ellas la propia evolución y experiencia de las universidades participantes.
- En el caso de movilidades de postgrado e investigación se observa enfoques bilaterales

(por iniciativas de las IES o caso del PCI de la AECEI) y sobre todo esquemas en red, que suele ser la norma en las actuaciones que responden a Programas apoyados por la UE (Alfa, Erasmus Mundus), en los que las movibilidades giran en torno a un área temática de docencia o investigación. En algunos casos, se observa la presencia de Instituciones Asociadas a la Red, cuando resulta de interés su participación pero no cumple los requisitos para participar en el Programa.

- El establecimiento de prioridades (sobre áreas temáticas) se observa más a menudo en postgrado/doctorado que en movilidad de pregrado. En algunos Programas se ha observado en los Informes de Evaluación una temática excesivamente especializada lo que puede influir en una disminución del impacto.

4.2.6. Tipología de la movilidad y modos de selección de los participantes

Movilidad de grado. La selección de los estudiantes que participan de los programas de movilidad se realiza prácticamente en todos los casos en base a expediente académico. En algunos casos se plantean requisitos (haber superado un determinado nº de créditos o de cursos). La duración de las estancias varía según los Programas. En América Latina, la mayoría son estancias semestrales. En otros Programas la duración varía entre 3 y 12 meses

Estudiantes de Postgrado/doctorado/postdoctorales. La selección depende si la movilidad se lleva a cabo en el marco de una red centrada en un proyecto o si se trata de una movilidad individual (tipo Alban). En algunos casos (por ejemplo Fundación Carolina para el doctorado) es la IES de origen, cofinanciadora, la que presenta sus propios candidatos. Ello asegura la vinculación del doctorado a líneas estratégicas de las IES de origen (a través de cofinanciación y de participación de personal vinculado a las propias IES)

Prácticas en empresa. En unos casos se observa una selección semejante a la que se lleva a cabo en la movilidad de grado clásica, con convocatoria y selección en base a expedientes. Es frecuente sin embargo observar la situación de candidaturas libres a la oferta de la que se disponga.

Movilidad de docentes. Se lleva a cabo fundamentalmente en el marco de acuerdos bilaterales o en el marco de proyectos conjuntos de docencia. Su selección es variada: en algunos Programas se hacen convocatorias a nivel de universidad o de centro; en otros, la movilidad docente se enmarca dentro de Proyectos bilaterales o en red por lo que la participación depende fundamentalmente de la dinámica de grupo de trabajo

Movilidad de investigadores. Se realiza sobre todo en el marco de proyectos de investigación como en el último caso señalado para la movilidad docente

Movilidad de gestores y coordinadores. En el caso de los gestores la movilidad se lleva a cabo generalmente en el marco de actividades institucionales entre las universidades aunque existen Programas con actividades específicas de intercambio de personal de administración y servicios. En el caso de los coordinadores académicos, en algunos programas, escasos, se contempla su participación en la movilidad especialmente para tareas de seguimiento de estudiantes de grado. Son escasos los Programas que disponen de fondos para estas últimas actividades o para llevar a cabo reuniones de coordinadores académicos (tal como se hacía inicialmente en Erasmus). Si son frecuentes por el contrario las reuniones de coordinación en el caso de Coordinadores Institucionales.

Finalmente, se encuentran Programas que se limitan a una de las tipologías anteriores y Programas que combinan dos o más tipologías (ej. estudiantes de grado; estudiantes de postgrado; y docentes).

4.2.7. Organización y gestión de los Programas

Un aspecto fundamental de los programas de movilidad académica, y en muchos casos indicado como una de sus dificultades más importantes, es la organización y gestión. Existen diversos modos de gestión, a saber:

Instancia central de gestión del Programa. En la mayoría de los Programas de América Latina, esta instancia coincide con la organización central de las redes universitarias que llevan adelante el Programa (AUGM, CINDA, UDUAL). En otros casos, la coordinación central es ejercida por una de las universidades participantes (CRISCOS, JIMA). En otros, la coordinación central depende de un organismo (caso de Marca Mercosur, de la OEI en el PIMA o de la Comisión Europea en Erasmus).

Nodos nacionales. Su existencia es variable según los Programas. En algunos casos (por ejemplo Agencia Nacionales Erasmus) su papel ha sido muy positivo. En otros casos, el papel ha sido absolutamente secundario, como es el caso de los Puntos Focales del Programa Alban de la UE. En cualquier caso deben establecerse muy bien sus funciones y responsabilidades así como las reglas de relación con las Universidades y con la instancia central. Su funcionamiento debe ser transparente y profesionalizado. Al margen de la propia estructura, el funcionamiento de la propia gestión del Programa varía desde una perspectiva muy centralizada, en la que gran parte de la gestión radica en una instancia (caso de la red de Macrouiversidades) hasta un funcionamiento muy descentralizado (caso de las redes Erasmus Mundus), con mucha flexibilidad y gran libertad de las universidades para organizar su estrategia.

Coordinación en las propias Instituciones. Se ha destacado, en muchos programas, la importancia de la implicación institucional. Se han elaborado diferentes mecanismos para asegurar los compromisos (desde lo estipulado en el antiguo Contrato con la Comisión Europea y la Declaración de Política Europea hasta la Carta Erasmus, hasta diferentes modelos de adhesión y compromiso por parte de las Instituciones). A pesar de lo anterior, se ha detectado en algunos casos una cierta heterogeneidad en la implicación real y efectiva de las IES. Por lo expuesto, se reconoce como clave el nivel de compromiso que asume el coordinador institucional, figura que existe en casi todos los Programas. Existe generalmente también un siguiente nivel, que son los coordinadores académicos de la movilidad (ya sea en el marco de acuerdos bilaterales o en el marco de redes), que desarrollan también una tarea clave para el éxito del programa, así como para la satisfacción del propio estudiante que se moviliza.

4.2.8. Organización de la movilidad

Por lo general la convocatoria y la selección de los estudiantes es realizada por cada universidad de origen, que asimismo se compromete al reconocimiento de los estudios a través del mecanismo establecido en el Programa. Por su parte, la IES de destino se encarga de la logística de recepción. En otros casos, las universidades hacen una pre-selección y la

decisión definitiva la tiene la instancia superior del Programa.

Sin embargo existen casos (redes con un funcionamiento muy centralizado o casos de movilidad individual y libre: Alban, Becas MAEC, etc), sobre todo en movilidad de postgrado, en las que el estudiante debe buscar por si mismo la IES de acogida y su propio tutor para posteriormente solicitar la participación a la organización central del Programa. En estos casos la beca la suele recibir el estudiante directamente en el lugar de destino. En cualquier caso se destaca la importancia del establecimiento de criterios homogéneos y transparentes en la selección, debiéndose garantizar la igualdad de oportunidades para todos los aspirantes.

En el pago de las ayudas (en el caso de existir becas) y, según el programa, en algunos programas la universidad se encarga del pago de la ayuda al estudiante mientras que en otros casos el pago lo realiza la instancia central del Programa, en general en el país de destino de la movilidad.

La Universidad de origen se encarga de los trámites para el reconocimiento académico del periodo de estudio. En muchos casos los Programas desarrollan Tablas de Equivalencias de Calificaciones para transferir en forma automática la calificación obtenida por el estudiante, de la universidad de destino a la universidad de origen (propio expediente académico del estudiante).

En el caso de los docentes/investigadores (y en alguna medida también de las estancias pre- o postdoctorales), los mecanismos dependen del tipo de movilidad a la que se opta, ya sea:

- a) redes de postgrado/doctorado en áreas temáticas o redes de investigación. En este caso la participación está ligada al propio proyecto que sirve de núcleo a la movilidad.
- b) acuerdos (bilaterales o en red) de intercambios de docentes. En estas situaciones los mecanismos y criterios no están por lo general claramente predefinidos, aún cuando se lleven a cabo en el marco de áreas prioritarias.

4.2.9. Seguimiento y evaluación de los Programas y de los participantes en la movilidad

Se observa una gran heterogeneidad en lo que se refiere al seguimiento y a la evaluación de los Programas de Movilidad, según se analizan los distintos programas:

- Programas que integran el seguimiento de las actividades en su propia formulación, con informes periódicos y finales
- Programas con seguimientos parciales, sobre todo centrados en la evolución de la movilidad y/o al equilibrio de los flujos entre las IES participantes y en algunos casos con cuestionarios a los participantes. Se destaca el caso del Programa ESCALA ESTUDIANTIL de AUGM, en el que se realiza una evaluación anual que considera tanto los aspectos académicos como administrativos y logísticos de las movildades e incluso evalúa el nivel de satisfacción de los distintos actores.
- Programas sin líneas de seguimiento y evaluación.

La misma heterogeneidad se observa en lo que se refiere a evaluaciones externas del Propio Programa:

- Programas con plazos de aplicación durante un tiempo determinado (alrededor de 5-6 años) que incluye evaluaciones externas para su futura reorientación en función de resultados, sostenibilidad e impacto (Programa Erasmus, Programa PIMA).
- Programas sin el establecimiento de evaluaciones externas y/o sin seguimiento de la sostenibilidad de las acciones y de su impacto.

Se detecta la necesidad del establecimiento de indicadores para medir el impacto. Lo mismo cabe decir sobre la difusión de los resultados. Una cuestión aparte es el seguimiento que se realiza de los propios estudiantes que participan en la movilidad. En el caso de los estudiantes de grado, salvo las disfunciones organizativas señaladas más arriba, el seguimiento suele ser adecuado durante la realización de la movilidad, tanto en la IES receptora como en la IES de origen (informes, certificados, etc.). No son nada frecuentes, en cambio, los análisis sobre el impacto de la movilidad una vez finalizados los estudios. A este respecto merece citarse una excepción: el Informe de Evaluación sobre el impacto positivo en el empleo llevado a cabo en el marco del Programa Erasmus.

En el caso de la movilidad de postgrado/doctorado, el seguimiento suele llevarse a cabo sin problemas en el caso de estancias tipo sándwich y/o cuando existe una estrecha vinculación del participante con su Universidad de origen o bien cuando la movilidad se enmarca en un proyecto que involucre de manera importante a las Instituciones. Sin embargo se detectan problemas en el seguimiento de estancias largas para estudios de doctorado en lo que se refiere a: finalización de los estudios, reconocimiento de los estudios en el país de origen y reinserción en el país de origen.

4.2.10. La movilidad y los estudiantes con escasos recursos económicos.

La financiación de la movilidad por parte de los propios estudiantes (como ocurre en algunos programas analizados), o la insuficiente dotación de las ayudas, puede incidir en la menor participación de estudiantes con pocos recursos económicos en los Programas de movilidad. En el caso de los Programas Europeos, suelen existir movildades con y sin ayudas, económicas, determinándose la adjudicación (y en su caso la cuantía) en base a los niveles de renta.

En la mayor parte de los Programas ibero y latinoamericanos analizados se observa la preocupación de las IES en evitar discriminaciones por capacidad económica, teniendo en cuenta que tratan de cubrir, con mucho esfuerzo, los gastos de traslado y de alojamiento/manutención entre las universidades de origen y de destino, respectivamente. Al mismo tiempo, no suele observarse en las universidades una política de asignación de las ayudas que tuviese en cuenta el nivel socioeconómico de los candidatos, posiblemente por dificultades para llevarla a cabo.

En lo que afecta a la cuestión de género y en lo que se refiere a los Programas de ámbito iberoamericano y latinoamericano, no se ha cuantificado en la mayoría de ellos la participación de la mujer en la movilidad y no se plantean medidas para incentivar su participación. Tampoco se observan especificaciones respecto a la cuestión étnica. Analizando datos de participación de las mujeres en la población estudiantil latinoamericana, según datos de IESALC-UNESCO, la cuestión de género no aparece como un problema grave, ya que la participación de las mujeres equilibra, y en algunos países supera, a la de los

estudiantes varones.

En el caso de los Programas europeos, se tiene cuantificada la participación de la mujer. Si bien la movilidad de la mujer es mayor en el caso de la movilidad estudiantil, no ocurre lo mismo en la movilidad docente.

5. El financiamiento de los programas de movilidad: algunos ejemplos

Con la idea de reflejar distintos esquemas de financiamiento se procede a continuación a describir brevemente los esquemas con que se financian algunos de los programas de movilidad académica enumerados en el apartado 3, en especial los referidos a movilidad de estudiantes de pre-grado. Cada caso presenta un mecanismo de sustento propio, en el que los principales actores involucrados son las universidades de origen, las universidades de destino, las entidades externas y los estudiantes. Como se observará, es muy claro que en América Latina los distintos gobiernos de los Países no apoyan la movilidad académica regional, con la sola excepción del Programa Marca Mercosur.

Programa PAME-UDUAL (Programa Académico de Movilidad Estudiantil de la Unión de Universidades de América Latina). El financiamiento del Programa está a cargo de las Universidades de origen y de destino, y de los estudiantes. El Programa incluye un esquema de financiamiento dual, en el cual se cubren plazas de movilidad de cobertura amplia, y plazas de movilidad de cobertura parcial. En la plaza de cobertura amplia, la universidad de destino cubre los costos de alojamiento y alimentación para el alumno beneficiario, además de exonerarlo de todos los costos académicos. En la plaza de cobertura parcial, la universidad de destino otorga a los alumnos beneficiarios solamente la exoneración de los costos académicos. Los costos de transporte, visado, seguro de salud obligatorio y cualquier otro costo que se genere, no son cubiertos por las universidades de origen ni de destino, sino por los propios estudiantes.

Programa ESCALA Estudiantil de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM): En el Programa ESCALA, la universidad de destino financia, durante todo el período de su estadía, el alojamiento y alimentación de los estudiantes que recibe. Además, se exime a los estudiantes del Programa de todo arancel relacionado con la actividad académica acordada. Una empresa privada (Banco Santander) subsidia parcialmente el Programa, mediante el otorgamiento de una contribución a AUGM que permite cubrir el seguro médico y dar una ayuda de pasaje a todos los estudiantes que participan del Programa. El estudiante, por su parte, afronta los gastos relativos a la visa respectiva y demás erogaciones personales no cubiertas por el financiamiento de las universidades, durante el período que dure la movilidad. La universidad de origen en algunos casos financia complementariamente el costo del traslado. La financiación de la movilidad docente (Programa Escala Docente) también corre a cargo de las universidades participantes (hospedaje y alimentación a cargo de la universidad de destino, y costos de pasaje a cargo de la universidad de origen del docente).

Programa de Movilidad Estudiantil del CRISCOS (Consejo de Rectores por la Integración de la Subregión del Centro Oeste de Sudamérica): En lo que se refiere a la financiación, la misma corre a cargo

tanto de CRISCOS, la Universidad de origen y la Universidad de destino, de la misma manera también el estudiante interesado debe realizar sus aportes. CRISCOS y Universidad de origen corren con el costo del seguro de vida por el período solicitado. La Universidad de destino afronta el costo del alojamiento, la manutención, los aranceles de estudio y la atención médica primaria local del estudiante. Finalmente, el estudiante debe hacerse cargo de los gastos de traslado (puede recibir apoyo parcial de su Universidad de origen), del material de estudio y de los aranceles en universidad de origen.

Programa MARCA del MERCOSUR (Movilidad Académica Regional para Cursos Acreditados): Este programa recibe su financiamiento de los Ministerios de Educación de los países participantes, financiamiento que cubre totalmente los costos de traslado, de alojamiento, de alimentación, de seguro médico y de tramitación de la visa de estudiante.

Programa JIMA (Jóvenes de Intercambio México-Argentina): El Programa se financia de la siguiente forma, teniendo en cuenta que cada universidad es a la vez institución de origen y anfitriona: la universidad de origen puede financiar total o parcialmente, el costo del traslado (en función de sus posibilidades presupuestales); la universidad anfitriona financia, durante todo el período de estadía, el alojamiento y alimentación de los estudiantes que reciba. El estudiante afronta los gastos que demande obtener la visa respectiva, contratar un seguro de accidente, enfermedad y repatriación y demás erogaciones personales no cubiertas por el financiamiento de las universidades.

Programa de Becas de Movilidad de Posgrado de la Red de MACROUNIVERSIDADES: El estudiante debe buscar su propio tutor y la Universidad de acogida, y posteriormente solicitar la participación a la organización central del Programa. La beca la recibe el estudiante directamente en el lugar de destino. La Red cuenta con un acuerdo con el grupo bancario SANTANDER mediante el cual el grupo financia un Programa de Becas de Movilidad Universitaria en el Posgrado. La beca consiste en un apoyo económico para la manutención de los alumnos que realizan intercambios estudiantiles entre universidades que tengan suscritos convenios bilaterales de reciprocidad académica en la Red de Macrouniversidades. El Banco Santander podrá otorgar una beca de un monto mensual de hasta 1000 dólares US (o su equivalente en moneda nacional), más un monto máximo de hasta 1000 dólares US para gastos de transportación (bajo justificación en cada caso).

Programa PIMA (Programa de Intercambio y Movilidad Académica) de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI): La OEI ofrece un número determinado de ayudas a los estudiantes. Estas ayudas, llamadas becas PIMA, no tienen por objeto cubrir la totalidad de los gastos de los estudiantes en el extranjero, sino compensar la diferencia de vivir fuera de su ámbito familiar y local. La ayuda PIMA ha alcanzado un valor de 500 dólares mensuales por estudiante, para una estancia no superior a un semestre académico en la Universidad de Destino. Una vía cooperativa de financiamiento fue abierta por OEI con la firma de los Convenios Marco de Colaboración con la Junta de Andalucía y con la Asociación de Universidades Grupo de Montevideo (AUGM), promoviéndose el

financiamiento compartido de las redes de movilidad incluidas en los Acuerdos. Cabe aclarar que desde el año 2005, el Programa prácticamente se ha discontinuado, con la sola excepción de la permanencia del Convenio con la Junta de Andalucía.

Programa de movilidad estudiantil CINDA (Centro Interuniversitario de Desarrollo): Las universidades participantes pueden exonerar del costo académico a los estudiantes que reciban a través de CINDA. Los estudiantes asumen los costos de transporte, alojamiento, manutención y seguro médico. En casos excepcionales las universidades receptoras podrán brindar beneficios adicionales a los alumnos participantes de la movilidad.

Programa LAESTE (International Association for the Exchange of Students for Technical Experience): Los alumnos de IAESTE generalmente reciben una subvención por parte de la empresa u organización en la que realice la actividad de movilidad, que le permite cubrir los costos de comida, alojamiento y traslado desde y hacia el trabajo con una pequeña suma para actividades culturales y sociales que permita al estudiante beneficiarlo de vivir en su país. La suma exacta es función del costo de vida en cada país y determinada por el empleador. El estudiante debe pagar los costos de traslado al país de recepción y el seguro personal por el período de duración del aprendizaje.

6. El reconocimiento de estudios, factor clave en los programas de movilidad estudiantil

Según la experiencia recogida en los programas de movilidad estudiantil con reconocimiento de estudios, surgen cuatro metodologías para abordar el reconocimiento, a saber:

Por asignaturas, que supone el examen asignatura por asignatura de los planes de estudio de las carreras de las diferentes universidades que van a participar del intercambio. La máxima rigidez implicaría reconocer únicamente aquellas asignaturas con programas iguales o con igualdad en un 80 o 90% de sus contenidos. Un sistema más flexible consideraría reconocibles asignaturas de nombres iguales o equivalentes y admitiría el reconocimiento en esos casos. Entre ambos extremos puede ensayarse cualquier tipo de solución intermedia.

Por créditos u horas lectivas, que consiste en reconocer el número de créditos cursados en la universidad de destino sin tener en cuenta asignaturas concretas. Este método supone una cuota elevada de recíproca confianza entre las instituciones participantes y de seguridad en la labor del coordinador académico. La gran ventaja del sistema radica en su sencillez y flexibilidad, ya que el alumno y el coordinador académico pueden decidir qué asignaturas serán reconocidas en la universidad de origen. La presente opción es la que predomina en las universidades europeas, en aplicación de los programas Sócrates-Erasmus y Séneca.

Por Tablas de Equivalencia, metodología de carácter intermedio entre las anteriores, que consiste en la elaboración de una tabla, utilizando la máxima flexibilidad posible, donde se reflejan las asignaturas de la universidad de destino susceptibles de ser reconocidas en la universidad de origen.

Por bloque semestral completo, de condición aún más flexible que el de créditos, en tanto no requiere un trabajo previo de análisis por parte del coordinador académico, y facilita la

matriculación del alumno, quien se limita a inscribirse en las asignaturas que corresponden al semestre que va a cursar.

Los integrantes del Núcleo Disciplinario de AUGM sobre Educación para la Integración, sugieren considerar también el reconocimiento por competencias, en cuya formulación resulta conveniente indicar las capacidades generales que el estudiante debe lograr como resultados de aprendizaje; reflejar el mayor nivel posible de integración de los aprendizajes; y determinar las situaciones o prácticas sociales de referencia como contexto del desempeño que señala la competencia.

En el tema de la problemática del reconocimiento de estudios en los Programas de Movilidad Estudiantil, por su importancia y amplia aceptación, se cree conveniente describir a continuación la experiencia desarrollada en Europa (ECTS), y también enunciar una propuesta desarrollada para América Latina, si bien se aclara que la misma no ha sido implementada hasta la fecha.

6.1 El Sistema de Créditos Europeo (ECTS)

El ECTS (European Credit Transfer System) es un sistema de acumulación y transferencia de créditos optativo para las universidades Europeas y destinado a facilitar la movilidad estudiantil dentro del territorio europeo. También pueden aplicarlo universidades del resto del mundo, asociándose con alguna universidad europea que aplique el sistema.

Para comprender cabalmente cómo funciona el Sistema Europeo de Asignación de Créditos es fundamental comprender el concepto de “*workload*”. La “*workload*” es, como su nombre lo indica en inglés, la carga de trabajo del estudiante (vale decir, el tiempo requerido para completar todas las actividades), que incluye: lecturas, seminarios, estudio personal, preparación de Trabajos Prácticos, disertaciones, etc.

En el sistema ECTS, las titulaciones universitarias se calculan sobre la base de una carga de 60 créditos anuales, que equivalen a un año completo de estudios por parte de un estudiante. De esta forma, es posible efectuar el siguiente cálculo: si 60 créditos equivalen a 1 año de trabajo del estudiante (*workload*), y considerando, por ejemplo, que el programa anual de una titulación dada es igual a 1500/1800 hs/año (por estudiante), entonces un crédito ECTS equivale a aproximadamente 25/30 hs. de trabajo del estudiante.

El sistema de créditos ECTS puede utilizarse en todo tipo de planes de estudio (no importa su duración), y puede referirse a estudios organizados en períodos anuales o más cortos.

En lo referido a la escala de calificaciones, el sistema ECTS clasifica a los estudiantes en grandes grupos: Inicialmente distingue entre dos grupos: PASS (aprobado) y FAIL (desaprobado). PASS (aprobado) se divide en 5 subgrupos: A (el 10% mejor), B (siguiente 25% mejor), C (30%), D (25%) y E (10% restante). FAIL (desaprobado) se divide a su vez en: FX (se requiere algo más de trabajo para obtener los créditos) y F (mucho más trabajo es requerido para la obtención de los créditos).

El uso de la escala ECTS no es obligatoria, pero sí muy recomendada para que la universidad obtenga la así llamada “ECTS label”, suerte de certificado de calidad del sistema otorgado por la UE.

6.2. Una propuesta para Latinoamérica: la experiencia del programa 6x4 - UELAC

Si bien en la actualidad no existe en Latinoamérica un sistema de comparabilidad y reconocimiento de estudios análogo al ECTS, en el marco del proyecto 6x4 UEALC se ha desarrollado una propuesta muy interesante que se considera importante presentar a continuación.

El Proyecto 6x4 partió de la necesidad de estrechar la cooperación y facilitar la movilidad entre los sistemas de educación superior en América Latina a fin de promover la transformación de estos últimos. Los aspectos clave del proyecto fueron el desarrollo de un acercamiento a la evaluación y reconocimiento de los resultados del aprendizaje, expresados en términos de competencias, y el fortalecimiento de la pertinencia y de los vínculos de la educación superior y la investigación con la sociedad en el marco de la colaboración entre países y regiones. Se puso especial atención en el desarrollo de mecanismos para facilitar el reconocimiento de las calificaciones y competencias de las personas, tanto para continuar con sus estudios y su vida laboral como para incrementar la movilidad académica.

Es así ya que dentro de los objetivos del Proyecto tuvo especial relieve la elaboración de un sistema común para la acumulación y transferencia de créditos académicos para las instituciones de educación superior de América Latina y el Caribe (SICA-ALC), basado en el volumen total de trabajo que requiere un estudiante medio para lograr las competencias profesionales en el nivel licenciatura o su equivalente. Los cuatro ejes de análisis escogidos para el Proyecto son:

- Créditos Académicos
- Evaluación y acreditación
- Competencias Profesionales
- Formación para la Investigación y la Innovación

En el rubro correspondiente a Créditos Académicos, se promovió un sistema que permita la cuantificación de la carga académica o de los resultados de aprendizaje de un curso o programa en diversas instituciones. Para ello, se llevaron a cabo varios estudios comparativos entre los países de las instituciones participantes sobre las características y políticas sobre el reconocimiento de estudios, sistemas de créditos, calificaciones/ notas, tipos de cursos/ materias. Es así que se formuló la propuesta del *Sistema de Créditos Académicos (SICA) para América Latina* y el *Complemento al Título (CAT)* que se diseñaron con base en el análisis de los diferentes sistemas de créditos que se utilizan en varios de los países participantes, especialmente en Colombia y México, y el sistema de créditos europeo ECTS.

El concepto básico de SICA para América Latina está basado en el volumen total de trabajo que requiere llevar a cabo el estudiante medio para lograr las competencias profesionales o los objetivos de aprendizaje en los distintos niveles de la educación superior. Los créditos sólo son una forma de expresar el volumen del trabajo del estudiante para el aprendizaje de un curso, en una métrica que permita las comparaciones. Los atributos que se especifican adicionalmente son el nivel de formación en el que tiene lugar el aprendizaje, los objetivos o resultados de aprendizaje y las notas (calificaciones) obtenidas.

Los créditos académicos se pueden aplicar en cualquier programa de cualquier nivel dentro del sistema de educación superior. Los principios básicos sobre los que descansa su

definición es que los alumnos pueden dedicar entre 20 y 48 horas a la semana a sus estudios, los períodos académicos varían entre 15 y 20 semanas, y el número de horas mínimo de dedicación de trabajo del estudiante es de 16 horas. Se definió que un crédito equivale a 32 horas de trabajo académico (presencial bajo la dirección de un académico más el trabajo independiente) por parte del estudiante. Los créditos sólo se obtienen tras completar con éxito el aprendizaje en el curso o programa.

Al calcular el trabajo del estudiante es necesario tomar en cuenta: el número total de horas presenciales del programa, el número de horas necesarias para la preparación previa por parte del estudiante y el trabajo posterior a las sesiones presenciales que pueden ser: clase, seminario, taller, práctica, laboratorio, u otras alternativas. En otras palabras, se acumulan las horas presenciales y la cantidad de trabajo independiente exigido para terminar el curso o programa de estudios con éxito.

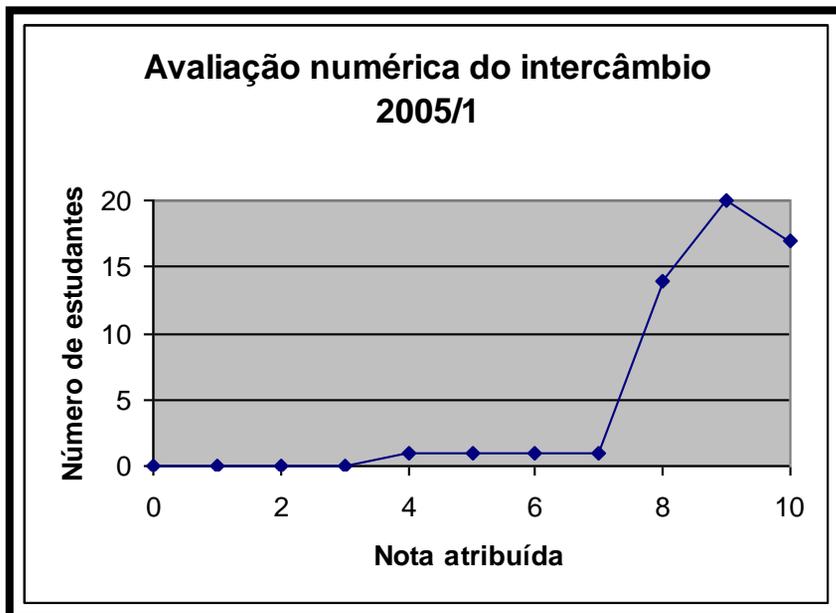
Finalmente, cabe aclarar que el SICA es una propuesta que no ha sido implementada hasta la fecha, pero que se considera como una buena alternativa para avanzar en la implementación de programas de movilidad estudiantil tendientes a consolidar ENLACES (Espacio de Encuentro Latinoamericano de la Educación Superior).

7. Conclusiones

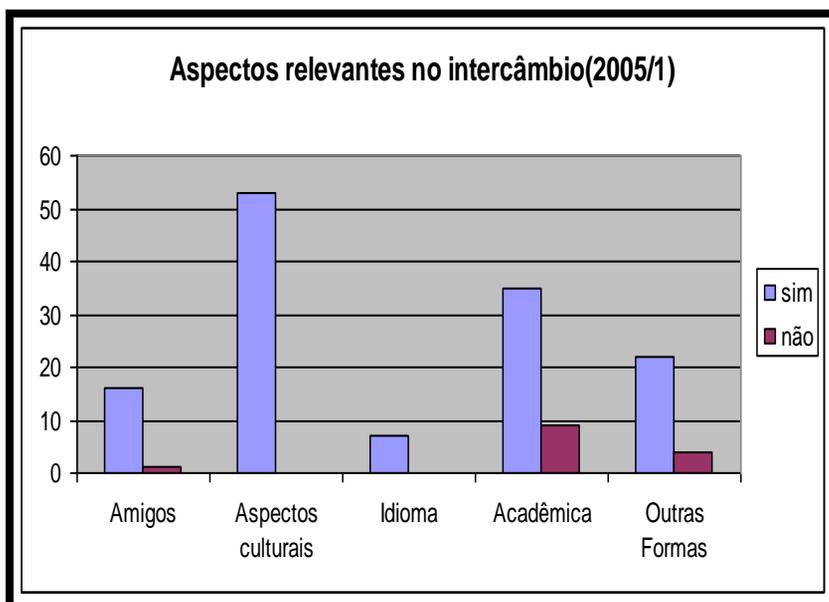
En el presente documento se ha tratado de describir los aspectos más significativos de una de las acciones de internacionalización de la educación superior más desarrolladas: la movilidad académica en general, y la movilidad y el intercambio estudiantil con reconocimiento de estudios en particular. Como ya se ha dicho, analizando el desarrollo de los distintos programas de movilidad académica listados en el punto anterior, así como los resultados de su implementación, se pueden destacar una serie de conceptos tales como que la movilidad académica ha favorecido los procesos de internacionalización de la educación superior y de las IES, tanto en docencia como en investigación, que ha tenido un impacto importante en aquellas regiones en las que su desarrollo ha alcanzado cifras importantes de personas participantes, que en conjunto con la consolidación de redes de IES ha favorecido la creación progresiva de sistemas de cooperación interuniversitaria y promovido los procesos de integración regional, que ha promovido la flexibilidad académica y administrativa al interior de las universidades, así como el desarrollo de innovaciones en las herramientas de gestión universitaria, que ha promovido la implementación progresiva de sistemas de comparabilidad entre los estudios para avanzar en la convergencia de los sistemas de educación superior y finalmente que la movilidad de estudiantes y profesores realizada en el marco de proyectos de doctorado/investigación ha favorecido el desarrollo de las capacidades de las IES y de su entorno.

Finalmente, y como un aporte para ilustrar sobre la valoración que los propios estudiantes tienen de la movilidad estudiantil internacional, se considera útil presentar algunos resultados obtenidos en distintas evaluaciones de programas de intercambio estudiantil: Evaluación del Programa Escala Estudiantil de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo y Evaluación del Programa JIMA México-Argentina.

Evaluación realizada con la opinión de los estudiantes que se movilizaron durante el año 2005. Se recogieron las opiniones de un total de 63 estudiantes. Se presenta a continuación las respuestas obtenidas a la solicitud de asignar una calificación de cero a diez puntos a la experiencia de movilidad de un semestre realizada.

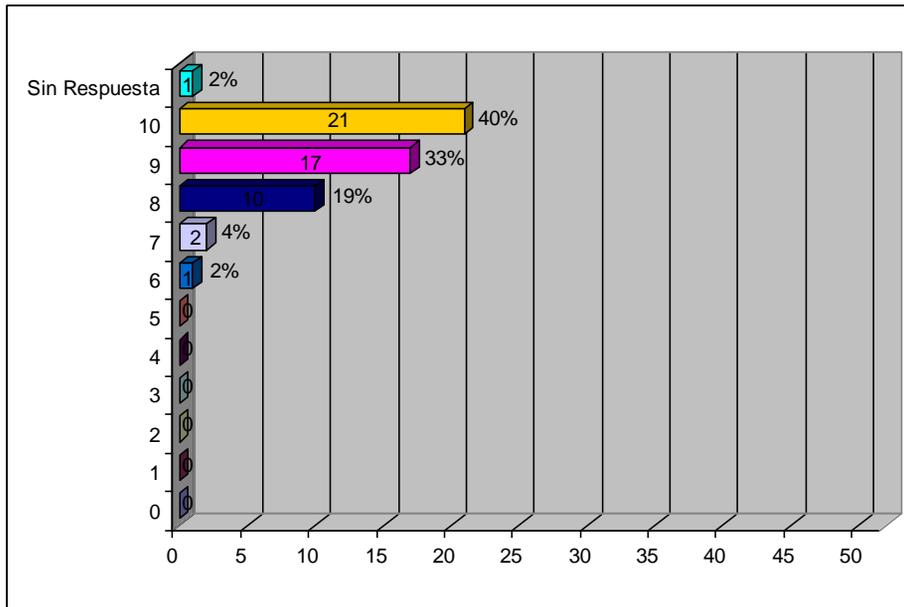


A continuación se presenta la opinión de los estudiantes ante la consulta referida a resaltar los aspectos más positivos que apreciaron de la experiencia de movilidad:



Programa JIMA

Evaluación realizada con la opinión de los estudiantes que se movilizaron durante el año 2008. Se recogieron las opiniones de 52 estudiantes. Se presenta a continuación las respuestas obtenidas a la pregunta siguiente: valore el Programa con una puntuación entre 0 y 10 (cero significa que ha sido una experiencia completamente negativa y diez que ha sido excelente).



8. Bibliografía

Agencia Nacional Erasmus, Consejo de Coordinación Universitaria: <http://wwwn.mec.es/educa/ccuniv/erasmus/>

Beneitone, Pablo, et. al. Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe Final – Proyecto Tuning – América Latina 2004-2007. Universidad de Deusto. Bilbao. 2007

Bernasconi, A; Franke, J; de Sousa, P y Spitta, A, Evaluación Intermedia del Programa Alban. EuropeAid, Comisión Europea, 2005

Cordera Campos, Rafael. El programa académico de movilidad estudiantil de la UDUAL. Hacia la integración académica latinoamericana. UDUAL. Ciudad de México. 2007

Convocatoria del Programa de Cooperación Interuniversitaria e Investigación Científica

- entre España e Iberoamérica, Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI, 2006
- Convocatoria de la AECI para los Programas de Becas MAEC-AECI del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación para ciudadanos extranjeros y españoles para el verano 2007 y el curso académico 2007-08
- de Wit, Hans. Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe. A Historical, Comparative, and Conceptual Analysis. Center for International Higher Education and the Program in Higher Education. Boston College. Boston. 2002
- de Wit, Hans; Jaramillo, Isabel Cristina; Gacel-Avila, Jocelyne; Knight, Jane. Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional. Banco Mundial. Washington. 2005
- Del Bello, Juan Carlos; Mundet, Eduardo. Alternativas para facilitar la movilidad de estudiantes, egresados y docentes en el sistema universitario de América Latina. Columbus. www.columbus-web.com/es/parteb/delbello/html
- Estadísticas del Programa Alban, Oficina Alban, 2007
- Estatutos de la AUIP (Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado)
- EuropeAid- Oficina de Cooperación: [//ec.europa.eu/europeaid/projects/](http://ec.europa.eu/europeaid/projects/)
- Jael G., Manuel. Madarro R. Ana. (2004). Movilidad de estudiantes universitarios en Iberoamérica: instrumentos para el reconocimiento de estudios. La Revista Iberoamericana de Educación, Nro. 35. Mayo-Agosto, 2004. OEI. Madrid.
- Jaramillo, Isabel Cristina; Theiler, Julio; Rodríguez, Felicidad. Propuesta “Sistema Iberoamericano de Movilidad de Estudiantes y Profesores” – Informe Final. Secretaría General Iberoamericana, Julio 2007
- Jaramillo, Isabel Cristina. La internacionalización de la Universidad Colombiana. Un instrumento para el cambio. ASCUN. Bogotá. 2003
- Jaramillo, Isabel Cristina; Aponte, Claudia. (ed.) . Manual para la Movilidad Académica Internacional. Oportunidad para docentes, investigadores y administrativos de instituciones de educación superior. Red Colombiana de Cooperación Internacional para la Educación Superior –RCI. ASCUN. Bogotá. 2000
- Madarro, Ana, PIMA-OEI, Memoria 2000-2006, Organización Estados Iberoamericanos, 2006
- Malo, Salvador. Créditos Académicos (SICA) y Complemento al Título (CAT). 6x4 UEALC. Un Diálogo Universitario. 2006
- Programa Alban. Guía del candidato para el año académico 2007- 08. Oficina EuropeAid y Asociación Grupo Santander, 2007
- Programa Alfa. Datos estadísticos (2000-2005) Diez rondas de selección, Oficina EuropeAid, Comisión Europea, 2006.
- Programa de Cooperación Interuniversitaria e Investigación Científica entre España e Iberoamérica, Manual del Usuario, Agencia Española de Cooperación Internacional, 2007
- Programa de Intercambio y Movilidad Académica (PIMA-Adalucía 2006-2007), Documento Base: Términos de Referencia, requisitos y procedimientos, Organización de Estados

Iberoamericanos, OEI y Junta de Andalucía, 2006

Red Tuning América Latina, Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina, Oficina EuropeAid, 2007.

Sebastián, Jesús. Estrategias de Cooperación Universitaria para la Formación de Investigadores en Iberoamérica. OEI. www.oei.es/superior/jsebastian.pdf. 2003

Soares Schwab, Silvia Helena. Avaliacao do Programa Escala Estudiantil da AUGM período 2005-2006, Montevideo, 2007.

Theiler, Julio. Reglamento General del Programa ESCALA ESTUDIANTEL de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM). Montevideo, 2006.

Theiler, Julio y otros. Prácticas y tendencias para la internacionalización y la cooperación entre universidades de América Latina y Unión Europea, Red PIHE-Alfa. Alicante, 2007.

Theiler Julio; Faisal Lorena; Zarabia Yamile y Nuñez Paulo. Relevamiento de Encuestas de Evaluación a Estudiantes del Programa Jóvenes de Intercambio México-Argentina (JIMA) de ANUIES-CIN. Santa Fe, Argentina, 2009.

Zardini, Pablo y Theiler, Julio. Informe Diagnóstico para el Estudio Formulación de una Propuesta para el Establecimiento de un Programa Permanente de Movilidad Académica Centroamericana. Programa de Apoyo a la Integración Regional Centroamericana (PAIRCA) – Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA). Guatemala, 2007.

2.3. CASO DE ESTUDIO 1

EL PROGRAMA ERASMUS COMO PROPULSOR DEL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Fabiana Barros de Barros
Universidad de Alicante, España

1. Introducción y orígenes del Programa Erasmus

El Programa Erasmus es desde 1987 el buque insignia de la UE, permitiendo a doscientos mil alumnos estudiar y trabajar en el extranjero a cada año. Aunque las acciones Erasmus no se limitan solamente a los estudiantes de grado (incluye además acciones dirigidas a personal académico, personal de empresas y las propias instituciones de educación superior como tal), este estudio de caso se centrará solamente en el primer grupo. Las acciones incluyen el apoyo:

Para los estudiantes:

- estudiar en el extranjero
- que trabajan en el extranjero
- la preparación lingüística

Para la universidad / instituto de educación superior del personal:

- la enseñanza en el extranjero
- recibir formación en el extranjero

Para las universidades / institutos de educación superior:

- programas intensivos
- académicas y redes estructurales
- proyectos multilaterales

El programa lleva el nombre del humanista y teólogo Desiderius Erasmus de Rotterdam (1465-1536) el cuál ha enfatizado la importancia de la movilidad y la promoción de las perspectivas de carrera a través del aprendizaje internacional y multicultural. Al dejar su fortuna a la Universidad de Basilea, se convirtió en un pionero de las becas de movilidad, que ahora llevan su nombre.

Erasmus fue el primer programa que se creó en materia de movilidad de estudiantes y docentes, con los propósitos de incrementar el intercambio cultural y lingüístico y de impulsar la integración europea a través de uno de los pilares básicos de las sociedades modernas europeas que es la educación.

El programa fue concebido en 1987 por una asociación de estudiantes la AEGEE (Association des Etats Généraux des Etudiants de l'Europe) asociación interdisciplinar sin

ánimo de lucro en la que voluntarios repartidos por 241 ciudades universitarias fomentan el intercambio cultural. En sus comienzos tuvo mucho apoyo de los presidentes franceses y españoles y, a partir de ese apoyo, se generó un impulso tal hasta que la UE lo incorporó en sus programas oficiales. Allí se dio el crecimiento “astronómico” que hoy lo hace ser tan popular.

Desde 1987 hasta hoy, se han movilizado con el Erasmus alrededor de 1.900.000 estudiantes y 140.000 en personal académico. El programa Erasmus que movilizó a 3.244 estudiantes en su primer año moviliza hoy por hoy a 200.000 estudiantes y 17.000 personal académico involucrando a 90% de todas las IES de la UE lo que equivale a 3.150 universidades en 31 países. El presupuesto anual necesario para la implementación de este programa es de 400 millones de Euros.

Para la mayoría de los estudiantes es un momento muy importante en sus vidas, porque suele ser una primera oportunidad de vivir en un país extranjero. Así, constituye un verdadero fenómeno social y cultural en todo el continente (hasta se hicieron películas).

Ya se ha creado el término de la “generación Erasmus”. Se crean lazos de amistad muy grandes entre gente de distintos países.

2. Objetivos

Erasmus se ha convertido en un conductor en la modernización de la enseñanza superior en Europa y ha inspirado la creación del Proceso de Bolonia. El objetivo general del Programa es crear un espacio europeo de educación superior y fomentar la innovación (principalmente la pedagógica) en toda Europa.

Los objetivos principales son los siguientes:

- Contribuir para la creación del EEES (Espacio Europeo de Educación Superior)
- Aumentar la calidad y volumen de la movilidad académica en Europa
- Aumentar la relevancia de la cooperación multilateral entre IES en Europa
- Fomentar la cooperación con las empresas
- Promocionar la innovación y prácticas pedagógicas novedosas entre IES
- Fomentar el conocimiento de las lenguas UE

3. Principios Básicos

- Para ser Erasmus el estudiante debe estar matriculado como mínimo en el segundo año de carrera en una institución de enseñanza superior que tenga una Carta Universitaria Erasmus.
- El período mínimo de estancia es de tres meses y el máximo es de un año
- Uno de los requisitos básicos del programa es que los créditos concedidos serán posteriormente reconocidos por la universidad de origen, así como en la de destino serán tenidos en cuenta los créditos ya cursados en la universidad de origen

- Se ofrecen apoyos para la realización de cursos intensivos de preparación lingüística según el país al que viaja el intercambista previos al viaje;
- Las instituciones de educación superior que deseen participar en el programa Erasmus debe tener las acciones predefinidas en la Carta Universitaria Erasmus (Erasmus University Charter). La Carta tiene es un documento que dispone el marco general de todas las actividades de cooperación que esa universidad puede desarrollar bajo el Erasmus y el compromiso de cumplir con los requisitos del mismo y con las actividades propuestas. En general se escribe en la lengua de la universidad. Firma el dirigente del programa y la universidad se compromete a cumplir los requisitos. En base a esa carta, a la universidad se le asigna un número, Erasmus Charter Number, identifica a cada universidad que puede establecer intercambios. El objeto es el de garantizar un alto nivel de calidad en la movilidad y la cooperación mediante el establecimiento de principios fundamentales para todas las acciones Erasmus que deben seguir los institutos participantes.

4. Trámites e instrumentos operativos del Programa

Participantes:

- La movilidad de estudiantes Erasmus se produce entre la institución de origen y la institución de acogida, que están vinculadas con anterioridad a través de un "acuerdo interinstitucional".
- Ambas instituciones deben ser titulares de una Carta Universitaria Erasmus.
- El estudiante debe ser ciudadano de uno de los países participantes o ser reconocido oficialmente como refugiado o apátrida o residente permanente de acuerdo a la legislación nacional.
- El alumno debe estar matriculado en una institución de educación superior que tiene una Carta Universitaria Erasmus y estar inscrito en los estudios superiores conducentes a un título reconocido u otra cualificación reconocida de nivel superior
- El estudiante debe estar matriculado al menos en el segundo año de estudios de educación superior.
- Al menos el país de origen o receptor debe ser un Estado miembro de la UE.

Solicitud

- El estudiante interesado debe dirigirse a la oficina internacional y/o la oficina Erasmus de su institución. La oficina le informará de las posibilidades de estudiar en el extranjero, así como las modalidades para postular y para recibir una beca Erasmus.

ELECTS

European Credit Transfer System: Modelo creado con vistas a facilitar la acumulación de

créditos concedidos por la institución anfitriona. Al principio no lo utilizaban todas las universidades para convalidar las asignaturas. Pero a través de la declaración de Bolonia es citado como una herramienta clave para la convergencia de la educación superior europea. Cada curso universitario equivale de 36 a 40 semanas de estudio, y eso equivale a 60 créditos, el máximo que un estudiante puede conseguir en un año. Luego un crédito ECTS equivale a 25 horas de trabajo. Por consecuencia, un título de primer ciclo equivale a 180 créditos, en el caso que se desarrolle en 3 años, o a 240 créditos si es una carrera de 4 años.

Acuerdo de Aprendizaje (Learning Agreement)

El acuerdo de aprendizaje es un contrato informal que se establece antes del comienzo del período de estudios lo cual indica los módulos que el estudiante va a estudiar. Posteriores modificaciones se permiten siempre y cuando sean acordadas por todas las partes interesadas. Al final del período de estudio en el extranjero, la universidad anfitriona proporcionará al estudiante de intercambio, así como la universidad de origen un informe con el registro de los resultados obtenidos en el programa acordado de estudio. Una negativa de la universidad de origen en el reconocimiento de los créditos obtenidos por un estudiante en el marco del acuerdo de aprendizaje sería una violación de sus obligaciones establecidas en la Carta Universitaria Erasmus.

El Suplemento del Diploma

Desde 2005 todas las universidades que llevan a cabo los intercambios Erasmus están obligadas a adjuntar ese documento al diploma. La institución de acogida debe proporcionar al estudiante Erasmus y a su institución de origen con una transcripción de registros que confirmen que el programa acordado se ha completado y confirmando los resultados alcanzados. Su objetivo es asegurar la transparencia y la fidelidad de los créditos y conocimientos adquiridos durante el intercambio. En general se emite en la lengua original y/o en inglés.

Apoyo Financiero

- Los estudiantes pueden obtener una beca Erasmus para ayudar a cubrir los gastos de viaje y estancia (incluidos los gastos de seguro) que se produzcan en relación con su período de estudios en el extranjero.
- Los estudiantes Erasmus – que reciben o no una beca Erasmus - están exentos de pagar tasas de matrícula, inscripción, exámenes de laboratorio y el acceso a la biblioteca y a las instalaciones de la institución de acogida.
- El pago de cualquier beca o un préstamo nacional para estudiantes salientes debe mantenerse durante el período de estudios Erasmus en el extranjero.
- Estudiantes europeos matriculados en un Máster Erasmus Mundus pueden también obtener una beca Erasmus.

El importe de la beca Erasmus varía de un país participante a otro, pero no tiene la intención de cubrir todos los gastos del estudiante. La beca Erasmus se destina a compensar parte de la

diferencia en el costo de vida entre su país y el de destino. Puede combinarse con fondos adicionales proporcionados por la universidad, los Estados miembros, regiones o por otros organismos públicos o privados. Las agencias nacionales a cargo del Programa Erasmus, o las relaciones internacionales de las oficinas de las universidades participantes, informarán a los estudiantes acerca de otras subvenciones que pueden estar disponibles en su país.

Exámenes

El procedimiento a seguir será el aplicado por la institución de acogida. Esto puede implicar en que se apliquen exámenes escritos y/o orales. A menos que existan buenas razones para no hacerlo, el idioma del examen será el de la institución de acogida. En general, una estudiante Erasmus no tendrá que pasar un nuevo examen en su universidad de origen para recibir el reconocimiento académico del mismo. Todo depende del acuerdo de aprendizaje firmado antes de la salida.

5. Las 4 etapas del estudiante Erasmus

1. *Búsqueda de información:* El estudiante debe conocer la oferta y programas académicos de las potenciales universidades de acogida. Para eso las universidades desarrollan el llamado “Information package” que consiste en paquete de información que contiene guías donde cada departamento ofrece su información. Primero explica qué es el ECTS, para que el estudiante tenga claro como se le reconocerán los créditos. Luego contiene información de programas, procedimientos administrativos, cómo gestionar alojamiento, información sobre el país. En general es el primer contacto con la universidad de destino y busca ofrecer transparencia en el proceso de selección de la IES.

2. *Solicitud:* El estudiante solicita un “Application Form” o formulario de solicitud. Con base en la información de los distintos Information Package el alumno rellena y envía el formulario a la IES elegida.

3. *Acuerdo mutuo:* Luego hay un acuerdo entre las tres partes involucradas: el estudiante, institución de origen e institución de destino. Ellos firman un documento (Learning Agreement) en donde se comprometen y se presenta claramente el programa de estudios a cursar y se firma antes de viajar. Posteriormente este documento puede ser objeto de cambios o ajustes. El estudiante asume el compromiso, la institución de origen se compromete a reconocer los estudios realizados en el exterior y la de destino se compromete a no infringir ninguna regla. Se hacen tres copias.

4. *Expedición del Certificado de notas (Transcript of records):* es el documento en donde se reflejan las calificaciones obtenidas de los estudiantes tanto en su propia universidad, antes de irse, como en el destino, al final de su estancia. Constan el nombre del curso, cantidad de horas, calificaciones y créditos ECTS obtenidos.

6. Impacto del programa

El principal indicador del impacto del programa verificado a través de inúmeros estudios realizados es en nivel personal siendo principalmente el aumento de la empleabilidad después de un período de aprendizaje en el extranjero, la creación y desarrollo de competencias personales, idiomas, conocimientos, tolerancia y capacidad de salir de situaciones adversas. Muchos de los antiguos estudiantes Erasmus y sobre todo los que permanecen un período de tiempo más largo tienden a encontrar puestos de trabajo con tareas relacionadas al uso de la experiencia internacional adquirida o consolidadas durante el período en el extranjero, y que suelen demostrar mayor flexibilidad y comprensión de la complejidad del entorno laboral. Además, las estadísticas indican que aproximadamente un tercio de los estudiantes reciben una oferta de trabajo en el extranjero y la mitad de aquellos que aceptan son empleados en el país donde se llevó a cabo su colocación Erasmus.

6.1 Impacto en nivel institucional

Los gestores y directivos universitarios de las instituciones participantes del programa Erasmus coinciden en una serie de indicadores de impacto los cuales se han organizado en las siguientes niveles de gestión institucional:

Central: se considera que el programa proporciona un altísimo impacto en nivel institucional ya que la movilidad de estudiantes y personal académico estimuló la creación o modernización en una diversidad de áreas de gestión. Algunas de las principales mejoras se verifican a través de:

La creación de servicios de apoyo: La mejora de la calidad de la enseñanza (introducción de métodos de enseñanza novedosos y el intercambio de buenas prácticas entre universidades)

La transparencia y transferencia de calificaciones: Aumento de la excelencia (benchmarking internacional) y competencia en las áreas temáticas

6.2. Impacto a nivel departamental

- La modernización e internacionalización del currículo
- Incremento de la participación de los investigadores en proyectos de índole internacional
- Fortalecimiento de la cooperación con la industria y principalmente PYMEs

6.3. Impacto estructural

Aunque no ha sido diseñado para este fin el programa Erasmus ha afectado indirectamente a las políticas nacionales y supranacionales de educación superior. Ha desencadenado una serie de procesos en ambos niveles entre ellos el Proceso de Bolonia, la legibilidad y comparabilidad de los títulos entre los distintos países, la definición de un sistema común de créditos, el aseguramiento de la calidad y la concesión de diplomas de titulación doble o conjunta.

7. El Proceso de Bolonia

El Programa Erasmus tuvo una fuerte influencia en lo que es el Proceso de Bolonia y la formación del EEES (Espacio Europeo de Educación Superior). Por esta razón se incluye una breve descripción del mismo.

Así se llamó al proceso iniciado con la declaración de Bolonia en 1999, cuando se reunieron los ministros de educación de muchos países de Europa y firmaron una declaración conjunta donde establecen su compromiso para la creación del EEES. Hoy participan de las reuniones ministros de 46 países de Europa. Ya hubo 6 reuniones, la última fue este año (2009) en Bélgica.

Hoy en día se están haciendo críticas a cómo se está llevando en España el proceso y cómo se están dando reformas a la ley. Eso depende de cada país. En Grecia hubo muchos problemas, con incluso un estudiante fallecido en una manifestación.

Algunas de las críticas son: el proceso, según su implantación puede potencialmente facilitar la mercantilización de la Educación Superior, adaptándose a las demandas del mercado. Dificultad del acceso a la gente que trabaja. Lo que más se critica es que no fue un proceso abierto, democrático y que no se han consultado a todas las partes involucradas en él.

Es innegable que Bolonia ha proporcionado y seguirá proporcionando muchos beneficios y resultados positivos para toda Europa. Ahora es responsabilidad de cada país implementarlo de la forma más beneficiosa posible.

El futuro de Bolonia: uno de sus aspectos a los que más importancia se le dio en Europa en los últimos tiempos es la meta de que el %20 de los estudiantes europeos estudien en el extranjero (hoy el porcentaje es %11), de cara al 2020.

Un aspecto reciente y muy importante para la consolidación del proceso es que los ministros se han comprometido en el apoyo para la concesión de becas y en no caer en la mercantilización de la educación.

8. Conclusiones

Estas son algunas conclusiones referentes a la experiencia Erasmus en Europa:

- Erasmus ha dado a las familias un instrumento que permite a sus hijos a abrir sus horizontes a través de un período en el extranjero. Más de 80% de los estudiantes que se han beneficiado de un periodo de estudios Erasmus en el extranjero son los primeros de su familia que han tenido la posibilidad de estudiar en el extranjero.
- Cerca del 90% de los estudiantes han reportado como positivos o muy positivos los resultados de su estancia y estudios en el extranjero en virtud del programa Erasmus.
- El propio estudiante logra una mayor competencia lingüística durante su experiencia Erasmus, y el porcentaje de estudiantes que pueden trabajar en un segundo idioma desde el aumento de 40% a 65% en comparación con aquellos que no participaron en el programa de movilidad Erasmus.
- Un gran número de estudiantes que declaran que el período en el extranjero les permite

- iniciar o mejorar sus habilidades en una tercera o incluso cuarta lengua extranjera
- A pesar del gran esfuerzo en la ampliación de la participación de los grupos sociales con menores ingresos, el 50% de los estudiantes, sin embargo, declara sus dificultades financieras siendo un verdadero obstáculo para su participación en el programa Erasmus. Sin embargo, la participación de estudiantes de los grupos de menores ingresos aumentó del 50% al 60% durante el período 2000/2005.
 - El 80% de los estudiantes Erasmus consideran que el acuerdo de aprendizaje que firmaron con su institución se ha respetado, y que se le dio el debido reconocimiento a las actividades que habían logrado durante su experiencia Erasmus.
 - La mayoría de los estudiantes que participan en Erasmus evalúan como positiva o muy positiva el impacto de la experiencia Erasmus en su desarrollo personal. Ellos no sólo experimentaron desarrollado una actitud y entendimiento de la sociedad más abiertos, pero también una mejor y más clara perspectiva de sus estudios posteriores o la vida profesional.
 - Participación en el programa Erasmus se acorta el período durante el cual el joven graduado busca un primer empleo. El 60% de los que respondieron a la encuesta considera los conocimientos lingüísticos a ser uno de los puntos fuertes que llevaron a su primer éxito de la contratación. 50% de los encuestados citó el elemento de la experiencia internacional que ofrece Erasmus, y casi el 40% de los encuestados consideró que el período Erasmus fue directamente responsable.
 - 75% de los estudiantes entrevistados declararon como positiva la relación entre sus estudios y el período en virtud de la movilidad Erasmus. Encontraron la coherencia en lo que han logrado, y un 40% de ellos encontraron fuertes vínculos entre su período de movilidad Erasmus y el contenido de las actividades en su trabajo.
 - En conjunto, un período de movilidad Erasmus es visto como una de las claves para facilitar la empleabilidad de un graduado, y el 50% de los representantes del mercado de trabajo (empresas, administraciones, etc.) confirman que los estudiantes Erasmus son normalmente reclutados en puestos de trabajo con un contexto internacional.

Annex 1:

Ranking de las Universidades Erasmus

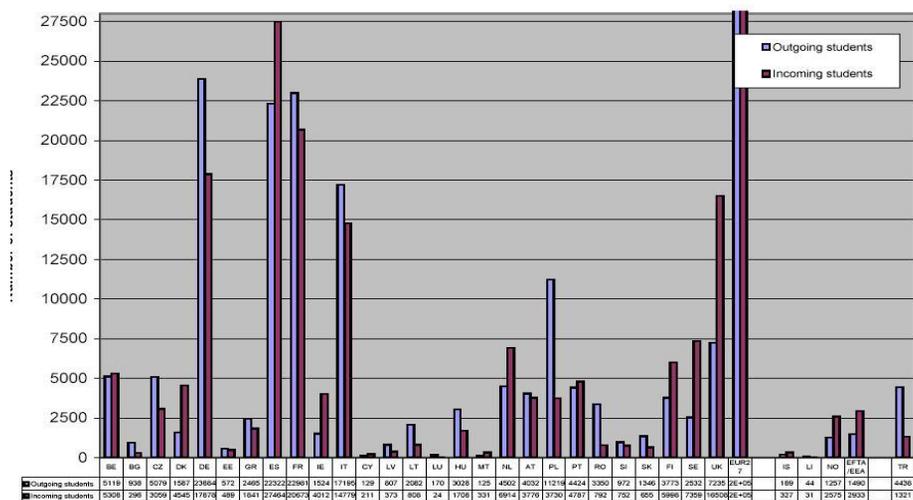
20 Universidades que más envían estudiantes Erasmus

1	Madrid (Spain)	Universidad Complutense de Madrid	1343
2	Bologna (Italy)	Università di Bologna	1253
3	Valencia (Spain)	Universidad Politécnica de Valencia	1004
4	Valencia (Spain)	Universitat de València	970
5	Praha (Czech Repub.)	Univerzita Karlova V Praze	951
6	Granada (Spain)	Universidad de Granada	950
7	Roma (Italy)	Università degli Studi di Roma 'La Sapienza'	937
8	Wien (Austria)	Universität Wien	848
9	Barcelona (Spain)	Universitat Autònoma de Barcelona	830
10	Zaragoza (Spain)	Universidad de Zaragoza	808
11	Barcelona (Spain)	Universitat de Barcelona	774
12	Madrid (Spain)	Universidad Politécnica de Madrid	714
13	Barcelona (Spain)	Universitat Politècnica de Catalunya	709
14	Berlin (Germany)	Humboldt-Universität Zu Berlin	692
15	Firenze (Italy)	Università degli Studi di Firenze	690
16	Madrid (Spain)	Universidad Autónoma de Madrid	673
17	Warszaw (Poland)	Uniwersytet Warszawski	654
18	Padova (Italy)	Università degli Studi di Padova	653
19	Maastricht (Netherlands)	Universiteit Maastricht	641
20	Valladolid (Spain)	Universidad de Valladolid	640

20 Universidades que más reciben estudiantes Erasmus

1	Granada (Spain)	Universidad de Granada	1620
2	Madrid (Spain)	Universidad Complutense de Madrid	1484
3	Valencia (Spain)	Universitat de València	1413
4	Bologna (Italy)	Università di Bologna	1284
5	Valencia (Spain)	Universidad Politécnica de Valencia	1257
6	Barcelona (Spain)	Universitat de Barcelona	1255
7	Sevilla (Spain)	Universidad de Sevilla	1180
8	Barcelona (Spain)	Universitat Autònoma de Barcelona	1142
9	Salamanca (Spain)	Universidad de Salamanca	1108
10	Firenze (Italy)	Università degli Studi di Firenze	871
11	Roma (Italy)	Università degli Studi di Roma 'La Sapienza'	871
12	Alicante (Spain)	Universidad de Alicante	860
13	Madrid (Spain)	Universidad Autónoma de Madrid	838
14	Zaragoza (Spain)	Universidad de Zaragoza	828
15	Berlin (Germany)	Humboldt-Universität Zu Berlin	827
16	Lund (Sweden)	Lunds Universitet	794
17	Barcelona (Spain)	Universitat Politècnica de Catalunya	707
18	Wien (Austria)	Universität Wien	693
19	Valladolid (Spain)	Universidad de Valladolid	669
20	Berlin (Germany)	Freie Universität Berlin	660

Movilidad de estudiantes entrantes y salientes por país (2006/7)



2.4. CASO DE ESTUDIO 2

LA GESTIÓN DE LA MOVILIDAD EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL, ARGENTINA

*Adrián Bollatti y Miguel Rodríguez
Universidad Nacional del Litoral, Argentina*

1. Introducción

La Universidad Nacional del Litoral, fue creada por Ley Nacional el 17 de octubre de 1919, es hija de la Reforma Universitaria de 1918. Esta expresión surgida a través del movimiento estudiantil de Córdoba, revolución cultural que extendió a toda América Latina sus ideas de comunidad universitaria libre y abierta, políticamente autónoma y aseguradora del carácter estatal de la enseñanza universitaria.

La Universidad se compone de 9 Facultades, 1 Instituto Superior, 4 Escuelas Universitarias, 2 Escuelas de Nivel Medio y 1 de Nivel Inicial y Primario. En cada una de estas unidades académicas se dictan carreras que pertenecen a diferentes áreas del saber –científico, humanístico, técnico y cultural-; estando todas ellas consubstanciadas con las problemáticas de la región donde la Universidad está inserta. Las Unidades académicas son las siguientes:

FADU: Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo

FBCB: Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas

FCA: Facultad de Ciencias Agrarias

FCE: Facultad de Ciencias Económicas

FCJS: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

FCV: Facultad de Ciencias Veterinarias

FHUC: Facultad de Humanidades y Ciencias

FIQ: Facultad de Ingeniería Química

FICH: Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas

ISM: Instituto Superior de Música

ECM | Escuela de Ciencias Médicas

ESS | Escuela Superior de Sanidad "Ramón Carrillo"

EUA | Escuela Universitaria del Alimento

EUAA | Escuela Universitaria de Análisis de Alimentos

En estas Unidades Académicas se dictan 48 carreras de grado, 51 carreras de posgrados (21 especializaciones, 20 maestrías y 10 carreras de Doctorado) 36 carreras de pregrados, 4 de nivel medio y 20 ciclos de licenciaturas de carreras a término. Además existe una importante oferta de carreras a distancia en 16 provincias de nuestro país. A las mismas asisten 32.000 estudiantes de grado, 1700 de posgrado, y 10000 estudiantes a distancia. Para ello, la Universidad cuenta con un plantel de 2500 docentes, de los cuales aproximadamente un 20 % son dedicación exclusiva a la docencia e investigación.

La UNL posee competencias y capacidades en ciencia, técnica e innovación en un amplio

abánico temático, que comprende principalmente las siguientes áreas entre otras:

- Alimentos y Desarrollo agropecuario
- Medio ambiente y energías renovables
- Recursos hídricos
- Procesos y tecnologías industriales
- Desarrollo y planeamiento urbano
- Salud pública y educación
- Gestión de calidad
- Desarrollo industrial, jurídico y empresarial.

2. Situación de la internacionalización de la UNL

Desde la UNL se entiende a la Internacionalización en el marco teórico que desarrollo la investigadora Canadiense (Knight, 2003), la cual definió a la misma como: “el proceso de desarrollo e implementación de políticas y programas para integrar las dimensiones internacional, intercultural y global en los propósitos y funciones de la educación superior”

En este marco, la internacionalización es un objetivo institucional prioritario para la Universidad Nacional del Litoral en el contexto de un mundo globalizado, donde las fronteras se diluyen y donde las distancias se reducen debido a las nuevas TIC.

Los Objetivos del proceso de internacionalización:

- Insertar a la UNL en el nuevo contexto global
- Promover las actividades internacionales entre sus estudiantes y profesores, y en las dimensiones de enseñanza, investigación y extensión.
- Favorecer la vinculación con universidades extranjeras, agencias de cooperación, fundaciones, redes y organismos multilaterales.

La Prioridad Institucional enunciada se refleja en la jerarquía dentro de la estructura organizacional que se estableció en la UNL. La Universidad cuenta en su organización con una Secretaría de Relaciones Internacionales, que depende directamente del Rector. Si se realiza una comparación con estructuras de Universidades de la Unión Europeo u otros países, el nivel jerárquico que se establece para el área internacional en la UNL es equivalente a un vicerrectorado de Relaciones internacionales.

Complementariamente para cumplir con los objetivos enunciados se llevan adelante distintos programas y acciones, y tiene una organización interna que se refleja en el Organigrama siguiente.

El mismo contempla dos áreas específicas relacionadas a la movilidad estudiantil, por un lado, está establecida una Unidad Proinmes (Programa Internacional de Movilidad Internacional) que administra y gestiona la movilidad estudiantil; por otro, la Unidad de

Residencia que administra y gestiona el sistema de residencias propias de la UNL:



3. Programas y acciones de internacionalización en desarrollo.

Al insertar los procesos de internacionalización en la vida universitaria y llevar a la práctica los objetivos del área, se debe involucrar a los miembros de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, investigadores, personal de gestión y no docentes) y se establecen programas y acciones específicas que se detallan resumidamente en los siguientes puntos:

- Programa Internacional de Movilidad de Estudiantes (PROINMES).
- El mismo, promueve la movilidad de estudiantes de grado mayoritariamente y postgrado. Este Programa es la actividad prioritaria en el proceso de internacionalización de la UNL.
- Acciones de Integración Regional.

Estas acciones se llevan adelante mediante la participación en Redes Universitarias. La UNL integra una serie de redes internacionales de instituciones de educación superior y organismos de alcance regional y mundial. Las mismas permiten la articulación de programas de cooperación y la participación de eventos y convocatorias entre otras actividades. Dentro de las mismas se pueden destacar:

- Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM)
- Organización Universitaria Interamericana (OUI)
- Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL)
- Red de Cooperación Internacional de Universidades Nacionales (RedCIUN)
- Promoción de convenios con universidades extranjeras.

La UNL tiene aproximadamente 200 convenios formalizados con organizaciones, gobiernos e instituciones de los más diversos países del mundo. En todos los casos, se trata de convenios-marco que establecen el intercambio, la cooperación y la colaboración recíproca de la Universidad con otros organismos.

Programa de Movilidad Académico Científica (PROMAC)

El mismo es un Programa propio de la UNL, y promueve el desarrollo de actividades académico-científicas en el extranjero por parte de los profesores de la UNL.

Las actividades a financiar son las siguientes:

- a. Actividades científicas enmarcadas en Proyectos de Investigación
- b. Actividades académicas que se deriven de convenios
- c. Actividades de formación de recursos humanos (estudios formales en el exterior)
 - Presentación de trabajos científicos en congresos o reuniones científicas de carácter internacional
 - Pasantías académicas en centros de excelencia del exterior.

Participación en Programas y Proyectos de la UE (ALBAN, ALFA, Programa Jean Monnet, Erasmus Mundus Window)

La Secretaría es punto focal para el programa Alban para la Argentina. Se cuenta con numerosos proyectos Alfa, integrado de esta manera redes académicas compuestas por UU de América Latina y la Unión Europea. Además recientemente entre las unidades académicas de Cs Económicas y Cs Jurídicas y Sociales llevan adelante un módulo académico de estudios de integración europea Jean Monnet con la implementación de una materia optativa para ambas facultades y una materia electiva para el resto de las Unidades Académicas de la Universidad. Complementariamente la UNL participa en proyectos del nuevo programa Erasmus Mundos Windows.

Área lenguas (CELU, Celpe-Bras, lectorados)

Se lleva adelante el diseño de actividades y propuestas de español para extranjeros, proyectos de investigación en el área de español como industria cultural, la gestión y administración de exámenes de certificados de proficiencia, y la incorporación a la vida académica de profesores que cumplen el rol de lectores de distintas lenguas.

Proyectos de I+D financiados por Fondos Mixtos.

El Ministerio de Ciencia y Técnica de Argentina cuenta con numerosos convenios bilaterales que financian en forma conjunta proyectos de investigación y desarrollo entre grupos mixtos de los países integrantes de cada convenio. A través de este Fondo, la UNL ha incrementado significativamente el número de publicaciones científicas con grupos internacionales reflejado a través del SCI.- Science Citation Index.

Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FO-AR).

La Cancillería Argentina financia acciones de Cooperación al Desarrollo a través de la

asistencia técnica, capacitación y consultoría en países con menor desarrollo relativo en las diferentes áreas del conocimiento. La Universidad participa en numerosos proyectos a través de sus docentes e investigadores solicitados por los países demandantes.

Proyectos del Programa de Promoción de la Universidad Argentina – SPU.

El Ministerio de Educación Argentino a través de la Secretaría de Políticas Universitarias financia mediante el Programa de Promoción de la Universidad Argentina – PPUA, proyectos de internacionalización universitaria. La Universidad participa en las convocatorias de proyectos de fortalecimiento institucional, integración de redes, misiones al exterior y participación en ferias; encontrándose la UNL entre las IES que lideran con en el mayor número de proyectos aprobados y financiados.

Sistema de Residencias para Alumnos y Docentes Extranjeros (2 residencias en Santa Fe, 1 en Esperanza – Convenio UNL CONICET).

Para concretar las acciones de movilidad docente y estudiantes, y facilitar la recepción de los mismos se trabaja en la administración y gestión de residencias para estudiantes y profesores, las cuales en algunos casos pertenecen a la Universidad y en otros casos son alquiladas.

Sistema de información y comunicación a través de diferentes medios y un Boletín de Becas, Cursos y Actividades Académicas en el Exterior.

Semanalmente se difunde a través de un boletín electrónico interno, página web y medios de comunicación masivos las distintas acciones que se llevan adelante en el área internacional.

3. Estrategias de movilidad estudiantil

3.1 Programa Internacional de Movilidad de Estudiantes (PROINMES)

La Universidad ha creado en el año 1999 a través de su consejo superior, el Programa Internacional de Movilidad de Estudiantes (PROINMES). Su objetivo principal es el de promover el intercambio de estudiantes de grado y posgrado de las distintas facultades de la UNL. Este objetivo se materializa a través de convenios específicos ó acuerdos bilaterales de movilidad de estudiantes y además programas de intercambio que promueven organismos y redes universitarias internacionales. Este programa integra y centraliza la totalidad de las acciones de intercambio de estudiantes.

Las Movilidades se basan en los siguientes conceptos:

- reciprocidad en los intercambios,
- estadias de una duración mínima de un semestre,
- reconocimiento de los estudios realizados por los estudiantes.

En todos los casos, se cumple la condición del pleno reconocimiento de los estudios cursados por el estudiante en la universidad contraparte ya que el programa de movilidad es un programa académico, con fines institucionales.

- Integración del Programa PROINMES - Programas de Movilidad Estudiantil en los cuales participa la UNL.
- Programa ESCALA ESTUDIANTIL de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM). Es el Programa que moviliza el mayor número de estudiantes en la región MERCOSUR y además representa el mayor porcentaje dentro de las movilidades de la UNL con un 40% aproximadamente.
- Programa de Intercambio y Movilidad Académica (PIMA) de la Organización de Estados Iberoamericanos OEI. Integración de redes temáticas dentro del espacio iberoamericano de UU.
- Programa Académico de Movilidad Estudiantil (PAME) de la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL). Integración de redes en el marco de la red UDUAL
- Programa ALFA de la Unión Europea. Movilidad de estudiantes de Posgrados en proyectos académicos entre UU de la UE y AL.
- Programa JIMA (Jóvenes de Intercambio México-Argentina) Convenio entre el Consejo Ínter universitario (CIN) de Argentina y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de México (ANUIES) de México. La UNL coordina este acuerdo por la parte de las UU Argentinas.
- Programa IAESTE. Asociación Internacional de Estudiantes para hacer posible el intercambio de estudiantes de carreras con perfil científico-técnicas para realizar una pasantía o practica remunerada que complementa su formación en los países integrantes del Programa. En la actualidad son más de 90 países los que participan y a la UNL le permite vincularse con países que tradicionalmente no posee acuerdos ni participa en programas.
- Convenio FRESENIUS – ESSCA – UNL. Convenio tripartito entre la UNL, una IES francesa con sede en Angers y una empresa multinacional con filiales en ambos países y que apoya el acuerdo al financiar la movilidad de los estudiantes y una pasantía en la empresa en el área de administración.
- Programa ARFITTEC. Cooperación Franco/Argentina en el área de Formación de Ingenieros. Basado en Proyectos de asociación entre establecimientos de enseñanza superior argentinos y franceses que forman ingenieros.
- Programa MARCA. Es un programa destinado a estudiantes de carreras de grado pertenecientes a las carreras de grado acreditadas en el MEXA. (Mecanismo experimental de acreditación de carreras de grado del MERCOSUR) Es el 1º Programa de movilidad estudiantil promovido y financiado por los gobiernos desde el sector educativo del Mercosur.
- Acuerdo AUGM – Grupo COIMBRA. Convenio Multilateral entre redes Regionales a través de la AUGM, establecida en la Región MERCOSUR, y la red del Grupo Coimbra, establecida en la Unión Europea.
- Convenios bilaterales específicos con Universidades extranjeras. Los mismos contemplan movilidad académica con reconocimiento de estudios. Representan algo más del 10% del

total de convenios internacionales que ha formalizado la UNL. Los mismos totalizan 24 Convenios con UU de Australia, Canadá, Brasil, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, España, Francia, México y Perú.

3.2 Modalidades de financiamiento en el programa PROINMES:

Para implementar la movilidad el Programa contempla 3 tipos de modalidades de financiamiento de los intercambios:

Intercambios por Convenio con apoyo económico al estudiante

Los estudiantes de ambas Universidades que formalizan este tipo de acuerdo reciben el mismo tratamiento. Esta modalidad facilita para los todos estudiantes la posibilidad de realizar un intercambio internacional, ya que permite superar el mayor obstáculo, el financiamiento. Además basa y prioriza los intercambios por meritos académicos, por que posibilitan de esta manera seleccionar a los mejores alumnos.

Esta modalidad contempla:

Beca de alojamiento y alimentación o beca de ayuda económica mensual para cubrir dichos gastos.

Exención del pago de la matrícula en la Universidad de Destino.

Subsidio para cubrir parte de los gastos de traslado del estudiante, en algunos casos.

Los gastos de seguro médico, trámites migratorios, etc., corren por cuenta de los estudiantes.

Intercambios por Convenio sin apoyo económico al estudiante:

Esta modalidad es la más usual en la mayoría de las Universidades de distintos países y en las Universidades de la UE; la cual contempla solo:

Exención del pago de la matrícula en la Universidad de Destino.

Los gastos de alojamiento, alimentación, traslados, seguro médico, trámites migratorios, etc. corren por cuenta del alumno.

Es una modalidad que sin contemplar el apoyo económico, lo cual es un obstáculo para los estudiantes argentinos, permite la vinculación con Universidades con la cual existe una trayectoria de cooperación académica o interés institucional.

Estudiantes Extranjeros de Carácter Libre (EECL)

Esta es una modalidad específica, aprobada por el Consejo Superior de la UNL, y contempla a todos aquellos estudiantes extranjeros (internacionalmente denominados free movers) que desean estudiar en la UNL por fuera de cualquier programa de intercambio o de acuerdo bilateral con instituciones extranjeras.

Las actividades que podrán realizar los estudiantes son las siguientes

- 1) Cursado de asignaturas de una carrera.
- 2) Realización de una estancia, pasantía o trabajo de investigación

En ambos casos la UNL designa a un docente que hace las veces de coordinador académico

o tutor de las actividades respectivamente.

El Programa contempla los siguientes costos para la modalidad EECL:

Cursado de materias: U\$S 160 / asignatura.

Otras actividades académicas: U\$S 160 / por mes de estancia + gastos de insumos (si correspondiera).

Los gastos de alojamiento, alimentación, traslados, seguro médico, trámites migratorios, etc. corren por cuenta del alumno.

3.3. Sistema de residencias para estudiantes y docentes extranjeros:

Para concretar las acciones de movilidad docente y estudiantes, y facilitar la recepción de los mismos se trabaja en la administración y gestión de residencias para estudiantes y profesores.

En el caso de las residencias para estudiantes cuentan con un reglamento de convivencia, el cual es aceptado por parte de cada estudiante a través de la formalización de un compromiso de cumplimiento. El control del cumplimiento de los compromisos asumidos y de las residencias, se lleva adelante por uno o dos estudiantes de la UNL que conviven con los estudiantes extranjeros en cada residencia conjuntamente con el coordinador del área de residencias de la Secretaría. Se entrega a cada estudiante, al comienzo de cada cuatrimestre, ropa de cama, y ropa blanca la cual debe ser reintegrada a la finalización del periodo

Las Residencias son las que se detallan a continuación:

- Residencia para Alumnos Extranjeros 1 (RAE 1) . La misma se encuentra en la ciudad de Santa Fe. Es un inmueble propio de la UNL refaccionado para cumplir con las necesidades de los estudiantes extranjeros con una. Capacidad de 39 estudiantes.
- Residencia para Alumnos Extranjeros 2 (RAE 2) – La misma se encuentra en la ciudad de Esperanza. Es otro inmueble de la UNL construido específicamente con todas las comodidades necesarias para utilizar como residencia. La misma fue construida en dos etapas y actualmente cuenta con una capacidad de 24 estudiantes.
- Residencia para Alumnos Extranjeros 3 (RAE 3) –La misma se encuentra en la ciudad de Santa Fe y consiste en un inmueble alquilado y amoblado por la UNL con capacidad para 6 estudiantes. Esta metodología se emplea habitualmente cuando el número de estudiantes recibidos supera la capacidad de alojamiento en las residencias propias de la UNL.
- Para la recepción de docentes por periodos determinados en el marco de proyectos de I+D, dictado de cursos de posgrado y actividades académicas por un periodo no inferior a diez días la UNL alquila por un lado dos departamentos para Residencia para Docentes Extranjeros y por otro se lleva adelante un Convenio con el CONICET para la utilización de 3 departamentos pertenecientes a esta institución.

Complementariamente en el plan de obras de la UNL se contempla un proyecto de residencias estudiantiles a construir la ciudad Universitaria donde se encuentran la mayoría de las Unidades Académicas y las mismas tendrán características mixtas para estudiantes

nacionales y extranjeros. En el mismo plan de obras contempla residencias para docentes invitados en ciudad universitaria de Santa Fe y una residencia para docentes en la ciudad de Esperanzas.

3.4 Fondos de presupuesto UNL

La internacionalización de la UNL ha sido fijada como prioridad en las políticas institucionales y dentro de esa priorización se le asignado un presupuesto propio que le permita afrontar los programas y acciones en desarrollo. Dentro del presupuesto del área la mayor dotación es en movilidad de estudiantes de grado. Los grandes rubros presupuestarios están compuestos por los siguientes montos:

Movilidad estudiantil: U\$S18.000

Movilidad docente: U\$S 65.000

Participación en redes: U\$S 35.000

Total presupuesto RRII: U\$S 217.000

Aportes de otras fuentes UNL

Las inversiones en residencias y el mantenimiento de las mismas no están contempladas internamente dentro del área de RRII y cuenta con un presupuesto que asciende:

Construcciones y mantenimiento: U\$S 107.000

3.5. Recursos extrapresupuestarios

En el marco de las gestiones que realiza la Secretaría de RRII, incorpora directa o indirectamente recursos al proceso de internacionalización a través de la presentación de proyectos ante organismos nacionales e internacionales de financiamiento que permiten un financiar en forma directa acciones específicas y co-financiamiento de movidades de estudiantes y docentes entre IES a través de los convenios bilaterales.

Los recursos extrapresupuestarios se estiman de la siguiente manera:

Aportes del PPUA: U\$S 140.000

Proyectos internacionales: U\$S 268.000

Cofinanciamiento: U\$S 150.000

Total: U\$S 558.000

Los fondos presupuestarios representan un alto porcentaje (172%) del presupuesto total asignado por la UNL a las políticas de internacionalización tendiendo aproximadamente a una relación óptima de:

\$ 1 UNL = \$ 2 Extrapresupuestario

3.6. Estimación de costos de la movilidad de estudiantes

En este primer cálculo se toma en cuenta a un alumno que la UNL recibe con modalidad de financiamiento que incluye un compromiso económico. Se estima un costo de alojamiento en el periodo de 5 meses de duración de la estadía (un cuatrimestre) a la que se le suma la beca de alimentación y manutención en el mismo periodo.

Alumno extranjero recibido

Alojamiento Estudiantil = U\$S 160 x 5 meses = U\$S 800 / Estudiante

Alimentación y Manutención = U\$S 215/mes x 5 meses = U\$S 1.075 / Estudiante

Costo total de movilidad por estudiante= U\$S 1.875 / Estudiante

Alumnos UNL: A los estudiantes de nuestra Universidad que mediante esta modalidad tendrán un tratamiento recíproco, reciben alojamiento y beca de alimentación y manutención en la UU de destino, se le brinda un apoyo económico parcial para el pasaje, siendo el resto de los costos asumidos por el propio estudiante. Este apoyo se le otorga además a aquellos estudiantes que se movilizan mediante la modalidad sin apoyo económico. Este apoyo, en todos los casos se brinda con el siguiente criterio:

Ayuda para pasajes región Mercosur:..... U\$S 200 / Estudiante

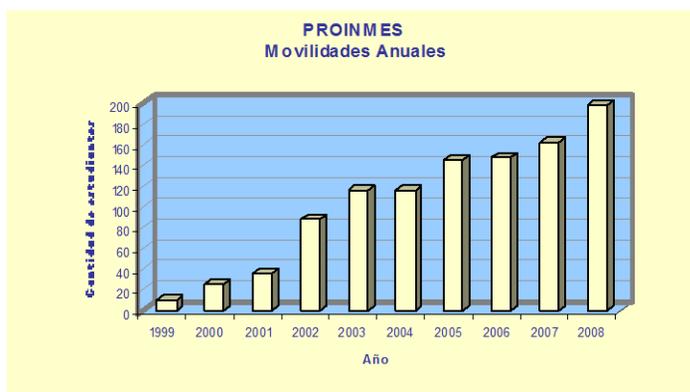
Ayuda para pasajes extra Mercosur:..... U\$S 300 / Estudiante

3.7 Estadísticas del PROINMES

Movilidades Anuales de Estudiantes:

Se presenta en el Grafico N° 1, la evolución de las movilidades totales desde el inicio del Programa en el año 1999 con 8 estudiantes, manteniendo un crecimiento anual importante hasta el año 2008 con un total de 200 estudiantes

Grafico N°1

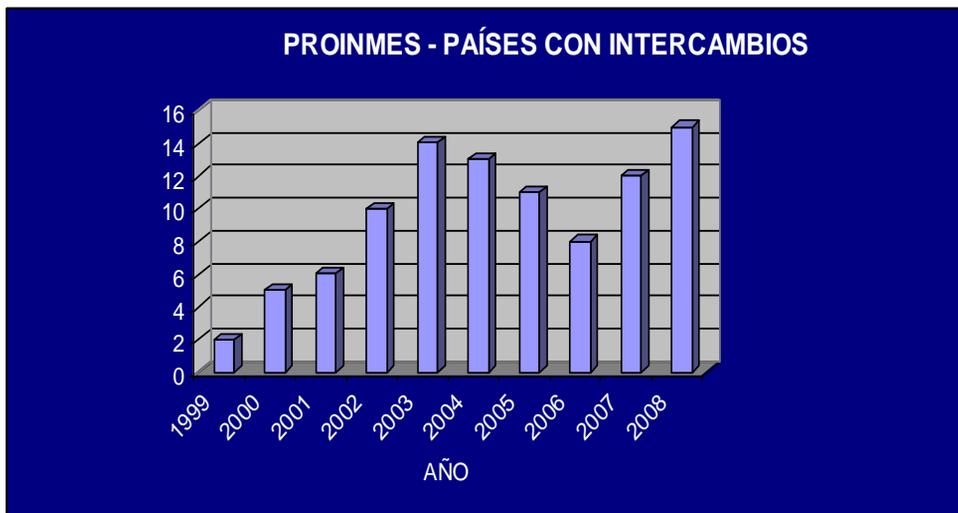


Países con Intercambio

El Grafico N° 2 refleja el N° de países de las Universidades de destino con los cuales la UNL mantiene convenios y/ o programas de intercambio. La evolución de la misma presenta un crecimiento constante desde 2 en el año 1999 hasta 14 en el 2003. Luego en el año 2004

presenta una caída hasta 8 países en el año 2006 producto de la discontinuación de programas multilaterales de movilidad por falta de financiamiento. Las gestiones permanentes que lleva adelante la Secretaría de RRII permitieron desarrollar nuevos convenios que contemplen movilidad de estudiantes e incorporación a nuevos programas de movilidad y por lo tanto, el N° se incremento nuevamente a 16.

Grafico N° 2

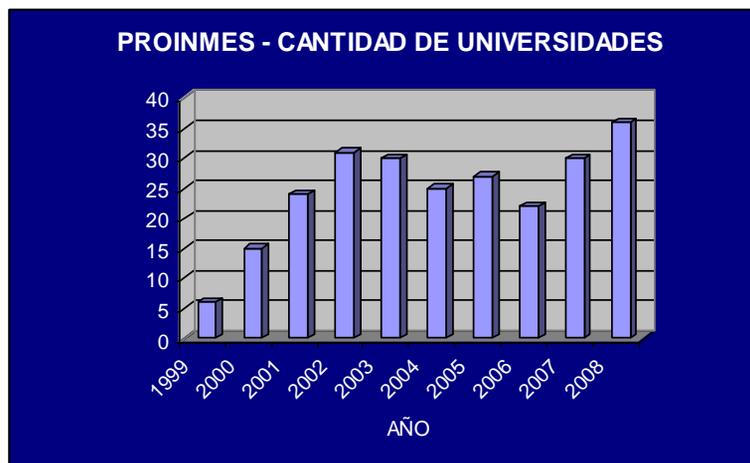


Universidades con Intercambio

El Grafico N° 3 presenta una evolución numérica a lo largo del mismo periodo equivalente al Grafico N° 2.

Existe un crecimiento constante desde 5 UU en el año 1990 hasta 30 en el año 2003, luego un descenso en el N° de UU hasta 20 y un nuevo crecimiento hasta 35 Universidades en el año 2008.

Grafico N° 3

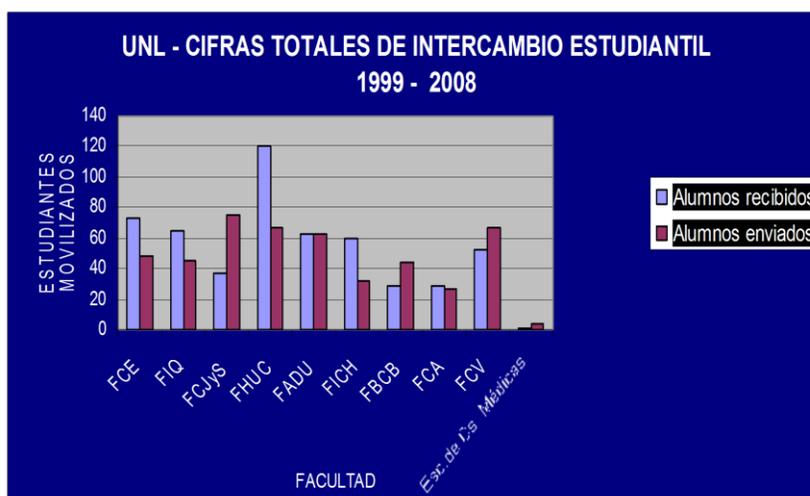


Distribución de los estudiantes por Unidad Académica

Gráfico N° 4 presenta como se distribuyen entre las distintas Unidades Académicas los estudiantes recibidos y enviados.

Se pretende mantener una distribución homogénea entre las distintas UA de la UNL, y una reciprocidad interna entre los alumnos enviados y recibidos. Asimismo, existen picos debido a las características diferentes que presentan cada una de ellas. Por ejemplo, por un lado, el mayor N° de alumnos recibidos corresponde a la Facultad de Humanidades y Ciencia (FHUC), esta Unidad Académica es la que tiene la mayor cantidad de carreras de grado,. Por otro lado, el pico máximo de alumnos enviados pertenece a la Facultad de Cs Jurídicas y Sociales (FCJS), la cual tiene el mayor N° de alumnos de la Universidad.

Gráfico N° 4



4. El reconocimiento de las actividades académicas realizadas por los estudiantes de intercambio en la UNL

Teniendo en cuenta que, casi de forma excluyente, la movilidad estudiantil se realiza apelando a la modalidad del intercambio de estudiantes entre dos instituciones de educación superior, el reconocimiento de las actividades académicas que realizan los mismos se efectúa mediante trámites administrativos que llevan dos direcciones bien definida: desde y hacia las respectivas instituciones. Este procedimiento está fundado en el mismo principio de reciprocidad que fundamentó oportunamente la suscripción del convenio correspondiente. De lo que se desprende que ambas instituciones reconocen tácita y mutuamente la calidad de la enseñanza que imparten y la voluntad de reconocimiento de las actividades que realicen los estudiantes en cada una de ellas.

Reconocimiento de las actividades académicas realizadas por los estudiantes de la UNL en universidades extranjeras.

A partir de la experiencia acumulada en los últimos años se puede decir que el proceso de reconocimiento de las actividades académicas de los alumnos de la UNL comienza en la selección de los aspirantes a participar en el PROINMES.

4.1. Selección alumnos de la UNL

Convocatoria

En dos oportunidades a lo largo de cada año calendario la Secretaría de Relaciones Internacionales realiza la convocatoria para todos aquellos alumnos de la universidad que deseen participar en alguno de los distintos programas de intercambio de estudiantes en los que la UNL se encuentra involucrada:

Difusión (sitio web, boletines electrónicos, afiches, etc.)

Para garantizar la mayor difusión de esta convocatoria se apela a distintos medios de comunicación donde se informa a la comunidad educativa en general sobre las características del programa y sobre las plazas disponibles en cada oportunidad.

Uno de los medios más eficaces ha resultado la comunicación dirigida a los docentes titulares de las asignaturas de las distintas carreras, a los directores o responsables de proyectos de investigación y/o extensión, a los encargados o responsables de equipos de trabajo que realizan servicios de transferencias, entre otros; ya que son ellos quienes tienen la posibilidad de identificar a candidatos que demuestren mayor nivel de compromiso con su formación y con la institución.

Este criterio se justifica en la idea que supone a los estudiantes de intercambio como posibles futuros recursos humanos de calidad que podrían iniciarse en las actividades de docencia, investigación y/o transferencia, en la propia UNL.

Hemos comprobado que de hecho muchos de nuestros estudiantes de intercambio ya se han incorporado a equipos que realizan tareas académicas en sus respectivas facultades, escuelas e institutos

Charlas informativas organizadas por la SRI

Con el propósito de mejorar y profundizar los conocimientos necesarios para tomar la decisión de participar en el programa y asumir los riesgos que ello implica, desde la SRI se organizan charlas informativas que se realizan en las respectivas unidades académicas a fin de facilitar el acceso a la mayor cantidad de estudiantes.

Atención en las oficinas de la SRI

Independientemente de las acciones tendientes a garantizar la mayor difusión de las actividades del programa, se reciben numerosas consultas que son atendidas directamente en las oficinas de la SRI

Inscripción de los aspirantes

Tal como se dijo las convocatorias se efectúan en dos momentos de año debido a que los estudiantes se intercambian por períodos semestrales (o cuatrimestrales, según los calendarios de las distintas universidades) y las plazas ofrecidas no siempre son las mismas dependiendo de la agenda particular de cada convenio o programa.

Los aspirantes pueden aplicar a más de una plaza en cada convocatoria y para ello deben completar unos formularios donde hacen constar los destinos que les interesan y el orden de prioridad de los mismos.

Charlas de Orientación para la selección de plazas (coordinación académica).

Estas charlas se realizan en cada unidad académica y están a cargo de los respectivos coordinadores académicos de cada carrera quienes deben ayudar a los aspirantes a completar los formularios ya mencionados definiendo los destinos posibles en función de las conveniencias para el alumno y las ofertas académicas de las universidades de destino.

Cada coordinador organiza esta tarea de apoyo de acuerdo a sus posibilidades y conveniencias por lo que las mismas pueden desarrollarse individualmente con cada aspirante o en forma grupal.

Carpeta de Presentación (CV, carta de motivos, Certificado Analítico, Certificado de Alumno Regular, etc.)

Para definir quienes de los aspirantes están en las mejores condiciones de acceder a las plazas disponibles se realiza un proceso de evaluación que se explicará más adelante y para poder ser evaluados los mismos deben presentar junto con los formularios una carpeta integrada por su curriculum vitae, una carta explicando los motivos personales de su presentación, su certificado de alumno regular, el certificado analítico de asignaturas aprobadas y su promedio con aplazo.

Inscripción en la Oficinas de la SRI

Si bien las distintas unidades académicas participan activamente en el desarrollo del programa la inscripción se realiza finalmente en las oficinas de las SRI en razón de que las formalidades de cada convenio se resuelven a este nivel.

Evaluación

Para el desarrollo de esta instancia se han utilizado distintos procedimientos que, con el tiempo, se han ido corrigiendo en el afán de conseguir un mecanismo equitativo que permita una evaluación integral de los aspirantes.

La evaluación cumple con un doble propósito: por un lado, resolver quienes serán los aspirantes cuyos méritos les permitan finalmente viajar - ya que normalmente hay más de un aspirante por plaza - y por otro garantizar un mínimo de condiciones en su rol de embajadores de buena voluntad de la UNL.

Para facilitar la ponderación de los méritos de cada uno de los estudiantes que aspiran a ocupar las plazas ofrecidas se ha diseñado una fórmula de cuatro términos que expresa una ponderación proporcional de los distintos aspectos a evaluar donde se aprecia claramente que aspectos tienen mayor valoración.

Fórmula de evaluación:

Rendimiento académico (promedio personal /promedio de la carrera) 60%

Antecedentes (Docencia, Investigación, Extensión/Transferencia, Laborales, Premios, Participación en la vida Institucional, etc.) 20%

Conocimiento de Idiomas (nivel de la formación acreditable) 10%

Actitud / Aptitud 10%

Implementación de la Fórmula:

Una vez recibidas todas las carpetas de los aspirantes se procede a la implementación de la fórmula dividiendo la tarea entre los coordinadores académicos y los miembros de la SRI.

Aplicación de valores de la fórmula de evaluación.

Los componentes cuantitativos de la fórmula son integrados por los responsables de la SRI quienes solo deben operar los valores que constan en los certificados analíticos de cada aspirante.

Análisis de los antecedentes y conocimientos de idiomas.

Los componentes cualitativos (antecedentes) son valorados por los coordinadores de cada carrera que pueden ponderar las actividades y méritos de cada estudiante.

Para que la ponderación de cada coordinador sea comparable se ha establecido una escala común de ponderación numérica para cada antecedente presentado.

Encuesta test de Actitud / Aptitud

Finalmente, se ha incorporado al proceso de evaluación (por ahora en fase experimental) una instancia que permita saber de modo cuantificable las capacidades de los aspirantes para transitar la experiencia de intercambio.

Mediante un test realizado en forma simultánea a todos los aspirantes se ha evaluado los siguientes aspectos:

- 1.-Adaptabilidad (en un sentido amplio a la nueva cultura).
- 2.-Respeto a normas, reglamentos, autoridades, a sus pares, etc.
- 3.-Responsabilidad (para cumplir horarios, compromisos, etc.).
- 4.-Capacidad de socialización (integración con nuevos compañeros de cursado, de alojamiento, de viaje, etc.).
- 5.-Sentido de pertinencia a la UNL. (teniendo en cuenta que de alguna forma son circunstanciales embajadores institucionales).

Reconocimiento de estudios

Tal como se dijera al principio, los convenios que permiten la movilidad estudiantil establecen dos direcciones en el trámite de reconocimientos de las actividades realizadas por los estudiantes y siguiendo ese orden se explicarán los procedimientos que se siguen en la UNL para formalizar los reconocimientos.

Alumnos de la UNL

Los alumnos seleccionados para realizar un intercambio confeccionan un Contrato de

Estudios.

Una vez finalizada la selección de aspirantes estos deben formalizar un Contrato de Estudios donde se establece el compromiso con la UNL de realizar una serie de actividades académicas y por su parte, la UNL se compromete a reconocer las mismas como parte de su proceso de formación profesional universitaria. El acuerdo es rubricado por el Coordinador Académico, el Decano de la facultad involucrada, y por el Coordinador Institucional del programa. Una vez realizada la estancia del estudiante, la SRI recibe de la Universidad de Destino, o en algunos casos del propio estudiante, el Certificado de Asignaturas Aprobadas. La SRI envía a cada Unidad Académica una notificación acompañada del Certificado de Asignaturas Aprobadas y el Contrato de Estudios, solicitando se proceda a acreditar las actividades realizadas y aprobadas por el estudiante. Una vez que la documentación llega a la Facultad se procede al Reconocimiento de Estudios, según las disposiciones de cada Unidad Académica. Los mecanismos administrativos para formalizar el reconocimiento defieren en las distintas unidades académicas ya que cada una tiene sus características e historias particulares.

Uno de los desafíos más importantes para el progreso de los programas de movilidad estudiantil en el marco de la UNL consiste en homogeneizar los criterios y procedimientos a implementar para los respectivos reconocimientos. En función de reconocer el estado de la situación se ha elaborado la siguiente tabla que pretende describir y tipificar los procedimientos implementados actualmente en cada Unidad Académica que, tal como se dijera siguen criterios y procedimientos disímiles pero relacionados con las características particulares de cada una.

FACULTAD	FASE 1: PRE VIAJE			FASE2: POST VIAJE			
	ACEPTACIÓN	CONTRATO DE ESTUDIO	MODIFICACIÓN CONTRATO	RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN DESDE LA UNL	REVISIÓN	EVALUACIÓN	RECONOCIMIENTO
A	NOTIFICACIÓN AL DEPARTAMENTO ALUMNADO	CON AYUDA COORD ACADÉMICO	ENVÍA EL ALUMNO NOTIFICACIÓN A ALUMNADO	LLEGA EXPTE A COOP. INT. Y PASA A SECRETARÍA ACADÉMICA	DOCENTE DE LA ASIGNATURA SI ES NECESARIO	SECRETARÍA ACADÉMICA	RESOLUCIÓN DECANO ALUMNADO
B		CON AYUDA COORD ACADÉMICO		EXPEDIENTE LLEGA A LA FACULTAD (MESA DE ENTRADAS)	DIRECTOR CARRERA (CON ALUMNO)	SECRETARÍA ACADÉMICA	ALUMNADO
C		CON AYUDA DIRECTORES DE CARRERA		LLEGA EXPTE A SECRETARIA DE COORD.	INFORME A DECANATO		RESOLUCIÓN DECANO (IDEM EQUIVALENCIAS OTRAS UNIV.ARG.)

Tabla 1

En la Tabla 1 se identifican dos fases en el trámite de reconocimiento: una previa a la salida del estudiante y otra que incluye los pasos que se siguen cuando el mismo ya ha regresado. Dependiendo de las diferentes estructuras administrativas (relacionadas con la cantidad de carreras que se enseñan en cada una) y de las características propias de la enseñanza de las distintas disciplinas, podemos reconocer tres tipos de procedimientos que según su

complejidad hemos clasificado como A, B y C.

En el tipo A se reconocen una serie de pasos administrativos relacionados con la forma de dejar constancias de los distintos pasos que se suceden para permitir que el estudiante realice su intercambio. En los tipos B y C la cantidad de pasos es menor pero las instancias finales tienden a ser más directas en función de lograr el reconocimiento apelando a la consideración de las actividades que involucren a los responsables directos de las asignaturas o las carreras.

Podría pensarse que si se realiza un mayor esfuerzo en el momento de suscribir el Contrato de Estudios es menos compleja la definición al regreso de los estudiantes.

Alumnos extranjeros

La Universidad de Origen gira los nombres de los alumnos que vendrán a la UNL junto con la copia del Contrato de Estudios. Lo propio hace la SRI a los Decanos de las Facultades de la UNL involucradas. Cuando los alumnos arriban a la UNL, son acompañados por personal de la SRI a las Facultades para ser presentados ante los Coordinadores Académicos. Al finalizar la estancia del estudiante, cada Unidad Académica remite a la SRI el Certificado de Notas junto con los Programas Analíticos de las asignaturas cursadas y aprobadas por el alumno.

La SRI envía oficialmente a cada Universidad extranjera la documentación antes mencionada.

FACULTAD	FASE 1: LLEGADA			FASE 2: CERTIFICACIÓN			
	ACEPTACIÓN	MODIFICACIÓN CONTRATO*	INSCRIPCIÓN ASIGNATURAS	EVALUACIÓN	INFORME (Actas de exámenes + programas asignaturas)	CERTIFICACIÓN	ENVÍO FORMAL
A	POR MESA DE ENTRADA NOTIFICACIÓN AL DEPTO ALUMNADO	CON AYUDA COORD. ACADÉMICO	ENVÍA EL ALUMNO NOTIFICACIÓN ALUMNADO	LLEGA EXPTE A COOP. INT. Y PASA SECRETARÍA ACADÉMICA	DOCENTE DE LA ASIGNATURA SI ES NECESARIO	SECRETARÍA ACADÉMICA	RESOLUCIÓN DECANO ALUMNADO
B		CON AYUDA COORD. ACADÉMICO		EXPEDIENTE LLEGA A LA FACULTAD (MESA DE ENTRADAS)	DIRECTOR CARRERA (CON ALUMNO)	SECRETARÍA ACADÉMICA	ALUMNADO
C		CON AYUDA (COORD. ACADÉMICO) DIRECTORES DE CARRERA		LLEGA EXPTE A SEC. DE COORD.	INFORME A DECANATO		RESOLUCIÓN DECANO (IDEM EQUIVALENCIAS OTRAS UNIV.)

Tabla 2

La Tabla 2 muestra que al igual que para el reconocimiento de las actividades de los alumnos propios, para la certificación de lo realizado por los alumnos extranjeros existen las mismas diferencias en cada Unidad Académica.

Estas diferencias no se constituirían en un inconveniente mayor si no fuera porque los

estudiantes de intercambio suelen constituir sus Contratos de Estudio con asignaturas que se dictan en distintas carreras y consecuentemente en diferentes Unidades Académicas. De este modo los certificados proceden de distinto tipo de administraciones y en tiempos distintos lo que por un lado genera demoras de la UNL en remitir los certificados a las universidades de origen y por otro, los certificados de la UNL son una sumatoria de certificados en lugar de constituirse en un único documento formal.

Una de los desafíos más importantes para la SRI consiste en lograr una tramitación que como resultado un único documento que certifique las actuaciones académicas de los estudiantes extranjeros que hayan cursado estudios en la UNL.

3. MARKETING EDUCATIVO INTERNACIONAL

3.1 INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior están experimentando un aumento de la competitividad, tanto a nivel nacional como internacional. Por esta razón, las universidades públicas y privadas ven, cada vez más, a los estudiantes como "clientes" que utilizan sus "servicios", y desarrollan estrategias de marketing para su "oferta". Aprovechando las oportunidades presentadas por el proceso de globalización, y considerando factores como la disminución de los subsidios de los gobiernos, muchas universidades, y en particular en países como los Estados Unidos, Inglaterra y Australia, han desarrollado y puesto en marcha estrategias coordinadas de atracción de estudiantes extranjeros.

El objetivo del presente capítulo es presentar un marco de referencia general de la problemática del marketing educativo, desde la óptica de la internacionalización. El siguiente texto, redactado por Carlos Ramírez Sánchez, busca identificar la situación actual de este proceso en las Universidades de América Latina, de manera que permita contrastar experiencias y analizar las orientaciones estratégicas y tendencias que debieran ser consideradas en el futuro por las Universidades en el momento de abordar estrategias de marketing educativo internacional.

Los casos de estudio son muy distintos una vez que relata la experiencia a nivel institucional y nacional. En el primero, el encargado del Sector de Servicios Educativos de ProChile, Agencia del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, presenta este interesante caso de estudio donde se analiza la experiencia en promoción de los Servicios de Educación Superior en Chile. El autor aporta una descripción general de su génesis y principales lineamientos y proyecciones; además de la identificación de los actores involucrados en su diseño y desarrollo, y de las perspectivas y acciones llevadas a cabo en este proceso. El segundo caso de estudio analiza la experiencia de una universidad pública española en la creación y puesta en marcha de una empresa perteneciente a la universidad que imparte cursos de español para estudiantes extranjeros provenientes de todo el mundo. El documento incluye un análisis del proceso de planificación llevado a cabo con vistas a la definición del ámbito y marco de actuación relevantes para el diseño, y la promoción de este "producto" universitario que ha demostrado ser de elevado interés internacional y un valor añadido para la institución.

3.2 MARCO TEORICO

MARKETING EDUCATIVO INTERNACIONAL

Carlos Ramírez Sánchez
Universidad Autónoma de Chile

Parte I: Sobre el marketing

1. El contexto

En las últimas décadas, muchas de las instituciones educativas, en particular en América Latina, han subsistido gracias a la inercia propia de un mercado poco competitivo y que no exigía, entre otras cosas, plantearse un nuevo modelo de gestión de estas organizaciones. Pero la situación que deben abordar hoy es muy diferente con una fuerte e intensa competencia que las obliga a dar respuesta a una demanda cada vez más exigente.

Hoy en día, producto de los indudables cambios en la sociedad global, las Instituciones de Educación Superior (IES) se han visto seriamente amenazadas, debiendo generar, entre otros aspectos, la búsqueda de nuevos modelos de gestión, que tienden a romper con los esquemas pasivos y tradicionales de la administración y gestión universitaria a los cuales estaban acostumbrados, y en los que variables como el crecimiento de la oferta educativa mundial y local, la calidad de los servicios, las expectativas de sus clientes, la fuerte competencia, la internacionalización, la exportación de servicios educativos (como lo son las docencia, formas de administración, etc.) entre otras, no eran elementos del todo considerados al enfrentar sus labores clásicas de docencia, investigación y extensión.

Así las instituciones educativas, están inmersas en un proceso de cambio que quizás sea demasiado veloz para sus propios tiempos institucionales, desarrollando su actividad dentro de un ambiente acentuado por un incremento de la oferta nacional e internacional

En la actualidad la industria de la educación y la comercialización de sus servicios de educación superior es una industria que supera los mil millones de dólares que incluye la captación de estudiantes internacionales, el establecimiento de campos universitarios en el exterior, la prestación de servicios con franquicia y el aprendizaje online, entre otras modalidades. En esta forma, la educación superior, y en general la educación, dejó de ser un tema del ámbito nacional para convertirse en un problema del ámbito transnacional, expresándose, en base al Acuerdo General de Comercio de Servicios (GATS) en:

- Educación transfronteriza a distancia
- Estudios en el extranjero
- Enclaves internacionales
- Intercambio docente

Asimismo la demanda de educación superior está en constante crecimiento, y esto se debe al crecimiento de la economía del conocimiento, el paso al aprendizaje durante toda la vida y los cambios demográficos. Y a pesar de que la demanda aumenta, vemos especialmente en América Latina, que la capacidad del sector público para satisfacerla está cuestionada debido

a las múltiples deficiencias estructurales que presentan las IES, el papel cambiante de los gobiernos y el énfasis en una mayor economía del mercado y la privatización.

Al mismo tiempo, las innovaciones tecnológicas en el campo de la información y la comunicación, están ofreciendo maneras alternas y virtuales de ofrecer educación superior. Están surgiendo nuevos tipos de proveedores como las universidades corporativas, las instituciones con ánimo de lucro y las compañías de medios de comunicación.

Este escenario cambia aún más cuando hay proveedores, públicos y privados, nuevos y tradicionales, que ofrecen servicios educativos más allá de las fronteras nacionales para satisfacer la necesidad en otros países. Se están desarrollando formas alternas de ofrecer programas más allá de las fronteras, en consecuencia ha surgido un panorama apasionante pero muy complejo de la educación superior.

El panorama ha cambiado, ahora no sólo se están movilizand o más personas, sino que además programas académicos, tecnologías, sistemas de gestión y proveedores. Este tipo de servicios están de igual manera traspasando fronteras, las razones económicas están impulsando gran parte de las ofertas educativas transnacionales. Esta motivación comercial o lucrativa es una realidad hoy y aplica a los proveedores privados y en algunos casos a instituciones públicas. En resumen el lado comercial de la educación sin fronteras está creciendo. Por ello, frente a estos radicales cambios que sufre la educación superior, que brinda un escenario complejo y distinto es necesario que las IES comprendan la real utilidad de nuevas herramientas que, como el marketing pueden contribuir a mejorar la gestión institucional y por ende su desarrollo.

Todo lo anterior, sabiendo que los potenciales “clientes” de nuestras Instituciones constituyen una amplia gama de actores, por lo tanto, las decisiones de marketing deben ser cuidadosamente evaluadas como alternativas que, bajo un juicio ético, tendrán un impacto social importante, que debe tender a satisfacer necesidades humanas dentro de un proceso de mejoramiento continuo y por encima de todo, a preservar los valores de las personas, centro de todo accionar y en particular de la educación.

Quizás muchas veces las organizaciones educativas se habían negado a comprender la incidencia de estos cambios sobre el futuro y supervivencia de las mismas. Pero ya es un hecho ineludible que deben adaptarse a los nuevos retos que ha traído la globalización, y las nuevas tecnologías de información y comunicación, generando así un mundo mas dinámico, mas rápido, con cambios continuos, en el cual se deben sobrepasar las barreras de cada país, región, ciudad y organización, fomentando el intercambio educativo entre las naciones, lo cual plantea la importancia de aprender y repensar muchos de sus desafíos, como es justamente el tema del presente documento, y como pensar y aplicar este relevante proceso en un campo de acción que aún se encuentra poco desarrollado, particularmente en nuestras Instituciones en América Latina .

Así, en el contexto actual en el que se desarrolla la competencia por servicios educativos, las IES deben reconvertir muchos de sus procesos, especialmente de gestión, si quieren sobrevivir en un escenario altamente competitivo. Además deben tener presente que las personas y consumidores tienen demandas concretas y específicas, respecto a lo que desean y quieren recibir de las instituciones de educación superior, ya que poseen mayor información de las variables que entrega en la actualidad el mercado educativo. Actualmente hay una lucha por captar mercados muy fuertes con costos para todos los gustos. No basta

un servicio "promedio" a un precio bajo. Ejemplos de la capacidad innovadora a partir del conocimiento de la clientela lo dan IES que aparecen ofertando nuevos modelos educativos o brindando una imagen renovada de su oferta actual. En definitiva, existe una fuerte presión porque los modelos tradicionales de formación Universitaria cambien, aunque hay que reconocer que hay pocos que han iniciado ese proceso.

En esta búsqueda de la oferta de las IES, el conocimiento de lo que requiere el medio externo es fundamental, ya que es ahí donde se definen qué servicios educativos se deben entregar, como son: servicios de docencia, de extensión, investigación, estudiantiles, e-learning y de gestión institucional, entre otros.

En el conocimiento de qué es lo que quieren quienes demandan servicios educativos, hay que establecer diferencias. Así podríamos decir que los alumnos son los principales consumidores directos, y los padres o las familias, los consumidores indirectos. A partir de esta distinción es conveniente señalar que cualquier trabajo de marketing orientado a este tipo de servicio educativo, debe dirigirse a satisfacer las expectativas de las familias a través del trabajo realizado por y para los hijos.

Los padres o las familias pueden calificarse crecientemente como consumidores de servicios educativos cada vez mejor formados, informados y mucho más escépticos que en el pasado. Ellos presionan porque las IES satisfagan sus expectativas y aumenten la calidad de sus servicios. Caso contrario, tienen una variedad de opciones en el mercado donde elegir. "La Educación Superior ya no es un lujo: es esencial para el desarrollo social y económico nacional".¹ El citado informe del Banco Mundial opina en tono optimista, que incluso los países menos desarrollados tendrían, a través de inversiones en reformas de su sistema educativo, la posibilidad de aumentar su competitividad externa y lograr así éxitos económicos y progreso social.

El sector educativo, y aquí de manera creciente el ámbito de la educación superior incluyendo la investigación científico-tecnológica, se convierte de esta forma cada vez más en uno de los factores decisivos para el éxito o fracaso en el mercado global. Así, no es de extrañar que el sector de educación terciaria universitaria registre un auge espectacular en todo el globo. Se estima que en 1990 hubo en el mundo alrededor de 48 millones de estudiantes de educación superior, cifra que se habrá duplicado en el 2010. Este auge no sólo se da a nivel nacional, sino también a escala internacional. En pocas décadas se fue desarrollando un creciente mercado internacional de educación superior: en la actualidad unos dos millones de universitarios estudian en el exterior. Aunque la mayor *demanda* de estudios superiores proviene de los países en vías de desarrollo y de las economías emergentes de Asia, el número de estudiantes internacionales provenientes de América Latina va en aumento.

La oferta proviene principalmente de los países industrializados occidentales, sobre todo de los Estados Unidos, cuyas universidades dominan casi a un tercio del mercado, con medio millón de estudiantes extranjeros, seguidos por los de Gran Bretaña y Alemania. Los países anglosajones en conjunto (Estados Unidos, Gran Bretaña, Canadá y Australia) absorben alrededor del 90 % de los estudiantes internacionales.

¹ Estudio del Banco Mundial aparecido en febrero del 2000.

Así, la venta de servicios educativos calificados es para estos países un factor económico de gran importancia. En Estados Unidos, los ingresos provenientes de los estudiantes extranjeros superan ampliamente aquellos obtenidos de la mundialmente conocida industria cinematográfica de Hollywood. Es por esta razón que continuamente países desarrollados buscan estrategias para competir en el mercado de la educación, las cuales pueden ser: convenios con universidades extranjeras, creación de enclaves internacionales y exportación transfronteriza de servicios universitarios pre y post grados, no solo porque reporta un crecimiento económico, si no, además enriquecen la imagen país, la diversidad cultural, y sobre todo el crecimiento en el mercado de la educación.

Además de este aspecto económico de relevancia, resultan aún más importantes los efectos a largo plazo que genera el hecho que las élites funcionales de muchos países y de manera creciente también de América Latina, hayan realizado sus estudio superiores, y vivido sus primeras experiencias internacionales en el exterior . Esto no dejará de tener consecuencias para la configuración de sus sistemas de valores, su imaginario cultural y sus preferencias internacionales.

2. Una aproximación al marketing

Un primer aspecto que es necesario precisar al momento de analizar esta problemática en las Universidades, particularmente de América Latina, es identificar ciertos conceptos básicos que permitan comprender la terminología “aplicada al sector educativo”. En ello, podemos identificar tres conceptos: el de marketing, el de marketing educativo y el de marketing educativo internacional

En relación al primero, es decir el concepto de Marketing, según los expertos, éste presenta muchas y variadas definiciones, pero según Philip Kotler (considerado por algunos el *padre del marketing*) lo define como “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”. Pero junto a esta definición de Kotler, existen muchas otras como las que afirman que el marketing es el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

Para Lambin “el rol del Marketing en las economías modernas es de organizar el intercambio voluntario y competitivo de manera de asegurar el encuentro eficiente entre la oferta y demanda de bienes”². Además encontramos otras definiciones que dicen que el Marketing es el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes.

En español, el marketing suele traducirse como mercadotecnia, sin embargo la palabra Marketing está reconocida por el DRAE³. Aunque se admite el uso del anglicismo, la RAE⁴ recomienda usar con preferencia el término español de mercadotecnia.

El Marketing involucra herramientas con las cuales se puede abarcar el mercado en cuestión,

2 Lambin, Jean Jacques: Marketing Estratégico, Esic Editorial, 2003.

3 DRAE: Diccionario de la Real Academia Española.

4 RAE: Real Academia Española.

dentro de estas herramientas destacan: las estrategias de mercado, ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo este última una herramienta del marketing.

Una de las funciones que realizan las organizaciones u empresas, es el marketing, y las instituciones educativas no están fuera de esto, por lo tanto este concepto se ocupa y orienta principalmente de los clientes de éstas, y de las necesidades que se deben satisfacer, para así crear valor y relación con los consumidores.

Así entendido, el Marketing es un proceso pensado y planificado al interior de una organización educativa, que busca generar relaciones rentables o beneficiosas con los clientes (no exclusivamente económicas) y además tiene un doble propósito: captar nuevos clientes creando un valor superior, y conservar y aumentar la cartera de clientes otorgándoles satisfacción.

Por ello, hoy en día, los especialistas no ven el Marketing como aquel proceso que busca promover sólo la venta de un servicio educativo, sino como el nuevo concepto de satisfacción de necesidades del cliente que utilizan el servicio. Una de las definiciones que encontramos respecto al concepto de Marketing señala: “marketing es un sistema total de actividades de negocio ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”⁵. Por otro lado también encontramos otra definición que propone: “El marketing se define como el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos con otros”⁶.

Si consideramos algunos elementos comunes de estas definiciones, Marketing podemos entenderlo como el uso de un conjunto de herramientas, encaminadas a la satisfacción del cliente.

En consecuencia, el marketing es el conjunto de actividades que las empresas o instituciones desarrollan para satisfacer las necesidades de sus clientes, ello implica que debe ser un proceso estratégico e integral, que permite analizar todas las funciones que se realizan en una organización o institución para investigar las necesidades de sus clientes, para lo cual se requiere, el desarrollo de actividades de investigación de mercados, planificación, promoción y asesoría a la venta del producto en el mercado. Por ello, las estrategias de marketing pueden ser utilizadas por todo tipo de organizaciones productivas y sociales para mejorar el servicio entregado a sus clientes o usuarios.

Como disciplina de influencias científicas, el marketing en sí, es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

Los principios que rigen el marketing han ido variando con el tiempo, según Philip Kotler las organizaciones educativas debemos:

- Reconocer que el poder hoy lo tiene el consumidor.

⁵ William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker

⁶ Philip Kotler, Gary Armstrong. (padre del Marketing), Fundamentos de Marketing, 6ta edición, 712 páginas, Pearson Educación (2003).

- Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo del producto o servicio.
- Diseñar estrategias de Marketing desde el punto de vista del cliente.
- Focalizarse en cómo se distribuye y entrega del producto o servicio, no sólo en el producto en sí.
- Acudir al cliente para crear conjuntamente valor, el rol de la empresa ha cambiado.
- Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.
- Desarrollar métricas y analizar el retorno de la inversión.
- Desarrollar marketing de alta tecnología.
- Focalizarse en crear activos a largo plazo
- Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa.

De acuerdo a estos principios que sustentan una visión actualizada del Marketing, nos aproximamos a otra manera de definir este concepto, señalando que Marketing “es todo aquello que una empresa u organización puede hacer para ser vista en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo, y con aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación⁷.”

Es por tal razón, y con lo dicho anteriormente, el marketing tiene como propósito cumplir un objetivo principal que es favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas. Según Kotler⁸, se entiende por intercambio “el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio”, para poder realizar este intercambio, se deben cumplir ciertos aspectos, entre los cuales cabe destacar:

- deben existir al menos dos partes.
- cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
- cada parte de ser capaz de comunicar y entregar.
- cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
- cada parte debe creer que es apropiado o deseable tratar con la otra persona.

Considerando estos enfoques, el concepto de Marketing Educativo, es aquel que se preocupa de la investigación social para desarrollar las estrategias que posibilitaran las soluciones que encuentran las IES en su administración y desarrollo en la captación de sus clientes (alumnos) y a la vez la satisfacción de sus padres o tutores legales, que dan respuesta a las obligaciones impuestas por el marco legal y los requerimientos que la sociedad tiene hacia la educación.⁹

Dado que las IES necesitan insertarse en un mercado educativo cada vez más exigente y competitivo, en donde la calidad del producto es cuestionado constantemente por los bajos

7 Tecnologías de información y comunicación: son un conjunto de servicios, redes, software y aparatos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario.

8 Philip Kotler, Gary Armstrong. (padre del Marketing), Fundamentos de Marketing, 6ta edición, 712 páginas, Pearson Educación (2003).

9 Publicado por Gustavo Martínez- <http://marketingeducacion.blogspot.com/2007/08/que-es-el-marketing-educativo.html>

índices que muestra, tendrán que cambiar los paradigmas y comenzar a desarrollar nuevas líneas en los procesos del desarrollo educacional, no solo en lo pedagógico, sino también en la gestión de calidad. Definimos así al marketing educativo, como el proceso de investigación de las necesidades sociales, para desarrollar servicios educativos tendientes a satisfacerlas, acordes a su valor percibido, distribuidos en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para generar bienestar entre individuos y organizaciones.

Así es necesario que las IES comprendan la real utilidad de nuevas herramientas que, como el marketing ayudan a mejorar la gestión institucional y al proceso de cambio en las instituciones educativas.

3. Tipos de marketing

Podemos encontrar, según los especialistas, diversos tipos de Marketing, enfocado a las distintas áreas que se desean abarcar del mercado:

3.1. Marketing sectorial

Dado que existe una enorme gama de sectores empresariales, se suele añadir el nombre del sector a la palabra Marketing, para denotar una cierta especialización. En la práctica no existen diferencias conceptuales, y cualquiera sea el sector se aplican los mismos métodos de estudios y análisis. Las cuatro estrategias básicas son válidas para cualquier sector. Las diferencias existen más en las Políticas que se utilizan y en la forma de combinarlas en el Marketing Mix, que en otros aspectos. En este sentido se habla de Marketing Bancario, Financiero, Hospitalario, Agrícola, Político, de Gran Consumo, de Productos Industriales, Internacional, etc. En ese contexto, la educación es un sector y como tal podemos hablar de “marketing educativo”.

3.2. Marketing indiferenciado

Este tipo de marketing, como su nombre lo dice, no hace diferencia entre las personas, o más bien dicho mercado, por lo tanto sus productos y/o servicios son generales, la empresa u organización intentan abarcar todo el mercado, es un marketing poco utilizado, ya que en la actualidad las personas buscan diferenciación.

3.3. Marketing relacional

“El Marketing Relacional, que es una ampliación conceptual sobre la filosofía del "Do ut Des", o "beneficio a cambio de la satisfacción del cliente"¹⁰. El principio fundamental del Marketing Relacional se podría condensar en la siguiente frase: "No venda, haga amigos y le comprarán"

¹⁰ Josep Alet: autor del libro de Marketing Directo, en España.

3.4. Marketing directo

También se le llama Direct Marketing y según la Direct Marketing Association, "es un sistema interactivo de Marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para obtener una respuesta medible y/o una transacción en un determinado lugar". Marketing directo, son todos los sistemas de comunicación y ventas cuyos resultados se pueden medir, tales como mailings, telemarketing, publicidad directa, venta por correo, televenta, e-commerce, etcétera.

3.5. Marketing virtual o cibermarketing

Marketing Virtual, es el nombre que reciben las acciones de Marketing y Marketing Directo aplicadas a Internet. Internet (World Wide Web o, simplemente "la Red") es el más nuevo y poderoso medio de comunicación y ventas. No conoce fronteras y su mercado potencial es todo ser humano o empresa que tenga un ordenador, un modem y una línea telefónica. Las técnicas y experiencias propias del Marketing Directo (mailings, telemarketing, televenta, venta por correo, etc.), son aplicables a Internet teniendo en cuenta las variaciones estratégicas propias de la Red.

3.6. Marketing concentrado

Por definición, este tipo de marketing se basa principalmente en "restringir las operaciones a un segmento del mercado, es decir selecciona un mercado y se concentra en las características y necesidades de este mercado, excluyendo al resto"¹¹. El tipo o modelo de productos, su precio, publicidad y promoción, y canal de distribución se desarrollan específicamente para este mercado.

3.7. Marketing educativo

Específicamente el marketing educativo, es una herramienta que permite a las IES desarrollar estrategias para identificar la demandas del medio, aproximándose a los diversos tipos de clientes tanto locales como internacionales, brindando respuestas a las necesidades de éstos a través de los diversos servicios que las propias IES ofrecen, lo que exige un criterio de alta flexibilidad y adaptación en un mercado en permanente cambio.

El marketing educativo surge de la necesidad de las entidades que se dedican a brindar este tipo de servicios orientados a la instrucción, de cualquiera de los niveles del que se hable, de dar a conocer dichas actividades para así favorecer a su institución y que esto se vea reflejado no solo en el incremento de la matrícula educativa con que cuenta, sino de elevar la calidad y el nivel de educación de su alumnado y por ende favorecer y activar una cadena de desarrollo sustentado desde la instrucción educativa, hacia la sociedad en general.

Tomaremos como un concepto general de marketing educativo como "Proceso de investigación de las necesidades sociales para desarrollar servicios educativos tendentes a satisfacerlas, acordes a un valor percibido, distribuidas en tiempo y lugar y, éticamente promocionadas para generar bienestar entre individuos y organizaciones". En la cual, el

¹¹ Definición Marketing Concentrado: www.todoemarketing.com, Diccionario de Marketing.

objeto de estudio es el mercado educacional, es el total de los estudiantes que tiene la necesidad y la posibilidad de estudiar en una determinada universidad, así como las familias de dicha región y las empresas que se encuentran constituidas en ella.

El marketing educacional es el encargado de aportar la información necesaria, de modo tal que las autoridades de las instituciones educacionales logren establecer un plan estratégico donde se conjuguen los objetivos a alcanzar, con los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, con las respuestas de mayor calidad a las necesidades detectadas en los estudiantes y el entorno educativo.

En la actualidad, muchos académicos critican el término marketing educativo, aludiendo que es una mentalidad encaminada al incremento de las ganancias, y por lo tanto sólo aplicable a las relaciones comerciales entre empresas de ahí que niegan la posibilidad de su aplicación en el sistema educativo . Por ello el Marketing Educativo es en algunas ocasiones un término no bien recibido en las propias IES, pero que va abriéndose camino fuertemente dado el contexto que ellas enfrentan. Un término que no tendría porqué ser peyorativo si lo percibimos como “el esfuerzo que realiza la oferta educativa para aproximarse a su público potencial y satisfacer a la vez a sus usuarios actuales que serian los estudiantes”.

Es posible la aplicación de una concepción de marketing educacional, debido a la existencia de las siguientes condiciones:

- Diversos niveles de ingreso.
- Variedad en el nivel de egreso de los estudiantes de las IES, lo cual se expresa en la diversidad de especialidades de técnico medio y de nivel superior que se desarrollan en las mismas.
- Se establecen estrechas relaciones con organismos, organizaciones y empresas del territorio, familias, comunidad y otras universidades.
- Existen diversos tipos de proveedores y centros educacionales de formación profesional.
- Se manifiesta una alta integración entre docencia, producción e investigación
- Existe una gran similitud entre una Universidad y una Empresa ya que ambas educan y a la vez producen. En la Empresa se enseña produciendo y en la Universidad se produce enseñando.
- El marketing educativo tiene aún poca tradición en América Latina, y en realidad puede crecer exponencialmente en los años venideros, y mas aun hay otro concepto que también incrementará su participación en el mercado de la educación internacional, el Marketing Educativo Internacional.

3.8. Marketing educativo internacional

El concepto de Marketing Educativo Internacional lo podemos entender como una fusión de varios elementos. El Marketing Educativo Internacional, lo entenderemos como el proceso de investigación y gestión que realizan las IES para identificar las necesidades de clientes internacionales y así desarrollar y brindar servicios educativos transnacionales que pueden ser consumidos de diferente forma tanto presencial como virtualmente, y

comercializados tanto en el propio país como en el extranjero.

El concepto de Marketing Educativo Internacional puede incorporar no solo los atributos que posee cada Institución Educativa, sino también aquellos que la asocian a un determinado territorio y a otras Instituciones que le permiten ofertar un servicio integral de calidad a un cliente internacional (salud, entretenimiento, turismo, ocio, seguridad, etc), todo lo cual agrega valor a su oferta educativa para su comercialización.

4. El plan del marketing

En función de lo señalado con anterioridad, es necesario que las organizaciones educativas cuenten con 4 elementos para un adecuado plan de Marketing:

4.1. Marketing estratégico

Las autoridades universitarias deberán marcar las orientaciones estratégicas de la Institución. Antes de producir u ofrecer algún servicio, se deben analizar las oportunidades que ofrece el mercado; es decir, cuáles de los consumidores a los que se quiere atender (segmento objetivo), qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir el producto o servicio, y si éste responde a sus necesidades, de manera de tener información completa y actualizada del entorno, en este caso del internacional.

Además, también tienen que detectar cuáles son sus posibles competidores, qué servicios están ofreciendo, y cuál es su política de mercadeo, cuales son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado, las noticias y probabilidades respecto al ingreso de nuevos competidores y los posibles proveedores.

También deben realizar un análisis interno de la Institución para determinar si realmente está en condiciones de llevar a cabo el proyecto (si dispone de personal suficiente y calificado, si posee los recursos necesarios, etc.).

Por último se debe analizar qué política de distribución es la más adecuada para que el producto o servicio llegue al consumidor. Con todos los datos, la institución realiza un diagnóstico. Si éste es positivo, se fijan los objetivos y se marcan las directrices para alcanzarlos, determina a qué clientes se quiere dirigir y qué clase de producto quiere.

Un marketing estratégico eficiente, tiene que responder entre otras a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el mercado educacional de referencia y cuál es la misión estratégica de la universidad en este mercado?

¿Cuál es la diversidad de los productos/mercados educacionales y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser ocupados?

¿Cuáles son los atractivos de los productos educacionales y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la universidad y el tipo de ventaja detectada?

4.2. Marketing mix

La fase dos corresponde que la Institución Educativa evalúe los diferentes elementos a considerar una vez estructurado el plan de marketing, y es lo que se denomina marketing mix, que contempla los siguientes elementos:

Producto. En el caso de las IES uno de los productos principales es la formación Técnica y profesional para generar un trabajador competente y altamente calificado.

En Marketing un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso y/o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

Lo anterior es un primer paso no menor al momento de “vender un servicio educativo”, dada las características propias de lo que implica “vender educación”, por ello identificar con claridad el producto, sus características y formas son relevantes al momento de desarrollar el marketing mix.

Los diez componentes de la calidad de un servicio educacional-productivo son, en cierta forma, redundantes. Cada Universidad debe adaptarlos a su situación particular, establecer normas de calidad que constituyan compromisos respecto al cliente. Estas normas deben ser concretas, cumplibles y medibles. Una vez definidas las normas, es necesario comunicarlas y difundirlas en la Universidad y preparar al personal implicado:

- Excelencia.
- Confianza.
- Reacción.
- Acceso.
- Comprensión.
- Comunicación.
- Credibilidad.
- Seguridad.
- Cortesía.
- Tangibilidad.

Precio. En las IES, éste se define por el concepto de costo de oportunidad profesional, que se refiere a las oportunidades, recursos y ventajas a las que renuncian los alumnos cuando deciden asistir a una universidad o a otra.

Hacer que una determinada oferta educativa sea aceptada por los interesados no sólo depende del producto en sí, sino también de su precio. El precio representa el valor que un comprador está dispuesto a pagar para obtener un producto o servicio que le interesa.

Normalmente en el marketing tradicional el precio se asocia exclusivamente a un valor monetario, en cambio en el ámbito educativo el precio adquiere una doble perspectiva: valores monetarios y no monetarios.

Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no tiene relación con ninguno de los costos asociados al producto al que se le fije, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado, y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio se considera los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa. Adicionalmente, y como motivo de evaluación de la conveniencia del negocio, se compara los precios con los costos unitarios -incluyendo en ellos, los de producción, operación, logística y cualquier otro atingente.

Este es un tema altamente sensible en el “mercado educativo” puesto que los clientes también son “segmentados” por su poder adquisitivo, de hecho las Universidades en el mercado local tratan de captar alumnos de altos ingresos. En ello es una realidad que los alumnos internacionales ofrecen una ventaja sobre los locales, al contar, la mayoría de ellos, con mayores recursos al optar por estudiar en una Institución en este caso de América Latina.

Plaza o Distribución. En este caso se define dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

En el marketing educativo la distribución no es tan fácil. Actualmente las IES no esperan a sus clientes, sino que realizan las operaciones contrarias: los van a buscar. Así realizan programas presenciales o semi-presenciales, en otras ciudades y países, en forma directa o con alianzas estratégicas con una Universidad local, realizan sus programas en instalaciones propias o de otros agentes (hoteles, clubes sociales). En ese sentido las IES deben hoy aprovechar de mejor forma los avances tecnológicos que se están presentando en los campos de la informática y la comunicación

Esto implica que las IES han superado las barreras temporales y espaciales en su oferta educativa y por ello los expertos señalan que nos encontramos frente a una verdadera revolución de la distribución de servicios educativos, para lo cual las IES deben prepararse.

En cuanto a la distribución del producto (contenido) hay que verlo en más de una dimensión, ya que éste, independientemente de que los profesores lo dominen, se transmite mediante métodos específicos para los diferentes tipos y niveles de enseñanza. La sumatoria de las actividades docentes y extradocentes es lo que permite la distribución del contenido, o sea, el modo particular de cómo llega a los alumnos. Por otro lado, el prestigio de la Universidad y la maestría del profesor son factores de distribución del producto, o al menos, contribuyen a mejorar la distribución del mismo a los estudiantes.

Dos Universidades, con iguales planes y programas pueden tener un mayor o menor prestigio institucional, lo cual está dado por la maestría del claustro, de ahí que los alumnos que frecuentan este centro se apropiarán mejor del producto y, en consecuencia, darán mejor satisfacción a sus necesidades.

Mientras todas las empresas sufren las pérdidas que provoca la existencia de los intermediarios entre el productor y el cliente; en las Universidades el canal de distribución es extraordinariamente corto, casi inexistente, porque el producto se trasmite del profesor o instructor al alumno de manera directa.

Al igual que un producto de consumo, los productos educativos deben hacerse accesibles a los interesados, por tanto el objetivo clave de la distribución de un producto educativo es facilitar el acceso del mismo a los interesados, esto se denomina “facilitación”, entendida en la perspectiva de que los interesados sepan dónde ir, cuándo ir, y cómo actuar para solicitar un servicio educativo de interés.

Si se considera que una IES diseña un buen programa educativo (producto) que satisface las necesidades de determinados clientes, a un precio adecuado para los mismos, pero que no facilitara su acceso, se perdería el esfuerzo realizado. Por ello es relevante considerar y conocer los canales de distribución, entendiéndolos como una red de instituciones y de organismos involucrados en la tarea de desplazar productos educativos desde el punto de producción hasta los puntos de consumo.

En esta perspectiva, el marketing educativo internacional requiere una particular atención puesto que la plaza donde el servicio se comercializa es en general en el exterior, y en la mayor parte de las veces en forma no presencial, salvo cuando las IES participan en Ferias de Oferta de Programas de Postgrado cuando pueden directamente presentar en el exterior los servicios educativos, en la mayoría de los casos la distribución es on-line a distancia, por lo que la tecnología y el uso de instrumentos como la web adquieren una importancia fundamental.

Promoción. Responde a la estrategia planteada por la IES para lograr determinados objetivos a largo y mediano plazos. Todas las funciones realizadas para que el mercado se entere de la existencia del producto/marca, incluidas la venta y ayudas a la venta, sea ésta la gestión de los vendedores, oferta del producto o servicio por teléfono, Internet u otros medios similares, los anuncios publicitarios, y la publicidad mediante otros vehículos. La P de promoción está también constituida por su propio Mix que serían: promoción de ventas, venta directa, publicidad y relaciones públicas.

En ello y pensando en un mercado internacional, es evidente considerar instrumentos muy particulares que permitan promocionar las IES, tanto de manera directa como en forma virtual. La base está en contar con un buen soporte tecnológico que permita promocionar los servicios educativos a distancia y que los clientes internacionales puedan interactuar con la Institución de manera fácil. Complementario a ello están todas las acciones presenciales que las Universidades realizan participando en Ferias de Ofertas de Programas, visitando Establecimientos Educativos en el exterior, instalando oficinas de promoción y representación en el extranjero, etc.

La base de este proceso será la comunicación, cuya tarea fundamental es conseguir que el producto educativo se vuelva aceptable y deseable para los interesados que conforman el grupo meta. Pero básicamente la estrategia de comunicación del sector educativo, y particularmente considerando el mercado internacional no se desarrolla adecuadamente debido fundamentalmente a dos problemas que experimentan las propias IES: insuficientes recursos financieros, y aplicación inadecuada de la propia estrategia comunicacional.

En lo primero, los recursos financieros para realizar marketing internacional son restringidos porque aún no está en las prioridades Institucionales, las cuales focalizan todos sus esfuerzos en atraer principalmente alumnos locales. En ello es donde las IES deben tener especial atención, por una lado considerando lo costoso de realizar actividades de promoción internacional y por otro precisando muy bien el tipo de servicio y el cliente al que se quiere llegar con él.

Da la impresión que hoy en día muchas IES en América Latina ocupan los mismos instrumentos de promoción tanto en mercados locales como internacionales para ofertar sus servicios, ello quizás no por no comprender que son definitivamente mercados y clientes distintos, sino por un tema de carácter económico.

4.3. Ejecución del programa

Finalmente, se le asigna a una unidad en las IES, que como lo veremos más adelante no está claramente definida, la ejecución de las acciones que se han planificadas, debiendo éstas fijar los medios para llevarlas a cabo, así como los procedimientos y las técnicas que se utilizarán.

Igualmente esta fase implica la creación mecanismos que permitan evaluar los resultados del plan establecido y determinar cuan efectivo ha sido en la relación costo – beneficio. ¿cuanto hemos invertido en marketing internacional y cuanto hemos generado en función de ello? Tema que no es fácil muchas veces de cuantificar, porque existen intangibles que le agregan valor a la Institución producto de esta acción internacional.

4.4. Control

Supone establecer aquellos mecanismos de retroalimentación y evaluación con los que se comprueba el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones que correspondan para orientar de mejor forma el trabajo que realizan las IES.

5. Orientaciones clásicas y tendencias actuales del marketing¹²

En la historia y en el contexto del comercio han surgido diferentes orientaciones o enfoques para hacer negocios. Estos enfoques aun están presentes en algunas industrias y mercados, incluso algunos autores recomiendan dependiendo de la situación utilizar alguno de estos enfoques en particular.

Orientación al producto: Se produce en los casos en los que el mercado es nuevo o está dominado por una única empresa oferente (monopolio). La empresa no se preocupa por las ventas, ya que las tiene aseguradas, y su actividad comercial se limita exclusivamente a mejorar el proceso productivo.

Orientación a las ventas. Cuando el mercado se encuentra en expansión y hay varias empresas luchando por su dominio, su esfuerzo se centra en el incremento de las ventas. Al tratarse de un producto nuevo, el consumidor no es muy exigente y lo compra principalmente en

¹² Orientaciones Clásicas y tendencias actuales del Marketing <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=marketing&action=edit§ion=10>.

función del precio.

Marketing u orientación al mercado. Una vez que el mercado se ha asentado y los consumidores conocen bien el producto, el enfoque de la comercialización cambia. Las empresas tratan de conocer los gustos de los compradores en potencial para adaptar los productos a sus necesidades y la producción se diversifica.

Luego de la orientación al mercado (marketing) la mayoría de los autores por largo tiempo han indicado que la siguiente orientación es el marketing social, sin embargo algunos autores indican que se da un cambio paradigmático surgiendo otras orientaciones como por ejemplo: marketing relacional, marketing social, marketing holístico (Kotler), entre otras.

Marketing social: Cuando el mercado está completamente asentado, las empresas no solo tratan de satisfacer las necesidades de sus consumidores, sino que también persiguen objetivos deseables para la sociedad en su conjunto, como iniciativas medioambientales, de justicia social, culturales, etc.

Marketing relacional: Es la orientación que indica la importancia de establecer relaciones firmes y duraderas con todos los clientes, redefiniendo al cliente como miembro de alguno o de varios mercados, como pueden ser: mercado interno, mercado de los proveedores, mercado de inversionistas etc.¹³

Marketing holístico: Es la orientación que integra marketing integrado, marketing interno, marketing responsable y marketing relacional

6. La ética en el marketing educativo

Sabemos que en las IES las decisiones de marketing deben ser cuidadosamente evaluadas bajo un juicio ético, ya que tendrán un impacto social que debe tender a satisfacer necesidades humanas dentro de un proceso de mejoramiento continuo y por encima de todo a preservar los valores de la persona, centro de todo accionar y en particular la educación.

Todo proceso de toma de decisiones implica la selección de alternativas y la elección de aquella que mejor se ajusta a la resolución del problema en cuestión. En el caso de las decisiones de marketing de la Institución Educativa, existen un conjunto de variables controlables que comprenden desde el desarrollo de las propuestas pedagógicas curriculares y servicios extra programáticos, el justo precio o arancel, la distribución del servicio en diferentes sedes, la promoción dentro de un marco ético, la formación del personal docente y no docente, la evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, y la gestión de las instalaciones y el equipamiento.

Cada decisión de marketing educativo debe ponerse al servicio y a los procesos de mejoramiento de la calidad educativa. Por consiguiente, cada toma de decisiones va a implicar en alguna medida, directa o indirectamente sobre la comunidad educativa. Según Vitell¹⁴, el modelo de ética de las decisiones de marketing, adaptado al sector educativo, comprende el análisis de las siguientes variables:

- El entorno sociocultural: el sistema jurídico, el sistema político y las normas religiosas.

13 Alet, Barroso y Martín.

14 Vitell, Scott: Teoría General sobre éticas de Marketing, en el diario de macro marketing, 1986.

- El entorno profesional: la profesionalización del marketing educativo, los códigos de ética.
- El entorno competitivo: la oferta y demanda educativa, la normativa vigente, la coyuntura.
- El entorno institucional: la cultura institucional, la actualización de las propuestas y las restricciones institucionales, el comportamiento de la comunidad educativa, la relación familia-escuela.
- las características personales del decisor: su sistema de valores, creencias, fortaleza y conciencia moral, la sensibilidad ética. Es condición necesaria que el decisor perciba que existe una dimensión ética en su decisión, y por lo tanto, que debe discernir entre diferentes alternativas bajo esa dimensión.

Debemos acordar también cuáles son las bases éticas de su sustento, qué herramientas puede utilizar una Institución Educativa y cuáles son las consecuencias de su aplicación.

La oferta educativa creciente, la caída de matrícula, el aumento de la morosidad, son hoy moneda corriente en la realidad de las entidades educativas. Estas problemáticas que hoy preocupan a la mayoría de los Rectores y gestores universitarios convergen en una sola pregunta: cómo salir de la crisis. Recién entonces comienzan a mirar el "afuera" y a menudo suponen que desde un aviso en la prensa van a recuperar la matrícula perdida y responden con prejuicios o críticas:

- El marketing pretende demostrar las bondades de un producto o un servicio en forma engañosa para obtener clientes.
- El marketing actúa como agente de competencia desleal e incentiva el capitalismo salvaje.
- Las técnicas de marketing se usan para manipular la opinión de la gente.
- El marketing es una herramienta de doble filo. Lamentablemente, el marketing ha sido, en ciertas ocasiones, utilizado para responder a intereses mezquinos e inescrupulosos que sólo han generado malestar y desilusión en el público.

Pero si se orienta a responder necesidades sociales, desde la idea de creación de bienestar, bajo un criterio ético en su desarrollo, al servicio de la persona, como principio y fin de su esencia, el marketing se convierte en un valioso aporte a las organizaciones educativas, siempre y cuando sea bien comprendido y utilizado.

Por consiguiente, es claro que las IES deben evaluar a través de sus equipos, lo correcto o incorrecto de cada estrategia (Por ej. la honestidad al presentar el servicio educativo; la evaluación del justo precio en relación al valor percibido; o la investigación de mercado, la confidencialidad de datos y la ética del entrevistador; etc.). En función de esta evaluación las IES debe discernir bajo su juicio ético, qué alternativa es la que contempla mejor las normas éticas de comportamiento como asimismo sus consecuencias beneficiosas o inconvenientes para la comunidad y la Institución Educativa que representan al momento de ofrecer un determinado servicio educativo.

Parte II: Algunas características del marketing educativo internacional en IES en América Latina

Una vez vistos algunos de los aspectos teóricos básicos del tema, realizaremos una aproximación a la situación actual del marketing educativo internacional de las IES en América latina y como ellas están enfrentando esta tarea en un escenario altamente competitivo y globalizado.

Frente a ello, más que respuestas a como se está desarrollando este proceso en las IES en América Latina, surgen interrogantes y desafíos que cometamos en los siguientes aspectos:

- De la teoría del marketing, a la práctica y los hechos.
- La tensión y lo complejo del “negocio” educativo
- Producto, servicios y experiencia educativa
- Una organización educativa orientada al cliente
- El mercado internacional
- Exportar servicios o importar clientes
- Las estrategias y los instrumentos
- La veracidad de la información utilizada
- Presupuestos para marketing internacional
- Profesionalización y coordinación del marketing
- Buenas prácticas de Marketing Educativo Internacional

1. De la teoría del marketing, a la práctica y los hechos

Un aspecto que llama la atención es constatar que en las propias IES de América latina existen importantes referentes y teóricos de la temática y escuelas y carreras de formación a nivel de pre y postgrado, incluyendo interesantes líneas de investigación.

Pero si bien es cierto existe un capital humano de alto nivel en estas materias con sólida formación, esta situación, en muchos casos se contrapone al momento de contrastar la teoría con la práctica en materias de marketing en las propias universidades en las que ellos forman parte del staff académico.

Aún hay muchas deficiencias por este importante aspecto de la labor universitaria, cada vez más requerida y demandada, con acciones poco adecuadas y mal planificadas con respecto a estrategias de marketing educativo internacional.

Se aprecia el creciente uso de instrumentos preferentemente orientado para un cliente local: televisión, radio, diarios, revistas, Internet, email, llamados telefónicos, correos directos, volantes, paletas luminosas, vallas, avisos camineros, en calles periódicos, promotoras y muchísimos otros medios, pero sin una adecuada planeación y selectividad, lo que a veces genera más un “ruido” en lo que las propias Instituciones buscan captar en sus clientes.

Esto se constata en la “brecha” que existe entre lo que las IES de América Latina realizan, en

términos globales en marketing educativo internacional con respeto a lo que se aprecia de IES de Europa por ejemplo.

2. La tensión y lo complejo del “negocio” educativo

Un tema que es evidente, a pesar de los cambios y el escenario que enfrentan las IES en América Latina, que las hacen actuar definitivamente con otras lógicas, es que aún existe una “tensión” entre lo académico y la gestión universitaria, viendo estas como empresas que deben prestar servicios a clientes. En ello particularmente lo referido al marketing educativo, muchas IES, especialmente públicas, lo ven como algo poco adecuado que las aleja de su misión como Institución de Educación Superior Estatal. Aunque es un tema que a muchos actores universitarios no agrada, es necesario asumir que las IES deben satisfacer necesidades de un negocio creciente pero complejo: los servicios educativos.

Sin embargo otras IES, fundamentalmente privadas, utilizan el tema del marketing como una herramienta para posesionarse como Universidades de prestigio en el mercado local , y finalmente aquellas otras que han logrado generar un justo equilibrio entre estos dos aspectos que les permite realizar acciones de marketing sobre un sólido producto académico y servicios asociados de calidad.

3. Producto, servicios y experiencia educativa

Un aspecto relevante, al momento de planificar una estrategia de marketing educativo, es considerar que no todas las IES han logrado visualizar con claridad tres elementos que para los expertos son claves al momento de buscar la comercialización sus servicios.

Es así que existen IES que se encuentran en la fase de focalizar todas sus energías en el producto académico, destinando gran parte de su esfuerzo organizacional a ello sin poner en el centro de su gestión el usuario (cliente). En cambio otras ya han incorporado los servicios que acompañan lo académico como parte integral de su oferta educativa, y finalmente aquellas Instituciones que teniendo un producto y servicios de calidad, ofertan al mercado “una verdadera experiencia universitaria”, lo cuál constituye un elemento central al momento de implementar una estrategia de marketing educativo.

En el caso de Chile, una de las IES que desde hace algunos años trabaja en esa dimensión de ofertar esa “experiencia” es la Pontificia Universidad Católica de Chile. Indudablemente, para un plan de marketing educativo, el contar con estos tres eslabones complementarios es fundamental para posicionar un servicio educativo en un mercado cada vez más exigente.

4. Una organización educativa orientada al cliente

En el caso de las IES, existen a nuestro juicio, diferentes tipos de clientes. Así serán “clientes” de las IES todos aquellos que demandan servicios en sus diferentes ofertas de acuerdo a cada organización (alumnos de pre y postgrado, empresas que demandan servicios como transferencia tecnológica, asistencia técnica, asesoría, proyectos, capacitación, empresas públicas, etc.), buscando a través de los servicios brindados, generar una relación basada en la satisfacción y en el valor que el producto o servicio representa para este mismo,

esto conforma, a juicio de los especialistas, lo fundamental del Marketing Moderno.

Pero también en las organizaciones educativas se reconocen dos niveles de actores : los directivos y clientes internos (académicos y administrativos) y un cliente externo. En relación a lo segundo, las IES atienden en su entorno más cercano diferentes “tipos de clientes” como alumnos de pregrado, postgrado, jóvenes, adultos mayores, empresas, organismos públicos, etc; a través de los diferentes tipos de servicios que brindan (formación, capacitación, extensión, asistencia técnica, etc) es indudable que el “principal cliente” son los alumnos. Pero este es un cliente especial, un cliente que ya no tiene fronteras, cada vez más exigente e informado, que tiene poco tiempo y requiere recibir mensajes cada vez más simples, lo que exige entre otras cosas a las IES procesos de comunicación interesantes, destacados, diferentes, que sea capaz de impactar con ideas directas y claras pensando en un cliente “distinto y distante” (el internacional).

Mahatma Gandhi señala “el cliente es la persona más importante en nuestra organización. Él, no depende de nosotros, nosotros dependemos de él. Él, no nos interrumpe en nuestro trabajo, él es el propósito de éste. Él, no es un afuerino en nuestro trabajo, él es parte del negocio. Nosotros no le estamos haciendo un favor al atenderlo; El nos está haciendo el favor dándonos la oportunidad de hacerlo”. Por ello, aunque a algunas IES cuesta asumir este enfoque, es una realidad que las Universidades hoy son consideradas por los alumnos como un producto de consumo masivo y por lo tanto las identifican como un servicio al igual que puede ser para ellos una Institución Bancaria, más aún considerando que ante la creciente oferta y gama de Instituciones y proveedores de servicios educativos en el país y el extranjero , cada vez se les hace más fácil cambiar de Institución, si es que en la que estudian no cumple con la calidad de los servicios demandados por ellos.

La preocupación creciente de las propias IES por asumir este enfoque desde el cliente, queda demostrado por el hecho de que ya han debido implementar en forma creciente encuestas de la calidad de sus propios servicios, que no solamente involucran a los académicos sino que también a su gestión administrativa como los servicios de casinos, las instalaciones deportivas y servicios complementarios, entre otros. Para poder así evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios.

Pero si bien es cierto, los alumnos ya asumen la realidad que son potenciales “clientes” de estas organizaciones, muchas de las IES aún les cuesta asumir esta realidad y la forma de vincularse con sus alumnos, entendiendo ellos como clientes a los cuáles deben prestarles servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y demandas por las cuales optaron por una determinada Institución. A pesar de lo clave de asumir este enfoque orientado a “clientes”, la realidad de cómo las IES lo han asumido es heterogénea en el discurso y en la práctica.

Por tanto, si las IES asumen que los alumnos son sus “clientes” quienes son consumidores de los servicios que ellas proporcionan, uno de los objetivos principales de sus esfuerzos deberá estar orientado a conocerlos. Los clientes de las IES hoy en día tienen diversas y variadas necesidades en el ámbito de la formación (académicas y personal). Por lo tanto las Instituciones deben diseñar las ofertas que sean capaces de dar respuesta y satisfacer dichas necesidades, lo que exige hoy un esfuerzo mayor por conocer, investigar y determinar sus motivaciones, sus intereses y sus reales aspiraciones.

En definitiva mientras más las IES sean capaces de conocer al cliente, mejores serán los

resultados de sus estrategias de marketing. Esto, en una mirada hacia lo internacional, exige cada vez más a las Instituciones Educativas un mayor esfuerzo por conocer los mercados y los potenciales clientes que desean sus servicios en forma presencial o a distancia.

5. El mercado internacional

En base al análisis realizado, queda la impresión que el marketing educativo se orienta en las IES de América Latina preferentemente hacia el mercado nacional, tratando a través de los planes de marketing, destacar el valor que le agregan los elementos internacionales a una oferta local, apoyándose fundamentalmente en los servicios educativos asociados a la formación de pre-grado, a través de los instrumentos tradicionales como la movilidad internacional y los Programas de doble titulación, que permitan agregar valor a su oferta educativa en el propio medio local – nacional.

Consideramos que las IES en América Latina, salvo excepciones, no han salido en forma sistemática, con energía, convicción, y por lo tanto con estrategias de largo plazo como lo han hecho IES de Europa, Estados Unidos, de Australia y Nueva Zelanda, “a la caza” del mercado internacional. Aún, en la gran mayoría de los casos se aprecian ofertas académicas muy rígidas y tradicionales, que impiden, entre otras cosas, captar más alumnos internacionales que vengan a estudiar a América Latina (un ejemplo de ello es como están estructurados los programas de estudio en forma modular, o cuantos módulos o programas se enseñan en inglés pensando en alumnos internacionales que no dominan español).

En ello aún existe un trabajo que requiere flexibilizar una oferta educativa que brinde “una experiencia integral” y no sólo pensar en ofertar el mercado internacional lo mismo que se hace con un “cliente local”. Lo anterior porque justamente el “cliente internacional” busca modalidades más abiertas, que incorpora actividades en las propias IES, pero también en empresas públicas y privadas y otro tipo de instituciones que les permitan una experiencia diferente en América Latina a la que reciben en sus países de origen.

Asimismo muchas de ellas han ejecutado experiencias de promoción de servicios específicos, como es el caso de la enseñanza del español y el conocimiento de aspectos propios de la Cultura, las que guardan una gran diferencia por lo que realizan IES e Instituciones de Gobierno de otros países en estas materias. El caso Peruano es interesante, con una rica oferta en este sentido, pero aún con poca presencia internacional para promover la riqueza y diversidad de “estudiar en Perú”, lo que implica un trabajo a mediano y largo plazo de posicionamiento de estos servicios educativos en el contexto internacional.

Ello implica entre otros desafíos, que las IES de América Latina sean capaces de identificar los “canales de comercialización” de sus servicios, identificando los diferentes actores, y clientes que pueden contratar sus servicios. A modo de ejemplo, ello puede implicar la vinculación directa con otras IES en el extranjero, Consorcios de Universidades, Departamentos de Relaciones Internacionales e Intercambio Estudiantil, Centros de Estudios de América Latina, Académicos interesados en que alumnos tengan una experiencia internacional y los propios alumnos extranjeros interesados en cursar un semestre en el extranjero.

Es por tal razón que un aspecto fundamental del marketing educativo internacional tiene que ver con la identificación de los mercados, su segmentación, conocer mejor los

potenciales usuarios (clientes) de sus servicios , siendo capaces de ofertar los actuales y nuevos servicios de acuerdo a la información que recibimos, a través de un “catálogo interactivo de servicios educativos internacionales”

Si analizamos el caso de Chile, el esfuerzo que desde 1997 a través ProChile, organismo dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, ha intentado desarrollar con universidades públicas y privadas, por promover lo que se ha denominado “la oferta exportable de servicios educativos”, ello ha permitido materializar la elaboración de catálogos de oferta de servicios, realización de misiones de IES Chilenas al exterior y participación de Ferias Educativas Internacionales.

Si bien es cierto es un proceso reciente, y que requiere ser realizado en forma más sistemática, la evaluación realizada presenta algunas debilidades necesarias de mejorar para abordar adecuadamente los mercados donde las IES de Chile han intentado “exportar servicios educativos” que puedan servir de ejemplo para otros países de América Latina.

Una de las debilidades tiene que ver con la focalización del mercado donde se ha trabajado. Para el caso particular de la experiencia chilena, es necesario distinguir las tres áreas, que desde un punto de vista geográfico, pueden sistematizar la presencia y acción de las universidades chilenas en el extranjero promoviendo servicios educativos:

- el Área de presencia (América Latina y Centro América)
- el Área de proyección (Asia Pacífico)
- el Área de excelencia (USA y Europa)

En síntesis, no se puede pretender promover toda la amplia gama de servicios educativos en forma similar en mercados diferentes. Y eso es lo que muchas instituciones en América Latina hacen, buscan promover la institución sin conocer la especificidad de los mercados y los tipos de clientes, presentando todos sus programas de pre y postgrado, no evaluando ni conociendo en detención el mercado específico a abordar y muchas veces con ofertas rígidas sin dar espacio a poder diseñar ofertas en base a las demandas locales, que requieren un conocimiento previo del cliente.

Quizás la presencia de una oferta amplia de servicios educativos sin un mayor acercamiento y diferenciación del mercado puede ser válida y atendible en la fase que los expertos denominan de “prospección” de mercados internacionales, pero que resulta necesaria de ajustar y reformular al momento de intentar vender un servicio en ellos.

Esto se ha traducido hasta ahora en estrategias muy amplias, generales y sin focalizar sectores específicos a trabajar, lo que los expertos llaman “segmentar el mercado”. Eso rara vez se realiza y se apunta a todo, presentando información a veces excesiva y poco clara que más que orientar confunde al potencial cliente.

A modo de ejemplo, si el sector universitario chileno quisiera, como parte de una estrategia a mediano plazo, abordar el mercado de Centroamérica en relación a un sector específico, sería necesario diseñar una oferta específica de los servicios educativos en función de éste. Por lo mismo, en una estrategia de marketing educativo internacional, la oferta debiera ser propuesta sectorialmente, incorporando a ella las IES que cuentan con servicios de calidad en torno a los sectores. En el caso de Chile, algunos de ellos podrían ser: Minería, Astronomía, Acuicultura, Turismo, por citar algunos.

6. Exportar servicios o importar clientes

Un elemento a pensar con mayor detención en este análisis estratégico del tema del marketing educativo internacional, tiene que ver con el énfasis del mismo, es decir si las IES están orientadas a exportar servicios y promover sus programas en el exterior, o si la idea es atraer más estudiantes internacionales a sus ofertas de pre y postgrado, o ambas a la vez. Si es así, las IES deberán hacer un mayor y mejor esfuerzo entonces por precisar las estrategias que les permitan enfocarse en dos procesos que tienen diferentes formas de operar, de resultados y de clientes, que por lo mismo requieren diferentes estrategias de marketing para conseguir los resultados esperados.

Si el marketing busca atraer estudiantes a Chile, ello implica un plan y una estrategia muy distinta, si es que lo que se busca es exportar un Programa al extranjero, promoviendo el servicio en otro país. Al respecto, da la impresión que en esta fase las IES en América Latina están concentradas en dar pasos para la “atracción de alumnos internacionales”, y que la fase de “exportar servicios” es muy incipiente, y que requiere un trabajo mayor, adecuando los mecanismos administrativos que faciliten este proceso al interior de las propias organizaciones.

7. Las estrategias y los instrumentos

Esta es una interrogante que debiera aproximarnos a la idea que si las estrategias e instrumentos de las IES en América Latina son utilizados adecuadamente pensando en mercados internacionales.

Para ello es muy importante reconocer que existen múltiples canales de comunicación, y si el marketing apunta a satisfacer las necesidades de clientes, la pregunta es como las IES son capaces de identificar demandas específicas de clientes internacionales? Como se aproximan a ese mercado internacional para identificar sus intereses y necesidades?

Da la impresión que hay estudios insuficientes de los mercados, acompañado ello con mensajes aún muy locales, tradicionales y poco vanguardistas, no pensando y considerando un “cliente internacional” que busca identificarse con el servicio ofertado por una IES extranjera.

En esa perspectiva es interesante analizar si las IES de América Latina cuentan con el diseño de estrategias y planes de marketing internacionales. Queda la interrogante, que en muchos casos esta es aún una tarea pendiente y no dejan de ser actividades esporádicas, aisladas, carentes de una planificación como parte de un Proyecto Institucional y sin un adecuado estudio de mercado y segmentación de los mismos, dependiendo de las características de los clientes y de los productos. En ese sentido es evidente que el uso de diferentes herramientas comunicacionales, particularmente virtuales son fundamentales para dar a conocer la Institución, sus características, sus programas, etc. Pero frente a este hecho evidente, al parecer muchas de estas estrategias e instrumentos no se diseñan en función de un público internacional, sino más bien “a espaldas” de ello.

La comunicación, pensada especialmente en los mercados internacionales requiere precisión y claridad, que se orienten al target adecuado y se seleccionen los canales precisos para un

determinado producto educativo. Para lograr ello, se requiere por lo general:

- identificar las necesidades del grupo de interés
- diseñar mensajes que permitan que el producto sea conocido
- probar los mensajes con una muestra
- producir y difundir los mensajes por los medios adecuados
- evaluar la efectividad de la campaña comunicacional.

Pero ello contrasta con la realidad, es frecuente encontrar sitios con falta de información, información desactualizada, saturada, o irrelevante para un “cliente internacional”, en un idioma, sin sistemas de consultas rápidas, lo que hace de ellos un instrumento poco eficiente para un público internacional, que requiere de información ágil, completa y oportuna para tomar la decisión de realizar estudios en una Institución extranjera en América Latina.

Algunos expertos en Marketing indican que el sitio web, constituye una de las principales herramientas que utiliza un “cliente” externo a la Universidad para tomar la decisión de estudiar en ella o solicitar un servicio de la misma, lo que reafirma la atención y preocupación que las IES deben tener mejoras en sus instrumentos de marketing internacional, proporcionando información precisa y completa, entre otras cosas.

Por otra parte el análisis efectuado permite afirmar que en general, el tipo de instrumento de promoción visual, corresponde por lo general a extensos catálogos, con gran y abundante información, pesados y con dificultad para su transporte, lo que hace que mucho de ello terminen (luego de una reunión o feria educativa) en un tarro de basura.

En este aspecto es interesante analizar qué tipo de instrumentos son los más utilizados por las IES, y si éstos siguen un formato siguen tradicional. Qué tipo de campañas promueven sus servicios, que factores de creatividad e innovación están presentes en ellas, que tipo de material impreso son los más utilizados, como materializan el merchandising, que prioridad le dan a los website, como definen y participan sistemáticamente en ferias y circuitos internacionales, que herramientas innovadoras utilizan para promoverse internacionalmente, ¿existe imaginación, irreverencia, audacia en las propuestas?, ¿hay aún mucha tradición en las campañas? ¿Qué elementos hacen atractiva la oferta educativa en un medio internacional?, son algunas de las interrogantes que será importante analizar en el futuro para atraer “clientes internacionales”.

8. La veracidad de la información utilizada

En la medida que el plan integral de marketing internacional sea el reflejo de la cultura de la Institución que promueve, se está dando una coherencia entre lo que se proyecta y lo que es la Institución. En ese sentido es fundamental para el marketing internacional tener la claridad de una visión y misión que destaque los principios, valores y los elementos propios de la Institución en el extranjero, buscando la proyección de la identidad de la Institución a través de la construcción de imagen de tal modo que ella sea distinguida, reconocida y diferenciada de otras IES.

Asimismo en qué medida “lo internacional” atrae estudiantes locales, se está “usando” lo internacional para crear una imagen, un status internacional de la Institución, y por ello es

relevante analizar qué hay de cierto en las ofertas de Programas y experiencias internacionales en las ofertas locales de las IES en América Latina? Cuán informados están los estudiantes de sus reales posibilidades de hacer uso de “los beneficios” que las Universidades promueven en sus campañas como elementos diferenciadores? Por ello es fundamental generar información veraz, de buena calidad que permita tomar una decisión adecuada a los potenciales clientes.

Por otra parte, si realmente lo que se les ofrece a los alumnos internacionales finalmente cumple en la calidad esperada. Cuando un cliente internacional decide venir a estudiar un determinado Programa de estudios en una IES de América Latina, tanto en lo referente a los aspectos académicos como en lo relacionado a los servicios asociados y complementarios que otorga una Institución Educativa, es saber si éste quedó satisfecho con los servicios entregados (evaluación ex post) . Esta es una interrogante que debemos tener presente al momento de evaluar el “proceso de internacionalización de los servicios”.

No debemos olvidar que uno de los elementos que lleva a un alumno internacional a decidir estudiar en una universidad extranjera es la opinión que brinda otro alumno que ha sido “cliente” de ella y recomienda un servicio de calidad integral.

9. Presupuestos para marketing internacional

Es interesante investigar cual es el porcentaje del presupuesto que las IES en América Latina destinan al marketing internacional, y es realmente ello marketing internacional, o es más bien “el uso de lo internacional” para capturar alumnos de pre y postgrado del propio mercado nacional.

Da la impresión, sin contar con datos precisos, que aún los presupuestos destinados al marketing internacional no son significativos, puesto que las IES están aún “atrapadas” en la lógica de captar el mercado local y nacional, es allí donde se invierte gran parte de los recursos en diferentes formas y medios.

Pero es poco común que por ejemplo las IES de América Latina hagan envíos de materiales promocionales al extranjero, son muy pocas las que participan en Ferias Internacionales. A modo de ejemplo, una de las más importantes Ferias de Educación Internacional (NAFSA) son muy pocas las Universidades de América Latina que participan, siendo el número más significativo de México y Chile, aunque particularmente en esta Feria, la presencia continua de Universidades de América Latina se ha incrementado en los últimos años, participando de Argentina, Perú, Bolivia, Brasil y Colombia, entre otros.

Entre las experiencias exitosas, necesariamente de carácter asociativas, por la envergadura de la inversión, ha sido la constante participación en Ferias Internacionales, que han posibilitado promover la oferta educativa de IES chilenas, la mayor parte de ellas de carácter privado, ya que en el caso de las IES tradicionales y particularmente estatales, el tema es aún mucho más distante.

En el caso chileno, sólo algunas Universidades realizan estrategias y campañas de promoción directa para atraer alumnos de pregrado de países fronterizos como Bolivia y Perú, pero son las menos, la mayor parte compete por un mercado interno y no está viendo aún el potencial del mercado internacional.

Esto también exige tener la capacidad Institucional de evaluar los resultados de la inversión realizada y el impacto real que ello tiene en la Institución, dado los importantes recursos que implica desarrollar acciones internacionales.

10. Profesionalización y coordinación del marketing

Esto sugiere la importancia de profesionalizar cada vez más las estructuras institucionales dedicadas a este tema y articular las diferentes instancias de las propias instituciones que deben trabajar en forma conjunta y coordinada: las áreas académicas, de comunicaciones, relaciones internacionales y finanzas son al menos algunas de las que deben estar en sintonía para elaborar e implementar estrategias coherentes en estas materias. Lo que queda claro es que deben existir urgentes definiciones al respecto que apunten a que este estratégico proceso institucional esté en manos de expertos y no de académicos que actúan de buena voluntad, con entusiasmo y mucha intuición, pero que carecen de formación y conocimientos adecuados al momento de tomar decisiones de relevancia Institucional con respecto al marketing en el medio internacional.

En esta perspectiva, una interrogante que se nos plantea hoy en día en las IES de América Latina, es ¿cuál es la instancia oficial que es responsable y realiza el marketing internacional en sus Instituciones? O si las IES consideran que este estratégico tema, ¿debe ser parte de la propia organización? o, ¿si debe ser externalizado a empresas profesionales a cargo de ello? , o realizando un proceso conjunto entre agencias externas especializadas y recursos humanos de la propia institución.

En el caso de externalizar totalmente el servicio a agencias externas especializada, la pregunta a hacerse también es ¿que se gana y que se pierde con ello? ¿Es una función transferible a terceros? ¿Qué conveniencia, que ventaja tiene ello?

En este punto nos damos cuenta, que si la Institución adoptó la decisión de no externalizar este proceso, la respuesta no es única, y las realidades que se aprecian son diferentes : en algunos casos son los departamentos de comunicaciones y extensión quienes son los responsables de este proceso, en otros son los propios departamentos de marketing corporativo que preferentemente orientan sus esfuerzos por captar alumnos locales (nacionales) y en otros casos son las propias oficinas de asuntos internacionales a través de sus propios Directores quienes se hacen cargo del marketing internacional de sus Universidades , realizando un trabajo más intuitivo que profesional respecto a este tema.

En general constatamos que las acciones que se aprecian en la perspectiva del marketing internacional no son acciones que se promueven en forma conjunta y coordinada entre estas tres estructuras, sino que muchos casos, las instancias indicadas ni siquiera articulan sus acciones en el contexto internacional.

Un ejemplo de ello, y tomando el caso Chileno, es apreciar cómo se articulan estas estructuras para la participación en Ferias Internacionales, como ha sido la presencia de Universidades Chilenas en NAFSA desde el año 2000 a la fecha. En la mayoría de los casos, este ha sido un “espacio reservado” para el área de Relaciones Internacionales, siendo absolutamente necesario incorporar a lo menos otras áreas de la propia Institución vinculada a la promoción Institucional y a las áreas estratégicas de vinculación (investigación, postgrado).

Por ello la pregunta que nos hacemos respecto al marketing educativo internacional de nuestras Instituciones es, si éste se hace ello centralizadamente o por lo general, este proceso, en lo relacionado a lo internacional, está radicado en las propias facultades e incluso en programas específicos, y apreciamos que en gran parte de los casos, en lo que respecta a lo internacional, los esfuerzos son diversos, pero en la mayoría de los casos son esfuerzos institucionalmente centralizados que tienden a ofertar la totalidad y la complejidad de los servicios de toda la organización universitaria.

11. Buenas prácticas de marketing educativo internacional

Existen interesantes experiencias vinculadas al marketing educativo internacional, las hay Institucionales y en Programas específicos, especialmente los relacionados al área de los Negocios y por otra parte del Español. En ambos casos las IES más exitosas han logrado identificar con claridad las características del mercado y de los potenciales clientes, desarrollando estrategias y aplicando instrumentos focalizados y precisos para atraer a estos alumnos. Asimismo han logrado generar modelos de Programas con altos grados de flexibilidad curricular y metodológica, con actividades presenciales, y a distancia, o también compartiendo en algunos casos parte de las actividades académicas con Programas Cortos residenciales en el extranjero.

Entre los casos destacados relacionados con este tipo de Programas y su proceso de marketing internacional podemos mencionar a Universidades como la de Guadalajara en México, la Pontificia Universidad Católica de Santiago y la de Valparaíso en Chile, la Pontificia Universidad Católica de Lima en Perú, como también la Universidad de Belgrano en Argentina.

De todas formas, se requiere un estudio más acabado que permita investigar estrategias específicas de marketing internacional en relación a ciertos productos generados por las IES, pero sin dudas, los casos que se presentarán durante este Taller, de España, Costa Rica, Perú y Chile, mostrarán ejemplos de buenas prácticas de marketing internacional educativo.

Finalmente, y como una forma de mirar las tendencias y los desafíos de este proceso, destacamos el trabajo que se realiza en la Región de Valparaíso – Chile, donde diferentes actores territoriales, en una mirada asociativa y estratégica de futuro, han iniciado los estudios para posesionar a Valparaíso como ciudad universitaria, buscando con ello, entre otras cosas, la atracción de un mayor número de estudiantes internacionales, que interesados por vivir una experiencia internacional, puedan encontrar en Valparaíso una ciudad de calidad.

Parte III: Tendencias y conclusiones

1. El marketing internacional asociativo: interacción de actores

En general, las estrategias de marketing internacional han tenido históricamente un enfoque más bien de carácter individual, es decir desde instituciones en forma aislada. Son pocas las experiencias de asociatividad para desarrollar marketing internacional. Un caso particular en América Latina puede ser el de Chile, que como veremos más adelante, ha desarrollado un esfuerzo de asociatividad para la promoción de servicios educativos en el exterior, donde se

han invitado a Universidades Públicas (Consejo de Rectores de Universidades Chilenas) y privadas, para potenciar la imagen país.

Es así como podemos señalar, que si bien es cierto el marketing es una herramienta cada vez más presente en las IES de América latina, el marketing internacional asociativo, con un carácter más estratégico, es un proceso muy reciente. Por ello podemos señalar, que un mundo altamente competitivo, asociativo y globalizado, donde otros sistemas, como es el caso del neozelandés, el australiano y el español, para promover servicios específicos, las IES de América latina, se encuentran aún implementando marketing educativo internacional en una fase muy incipiente y básica, sin un trabajo estratégico, de largo plazo y fortaleciendo la asociatividad de sus actores nacionales.

Esto queda reflejado en el hecho de que gran parte de los casos, las instituciones de educación superior han enfrentado o enfrentan este desafío en forma aislada, incluido al interior de ellas, se aprecian esfuerzos propios de facultades, carreras y programas (especialmente de postgrado en el área de negocios) que buscan promover los mismos al exterior, pero no como parte de una estrategia integrada e inclusiva que contribuya asociativamente a posesionar un territorio en el exterior.

En el caso de Chile, hace algunos años surgió la idea de trabajar la idea de Santiago como capital latinoamericana del postgrado, y en Valparaíso se habla de cluster universitario, pero son aún iniciativas recientes que requieren mucho trabajo, convicción y recursos.

Todavía nuestras instituciones de educación superior no logran superar la barrera de la competencia del mercado nacional y visualizar la importancia de fortalecer la asociatividad para competir en los mercados globales de educación, donde nuestros países pueden constituirse en interesantes opciones para estudiantes internacionales, pero ello es un esfuerzo mayor, esfuerzo que no sólo basta el esfuerzo de una institución, sino de un conjunto de ellas que puedan potenciar su oferta para posesionar al país y el territorio en el concierto mundial.

Lo anterior implica la concurrencia entonces de otros actores “no universitarios” que integralmente le “agregan valor” a la oferta universitaria, que implica fortalecer, para el caso de estudiantes internacionales, la idea del “turismo académico internacional” con IES que complementen una oferta en territorios que ofrezcan servicios de calidad (salud, transporte, cultura, seguridad, etc) En ello es importante considerar que en las economías de América Latina, existen dos importantes sectores industriales que pueden potenciar su quehacer : turismo y educación.

2. Factores críticos

Es interesante saber que características actuales presenta en las IES de América Latina, con respecto al marketing educativo internacional, siendo un proceso complejo por enfrentarse el marketing a un servicio intangible y muchas veces difuso.

Los expertos señalan que existen factores críticos al momento de plantearse el desafío del marketing educativo internacional, entre ellos podemos indicar:

- La calidad y reputación de la Institución. Clave es la calidad del “Producto académico”
- Alianzas estratégicas internacionales que posee: que permiten posesionar la Institución y

ser reconocida a través de sus socios.

- Los Programas en el exterior que realiza (exportación de servicios)
- Las oficinas de reclutamiento y captación de alumnos extranjeros, como unidades de gestión para la comercialización de los servicios.
- Calidad y experiencia del staff en estas materias, profesionalizando cada vez más la gestión del marketing internacional
- Cultura organizacional orientada al cliente internacional
- Innovación para generar nuevos servicios de acuerdo a mercados cambiantes
- Uso efectivo de la tecnología de la información para atraer clientes internacionales con mensajes simples y directos y con información veraz y oportuna
- Recursos financieros destinados a implementar planes de marketing de nivel internacional
- Habilidad y flexibilidad para ofrecer Programas en el exterior
- Las estrategias específicas de Promoción de acuerdo a los mercados externos y clientes específicos
- Uso de Agencias privadas de reclutamiento como entes que faciliten la comercialización de los servicios
- Uso de Agencias de Promoción del Gobierno para apoyar la exportación e importación de servicios educativos.

Cada uno de estos factores constituye un elemento clave al momento de plantear una estrategia de marketing internacional, que contribuya a una efectiva y eficiente implementación de ella.

3. El futuro del marketing educativo internacional: algunas conclusiones

Finalmente es importante plantear los desafíos que se presentan en este apasionante tema para las IES:

- Existen diferentes estructuras culturales en las instituciones educativas, historia y propósitos, necesarias de considerar al momento de desarrollar acciones en este campo.
- El marketing es parte fundamental de una gestión eficiente y necesaria hoy día para las organizaciones educativas en un contexto internacional.
- Es necesario que los directivos de las IES comprendan la necesidad de formación y sensibilización de esta temática al interior de sus propias organizaciones educativas, perdiendo el temor a trabajar con el apoyo de esta herramienta clave para las IES.
- Es necesaria la evaluación de las decisiones administrativas y organizacionales dentro del marco de la ética para una correcta utilización.
- Existe la necesidad de mejorar por parte de quienes gestionan en las IES el tema del marketing, la utilización adecuada como una herramienta estratégica de desarrollo

Institucional.

- Es necesario entender que hoy la Institución Educativa debe incorporar en su estructura el marketing como proceso y designar un responsable del área al servicio de la comunidad.
- Mirar desde la perspectiva del cliente y la calidad integral del servicio, repensando continuamente los servicios otorgados (no solo académicos).
- Mejorar los estudios de mercado, su segmentación (nichos) y análisis de ellos que permita desarrollar estrategias de marketing focalizadas por la fuerte inversión de recursos que ello implica para las IES de América Latina.
- Cuidar la calidad y seriedad de la oferta en el mercado internacional atendiendo los estándares de calidad de los servicios ofertados en un mercado altamente competitivo.
- Cuidar el exceso de instrumentos que genera un ruido comunicacional, teniendo la precaución de no elegir los medios sin planificar.
- Mejorar los instrumentos comunicacionales actualmente utilizados, especialmente atendiendo la calidad de la información de los web site Institucionales como uno de los más importantes mecanismos de contacto entre el “cliente internacional” y la Universidad oferente de un servicio.
- Tener presente los nuevos proveedores de servicios educativos en el mundo y su creciente oferta en las distintas modalidades (competencia transfronteriza)
- Considerar el factor de la territorialidad para fortalecer las estrategias de marketing Institucionales. Es decir cómo somos capaces las IES de fortalecer el marketing y territorio, asociando efectiva y realmente la oferta educativa con el entorno, contribuyendo con ello a la identidad territorial para el marketing educativo internacional (lo que nos distingue)
- Tener especial atención en los aspectos éticos que deben estar presente al momento de realizar una estrategia de marketing internacional.
- Mejorar la articulación y coordinación institucional para el logro de los resultados esperados en las estrategias de marketing internacional.
- Tener presente la urgente necesidad de fortalecer alianzas estratégicas y ser competitivos en bloques, fomentando la inteligencia asociativa entre IES.

Bibliografía

Jean Jacques Lambin, Marketing Estratégico, Esic Editorial, 2003.

Philip Kotler, Gary Armstrong. (padre del Marketing), Fundamentos de Marketing, 6ta edición, 712 páginas, Pearson Educación (2003).

Exporting Australian Higher Education. Tim Mazzarol. Quality Assurance in Education. Volume 4 Number 1

Critical success factors for international education marketing. Tim Mazzarol. International Journal of Education Management 12 / 4 1998

Comercialización de Servicios Educativos. Jane Knight. The observatory on Borderlee Higher Education.

A time of Turbulence and transformation for Internacionalization. Jane Knight. Canadian Bureau for International Education. Ottawa, Canadá N 14

El plan de Mercadeo. Edgar Zapata. Editorial Editar. Colombia 1984

Guia Práctica Icfes UPTC. Edgar Zapata. Investigación de Mercados. Colombia 1987

<http://marketingeducacion.blogspot.com/2007/08/que-es-el-marketing-educativo.html>

Josep Alet, autor del libro de Marketing Directo, en España.

www.todoemarketing.com

www.wikipedia.com

<http://www.educared.edu.pe/directivos/articulo/191/marketing-educativo-y-la-tercerizacion-de-servicios/>

3.3 CASO DE ESTUDIO 1

PRÁCTICAS DE MARKETING EDUCACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE ALICANTE: CURSOS DE ESPAÑOL PARA EXTRANJEROS

Michelle Grindle

Universidad de Alicante, España

1. Descripción e introducción

1.1. La Universidad de Alicante: Historia

La Universidad de Alicante, fundada en su actual estado en octubre de 1979 es una de las universidades más jóvenes de España, pero es hoy en día de las más innovadoras. Se creó sobre la estructura ya creado en 1968, el Centro de Estudios Universitarios (CEU). La UA tiene una base histórica en la Universidad de Orihuela que, tras dos siglos de existencia, cerró sus puertas en 1834. La provincia de Alicante, pues, posee una importante tradición universitaria que se mantiene hasta la actualidad.

En la etapa más reciente de la tradición universitaria, reiniciaron el curso 1968/1969 con tan sólo 230 alumnos para pasar en la actualidad hasta 33.000 alumnos, convirtiendo la UA en la Universidad con mayor crecimiento proporcional de alumnado entre todas las del Estado Español.

La UA, tras casi treinta años de existencia, presenta hoy un relevante potencial para el desarrollo socioeconómico; una cincuentena de titulaciones, más de setenta Departamentos Universitarios, unidades y grupos de investigación en Áreas de Ciencias Sociales y Jurídicas, Experimentales, Tecnológicas, Humanidades, Educación y Ciencias de la Salud, cinco Institutos Universitarios de Investigación proyectan una actividad investigadora de las más prestigiosas del país. Es, asimismo, un punto de referencia obligada en las relaciones internacionales, convenios, sedes, movilidad e intercambio, cooperación y captación de recursos. Todo ello con unos de los *campus* más innovadores y premiados de Europa, y con una ubicación excepcional.

1.2. Ámbito Internacional de la UA

La actividad internacional de la UA es competencia del Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y Cooperación. Las competencias del Vicerrectorado se resumen en tres objetivos principales:

- Promover la internacionalización de la Universidad;
- Coordinar los programas de movilidad nacional e internacional tanto de los estudiantes, los profesores y el personal de administración;
- Impulsar las acciones de cooperación al desarrollo y solidaridad.

Al entender la internacionalización como un objetivo transversal de la UA, que implica distintas acciones y niveles de actuación, el Vicerrectorado asume la responsabilidad de dotar

de la necesaria coherencia a este conjunto de acciones, asegurando su coordinación, además de impulsar y dirigir las actuaciones que concretan sus propios objetivos.

La UA reúne distintas actividades internacionales, tales como acogida de alumnos extranjeros, y todos los servicios pertinentes a ese tarea, acogida y organización de congresos internacionales, movilidad estudiantil y de profesorado, investigación transnacional, proyectos de cooperación al desarrollo, proyectos de cooperación universitaria, programas europeos, etc.

Actores Internacionales: Sociedad de Relaciones Internacionales S.A

La UA cuenta con un organismo que reúne todos los servicios necesarios para el alumno visitante, y aquellos alumnos nacionales que quieran pasar una estancia en el extranjero. La Sociedad de Relaciones Internacionales, S.A (SRI) se creó en 1995 como sociedad mercantil para el apoyo instrumental de la Universidad de Alicante, su único accionista, con el objeto social de:

- Impartir cursos de español y otros idiomas oficiales;
- Organizar exámenes para la obtención de títulos oficiales de español;
- Organizar la edición de materiales para la enseñanza de español y de idiomas modernos;
- Organizar cursos especializados y monográficos relacionados con estas actividades;
- Organizar congresos, reuniones docentes, seminarios, etc.;
- Apoyar o promocionar proyectos internacionales que la UA encomiende;
- Apoyo a estas actividades prestando servicios de información, traducción, interpretación, alojamiento, recepción, atenciones protocolarias y actividades complementarias;
- Viajes y excursiones;
- Actividades culturales, y
- Actividades de intercambio.

Por su estructura como empresa, la SRI es único y auto-suficiente en cuanto a sus finanzas. Además, al estar fuera de las líneas de actuación normales del organismo público, tiene más autonomía a la hora de prestar servicios, cobrar pagos y acoger a personal adecuado. No tiene la obligación de someter a sus trabajadores a concurso público, y por ello cuenta con personal altamente especializado en su área.

1.3. Cursos de Español para Extranjeros

La SRI imparte cursos de español para extranjeros como primer fuente de ingresos para la empresa. Los cursos de español son impartidos por un equipo docente acreditado con amplia experiencia y formación en la enseñanza de lengua castellana y, como arriba mencionado, la SRI cuenta además con servicios de apoyo a los estudiantes de los cursos de español:

atención al estudiante internacional, servicio de alojamiento, y actividades culturales y de ocio para complementar la enseñanza formal.

La oferta de Cursos de Español es variada y se adapta a las distintas necesidades de los alumnos en términos de horario, calendario, tipología de cursos, etc. Dentro de esta variedad, los cursos son flexibles y permiten ampliar los cursos estándar de lengua con cursos complementarios (Cultura y Civilización Españolas, Español de los Negocios, etc.) o con otros cursos más específicos. Además ofrecemos la posibilidad de mejorar la destreza oral a través de los intercambios lingüísticos (intercambio de conversación) con estudiantes españoles o de preparar el examen del DELE (Diploma de español como lengua extranjera), del cual la empresa es institución organizadora. Los cursos de español comienzan el lunes de la primera semana de cada mes y son flexibles porque:

- Permiten la incorporación semanal (todos los lunes) de alumnos en cursos ya iniciados, excepto para nivel Inicial Absoluto.
- Permiten la combinación de cursos estándar con cursos complementarios (cultura, etc.)

Los cursos de español tienen un alto grado de éxito de todos los servicios prestados en la SRI, y eso se debe en gran parte a su planificación y la estrategia de marketing dirigida que se le aplica para captar alumnos. Los cursos de español para extranjeros son parte de un servicio llamado A.U.L.A.S (Alicante University Language Services) que también recoge al servicio de traducción e interpretación, otros cursos de idiomas (inglés, alemán, francés e italiano) y la organización de congresos.

2. Planificación

2.1. Ámbito y marco de actuación

El marco de actuación de los cursos de español se puede considerar a varios niveles (“ambiente”); micro, macro y interno. Por “micro”, podemos considerar el ámbito local del mismo estado de España. Por “macro”, podremos centrarnos a nivel internacional mirando factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos e “interno” hablamos de los mismos recursos de la empresa y de la Universidad. Entender los distintos factores de los tres niveles ofrece una visión global de mercado, y permite el diseño de una oferta satisfactoriamente ajustado a la demanda y necesidades de los actuales y potenciales clientes de la SRI.

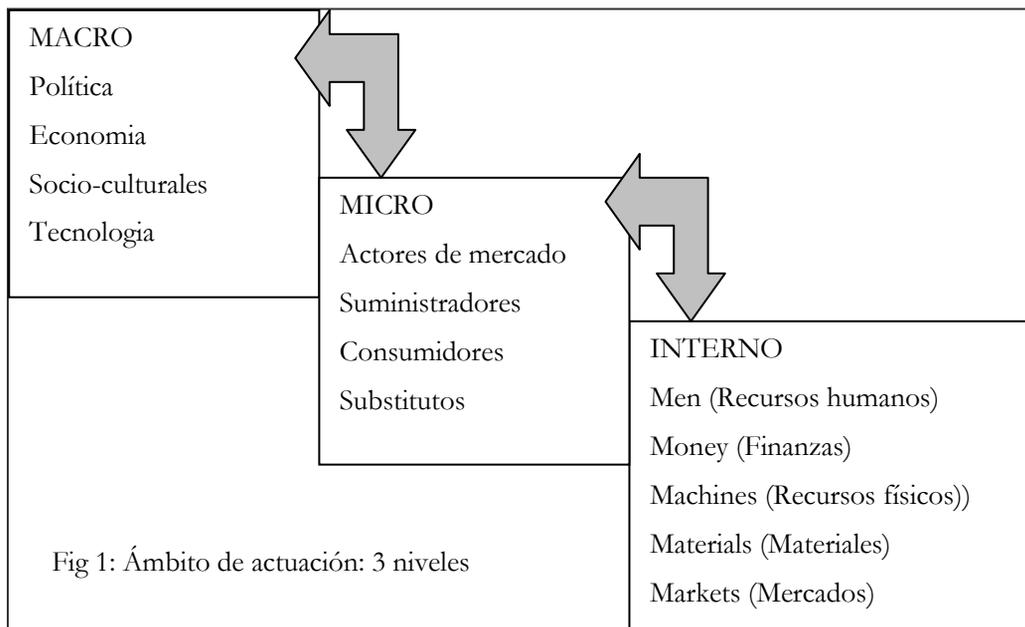


Fig. 1 arriba demuestra los elementos tomados en cuenta y que influyen directamente para el diseño de la oferta de SRI para los cursos de español. Considerando el nivel “macro”, análisis de ese nivel de actuación, los factores principales son:

a) Factores Políticos

La ubicación de la universidad dentro del área de la Unión Europea, claramente es una de sus retos y ventajas políticos más grandes. La existencia de programas de intercambio y movilidad (Erasmus) dan mucho juego a la captación del alumno internacional. La relación política con otros países, no sólo de la zona europea pero a nivel mundial (en nuestro caso, con América Latina sobre todo) también influye en la demanda que proviene de aquellos países, y la facilidad de la movilidad en base de convenios.

b) Factores Económicos

Uno de los factores económicos a tener en cuenta es el valor del euro comparado con otras divisas y, como consecuencia, el valor relativo del precio del curso y la posibilidad de pagarse una estancia en Europa o en otro país de los alumnos. Los ingresos disponibles de los alumnos, factor influido a su vez por la economía en su país, es un hecho a tener en cuenta para poner los precios de los cursos complementarios y actividades culturales. La economía puede afectar la demanda para cursos de este tipo ya que no son bienes ni servicios imprescindibles, sino servicios “lujosos”. El “costo de vida” en Alicante comparado con otras ciudades en España también podría ser un factor; hay lugares del estado español más económicos, pero también los hay donde una estancia costaría mucho más.

c) Factores Socio-culturales

Acontecimientos globales han afectado en el pasado la demanda para los cursos de español. Por ejemplo, tras el 9/11, la SRI experimentó una leve bajada en demanda que en su momento se atribuyó al miedo extendido a viajar, particularmente por parte de los Estados Unidos. Tales fenómenos socio-culturales son difíciles de predecir. Por otra parte, factores de la misma cultura española pueden hacer que sea atractivo para algunos, pero causar el denominado “conflicto de culturas” para otros. Por último, la demografía también afecta a la demanda (menos jóvenes en un año determinado, movilidades, etc).

d) Factores tecnológicos

El aumento de cursos multimedia y otros medios informáticos de la enseñanza (cursos en línea, CDs multimedia, profesores virtuales) hacen que un individual que quiera aprender un idioma no tenga que pisar el país en cuestión. Se considera que es un pobre sustituto para la inmersión total en la cultura de un país, y muchos alumnos comparten esa opinión. Sin embargo, teniendo en cuenta, por ejemplo, el factor económico, puede que los cursos sean un sustituto válido para aquellos que no puedan pagarse una estancia. En el clima económico de ahora mismo, se experimenta una bajada de demanda porque existe la posibilidad de aprender sin gastar mucho dinero.

En el nivel “micro”, los siguientes factores fueron importantes para el diseño de los cursos de español como *producto*:

a) Actores de mercado y suministradores

En el mercado español, hay varios tipos de actores que son parte del mercado de enseñanza de idiomas, y que puedan tener una actividad internacional. Este ámbito se considera a nivel nacional y, más importante, a nivel local en la misma ciudad de Alicante. Los actores en competición directa con la UA son:

- Otras universidades internacionalizadas;
- Escuelas oficiales de idiomas;
- Academias privadas de idiomas.

En cuanto a las universidades, se puede considerar que la competición de la UA será otras instituciones en ciudades en el litoral español o que tengan productos / características parecidos. Desde la SRI, se considera que los mayores competidores son las universidades de Granada y Salamanca, por su larga tradición universitaria y su atracción cultural. Incluso, se puede considerar que aquellas instituciones no necesitan promocionarse, ya que sus niveles de consumo están asegurados y la demanda pasa la oferta.

b) Entrantes al mercado

Los cursos de español constituyen un producto que es fácil de copiar y de montar. Por lo tanto, la amenaza de entrantes al mercado es alta, y es un mercado casi saturado. En el apartado anterior, mencionamos los distintos actores, demostrando claramente que la oferta

es amplia, y los suministradores numerosas.

c) Consumidores

Dado lo anterior, los consumidores tienen un alto grado de poder de negociación. Los cursos han de ser económicos y atractivos. Por otra parte, cabe destacar que los consumidores típicos de los cursos tienen entre 18 y 25 años, están en su mayoría en educación superior (a tiempo completo), y principalmente no tienen altos conocimientos anteriores en lengua castellana.

d) Substitutos

Más allá que los competidores, están los substitutos. Para cursos de español, se puede considerar que los substitutos son cursos a distancia (*online*) o cursos que se ofrecen por ejemplo en CD-ROM o en formato de revista (a menudo con CD).

A nivel *interno*, hablamos de los recursos de la empresa y la universidad a su disposición para realizar los cursos. Los factores determinantes para el caso de estudio son:

A) MEN (RECURSOS HUMANOS) HAY UN EQUIPO DE PROFESORES EXPERIMENTADOS EN EL CAMPO CONTRATADOS PARA LOS CURSOS.	B) MONEY (FINANZAS) HAY FONDOS DISPONIBLES PARA DESARROLLAR Y FINANCIAR LOS CURSOS.
C) MATERIALES Y MACHINES (RECURSOS FÍSICOS) HAY ESPACIO Y RECURSOS SUFICIENTES PARA DESARROLLAR Y APROVECHAR NUEVAS OPORTUNIDADES	D) MARKETS (MERCADOS) HAY UN NICHOS DE MERCADO.

3. Objetivos de “Marketing” de los cursos de Español

Los cursos ofrecidos deben de tener unos objetivos que cumplan los siguientes criterios: deben de ser:

- Específicos
- Posibles de medir
- Realistas

- Con una fecha límite

Teniendo en cuenta eso, se puede decir que los objetivos de “marketing” para los cursos de español son:

ESPECÍFICO: incrementar el número de estudiantes en los cursos;

POSIBLE DE MEDIR: con bases de datos de alumnos e informes anuales;

REALISTA: experiencias del pasado y la proyección según datos dicen que lo es, y hay espacio suficiente para crecer;

CON UNA FECHA LÍMITE: el mismo periodo el año que viene.

Debemos además conocer nuestros consumidores para poner objetivos y diseñar cursos. Los consumidores típicos de estos cursos son por norma entre 18 y 25 años de edad, cursando o terminando la primera licenciatura (a tiempo completo), en su mayoría se consideran “principiantes” en lengua castellana, y la mayoría estudian o comercio, o traducción..

4. El “Marketing Mix” de los cursos de español

Un análisis de este tipo se utiliza para diseñar un modelo de producto adecuado y adaptado a las necesidades reveladas. La planificación de los cursos de español de la SRI se basó en análisis de mercado y estudios propios hechos por la empresa.

En muchos casos, para tales efectos, se diseña una estrategia de marketing escrita. Sin embargo, en la SRI la planificación de los cursos es más *ad hoc*, debido a que la demanda para los cursos se ven afectados por muchos factores fuera del control de la empresa. Los estudios se realicen dos veces por año; uno de los informes es la actualización del anterior. No es por decir que la empresa no tiene una estrategia, sino que dicha estrategia no tiene un documento oficial denominado “Plan de marketing”. Los datos de los estudios se ven complementados con datos de la ICEX (Instituto de Comercio Exterior).

Los objetivos para los cursos de español sobre todo se basan en la necesidad de mantener el nivel actual de finanzas recibidas de los alumnos. Es decir, el crecimiento de los cursos se mide más sobre los beneficios que pueda traer que en el número de alumnos. El crecimiento en el número de alumnos es difícil de predecir, y además no supone más beneficios si los precios no suben según inflación u otros factores económicos.

a) El elemento “producto”

Los productos ofrecidos incluyen: cursos para extranjeros a varios niveles (principiante, intermedio, avanzado, perfeccionamiento), cursos de civilización y cultura española, cursos a medida. La amplia gama permite llegar a satisfacer las necesidades de muchos tipos de consumidor: lo cual amplía el mercado potencial de los productos.

Para el diseño del producto, la UA además se inspiró en otros cursos ofrecidos en distintos centros de enseñanza que son ahora directos competidores. Sin embargo, la SRI quiso añadir

otro elemento que da una fuerza y ventaja al producto – la *flexibilidad*. La flexibilidad de los cursos ofrecidos por la SRI viene en base de sus horarios y sus fechas de comienzo. Por ejemplo: los cursos de español empiezan cada semana, dejando la posibilidad de incorporarse a un curso ya en marcha si el nivel del participante es suficiente, o empezar uno desde cero. Además, hay cursos que se combinan con horarios de estudios o de trabajadores. Esa novedad de constante renovación de los cursos significa que alumnos que buscan algo “ahora mismo” tienen esa oferta sólo en Alicante.

Los cursos de español, como todo producto, se mueva por las etapas del “ciclo de vida”. Dado ese hecho, hay varias posibilidades de actuación: dejar que corra su curso natural y dejar de ofrecer el curso en el momento en el que no hay más consumidores, o buscar una estrategia de “extensión” de la vida del producto. En el ciclo de vida, los productos ofrecidos por la SRI están en la fase entre “madurez” y “saturación”; significa que han llegado a un punto donde es probable que la demanda se mantenga constante durante varios años, o incluso puede empezar a declinar.

En la fase donde se encuentran los cursos, tienen alto porcentaje del mercado, pero nivel bajo de crecimiento. Es la fase llamada “Cash Cow” en la matriz “BCG”. Para frenar el posible descenso en la demanda, la SRI ha seguido “extendiendo” la vida de sus productos basándose en la teoría de extensión. Ha elegido como principales estrategias la extensión del desarrollo de mercado, y la extensión o desarrollo del producto. El desarrollo de mercado conlleva la identificación de nuevos “mercados”, sean estos geográficos o de tipo de consumidores. Por ejemplo, la SRI identificó que había un mercado todavía sin aprovechar haciendo hincapié en empleados y empresas de la misma localidad de Alicante. Esta gente no son estudiantes, sino la población general y sectores claves tales como el sector turístico y hostelero, en los cuales hay una necesidad clara de aprender otros idiomas (aparte del castellano). Empezaron a ofrecer cursos de ese tipo a ese mercado.

Es importante además destacar que lo que ofrecemos realmente es un *servicio* más que un producto, lo cual requiere especial atención. Los servicios son productos “intangibles” que tienen que cumplir ciertas condiciones y expectativas. Por ejemplo: el nivel de satisfacción de los consumidores = la diferencia entre el servicio proporcionado y sus expectativas de dicho servicio. Hemos visto en la UA que la mayoría de los alumnos de los cursos de español no sólo espera aprender el idioma, sino que también requieren que sea una “experiencia” incluyendo contacto con locales, viajes y actividades culturales para complementar sus estudios. Es importante, pues, proporcionar ese elemento adicional.

b) El elemento “Precio”

Cuando hablamos de precio, es importante saber que no hablamos sólo de un valor “monetario”, sino que también lo que cuesta al consumidor en términos de tiempo y esfuerzo adquirir nuestra oferta. Por lo tanto, minimizando el precio monetario, el esfuerzo y el tiempo requerido, tenemos una estrategia de precio exitosa. Hay teorías aceptadas sobre como valoramos el precio monetario de nuestros productos.

Se puede definir la estrategia de precio que tiene la SRI como “Penetración”; es decir, el precio es bajo considerando la calidad y valor de la oferta. Sin embargo, no es una estrategia sin peligro, dado que existe cierto tipo de consumidor que considera que pagando más, se consigue más y mejor calidad. El desarrollo de la estrategia de los cursos tuvo el siguiente

recorrido:

Empezamos ofreciendo los cursos a un precio muy económico, para generar interés y un nivel adecuado de alumnos para arrancar los estudios. Una vez experimento un crecimiento, el precio se subió de manera leve así reflejando la demanda. Aun así, el producto sigue siendo económico. Nuestros mayores competidores, Granada y Salamanca, cobran más por sus productos. También es justo mencionar que su demanda es mayor.

En cuanto al precio de adquisición en términos de esfuerzo y tiempo, la SRI ha introducido muchas novedades para bajar éste al mínimo posible. Lo primero es que toda la solicitud del curso se hace por medio electrónico, sin necesidad de papeleo. Junto con la solicitud de admisión, hay una prueba de nivel que también se realiza por Internet, lo que significa que la organización de los grupos se puede tramitar de manera automática basada en las notas obtenidas. El realizar la prueba y la solicitud *en línea* hace que para el consumidor sea menos costoso y lo pueden completar en el momento que les venga mejor. Junto con la solicitud por Internet, los pagos se realizan una vez en Alicante. Más importante, es el hecho que el consumidor que viene a Alicante tiene todos los servicios complementarios en una misma empresa. Pueden organizar su curso, solicitar una beca *Erasmus*, organizar su alojamiento, pedir viajes y excursiones y unirse a actividades culturales, todo bajo un mismo techo.

c) El elemento “Lugar” (Place)

El elemento “place” es el mecanismo por el cual nuestros productos llegan al consumidor, o nos referimos al lugar donde pueden adquirir el producto. Está claro que, en este caso, el “lugar” es la Universidad de Alicante. Utilizamos canales de distribución físicas y virtuales; Internet es uno de nuestros métodos junto con la enseñanza *en situ*. Una ventaja que tenemos con nuestro “lugar” es que la UA cuenta con uno de los campus reconocidos entre los más innovadores y bonitos en Europa y España.

d) El elemento “promoción”

Con promoción nos referimos a todas aquellas herramientas que tenemos a nuestra disposición para “vender” nuestro producto, y hacer que se conozca. Igual que los cuatro “P”, existe una “Mezcla Promocional” de la cual podemos escoger varios elementos que mejor se adapten a nuestras necesidades, audiencia, recursos, etc. La mezcla promocional puede incluir, por ejemplo, venta directa (uso de comerciales), ofertas promocionales (ej: 2X1), relaciones públicas (comunicaciones), *mailing* directo (enfocado en grupos específicos), exposiciones (conocimiento a través de contactos), anuncios tradicionales (comunicación que se paga), y patrocinar (para que se vea el nombre de la empresa).

La SRI intenta cubrir todos los áreas mencionados en la promoción de sus cursos. Algunos que se pueden destacar son:

- *Relaciones públicas*: notas de prensa para anunciar nuevos cursos o acuerdos de colaboración; publicaciones trimestrales; e información distribuida a otras universidades en conferencias y eventos.

- *Mailing directo*: folletos promocionales enviados a socios colaboradores, vínculos web.
- *Venta directa*: uso de agentes de captación en ferias de educación internacional. Es una política importante en algunos mercados (Estados Unidos y Japón), y reciben una cuota por alumno captado.
- *Marketing por Internet*: Principal herramienta: www.sri.ua.es. El posicionamiento en buscadores web es un elemento clave de éxito, requiriendo un buen diseño de página web con palabras claves, vínculos a otras páginas, número alto de visitas, y actualizaciones de manera regular.

5. Análisis DAFO de los cursos de español para extranjeros

Con el análisis DAFO tenemos una herramienta muy sencilla pero muy útil a la hora de hacer una imagen global de la situación. Podemos identificar dónde podremos mejorar, y qué debemos mantener porque realmente es una fortaleza.

En el análisis debajo, vemos que los cursos de la SRI tienen fortalezas muy importantes; los recursos físicos e intelectuales con los que cuenta son realmente buenos. Sin embargo, podemos ver que para el futuro existe cierto incertidumbre sobre cómo podemos asegurar su continuación. Como toda empresa, la SRI tendrá que enfrentarse a amenazas e intentar sacar provecho de las oportunidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMPLIA OFERTA DE CURSOS; LA UBICACIÓN; RECURSOS FÍSICOS; BUENA REPUTACIÓN; EQUIPO DOCENTE; MENOR PRECIO A CAMBIO DE CALIDAD ALTA.	SE PODRÍA MEJORAR E INCREMENTAR LA PROMOCIÓN; NO SE LLEGA AÚN A TODOS LOS MERCADOS POSIBLES; FINANCIACIÓN PARA EL FUTURO LLEVA CIERTO GRADO DE INCERTIDUMBRE.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
NUEVOS MERCADOS; NUEVOS PRODUCTOS.	COMPETIDORES QUE SON MÁS ATRACTIVOS; NUEVOS ENTRANTES AL MERCADO; ACADEMIAS DE IDIOMAS LOCALES; CRISIS ECONÓMICO (FINANCIACIÓN Y DEMANDA).

6. El caso de Japón

Un mercado que ha recibido especial atención de la SRI es el mercado japonés; ámbito en el cual hay que realizar adaptaciones específicas para llegar a adquirir clientes e interés. Seguido un breve repaso a la estrategia adaptada para Japón.

Los principales indicadores para medir el éxito a la entrada de Japón han sido el número de estudiantes captados, el número de solicitudes de información recibidas, y los acuerdos

concertados con agentes y con otras universidades.

Japón se consideraba una buena apuesta y un mercado importante para la SRI porque había que diversificar fuera de Europa, que ya estaba cubierto por el programa *Erasmus*. Como otras muchas cosas, la oportunidad también *surgió*, es decir, que hubo interés por parte de una entidad japonesa que buscaba socios. En el año de comienzo de actividades, el gobierno japonés había realizado una campaña publicitaria sobre España como un destino interesante para alumnos japoneses, lo cual abrió las posibilidades de generar interés. Se podría incluso decir que en aquel momento, España estaba “de moda” en Japón.

Para comenzar la actividad en Japón, la SRI realizó entre otros, los siguientes trámites:

- Contratación de una nativa de Japón para el marketing y atención al cliente;
- Un estudio sobre el mercado Japonés;
- Estudios sobre el nivel de demanda y de interés de parte de los alumnos Japoneses;
- Creación de una versión de la página web en Japonés;
- Creación de servicios especiales (intercambio lingüístico Español-Japonés en colaboración con el Centro de Estudios Orientales, noches de cultura Japonesa – Ceremonia del té).

El uso de agentes fue fundamental en Japón para captar los primeros alumnos. Asistieron a ferias de educación superior en Japón, después de recibir una visita de dos miembros de la SRI que visitaron a aquellos agentes que se dedicaban a “Study Abroad Programmes” en Japón. Por otra parte, para facilitar la llegada de los alumnos, se desarrollaba procedimientos especiales, por ejemplo, para los trámites de Extranjería.

Todos los servicios especiales desarrollados han ayudado a crear una imagen de un “trato especial”; lo cual para las universidades japonesas es muy importante que sus alumnos lo reciban. También rompe las barreras culturales teniendo una persona nativa de atención personalizada, un hecho que ha ayudado que los alumnos se sienten más cómodos viniendo a Alicante. Es un mercado que ha requerido bastante esfuerzo, pero es ahora uno donde más actuación y alumnos tenemos.

7. Conclusiones

Haciendo un repaso a la estrategia de la SRI para sus cursos de español para extranjeros, se puede ver que un gran trabajo de análisis de mercado, diseño de productos adecuados, y de promoción de los mismos ha sido llevado a cabo en los años que llevan en marcha. Sin embargo, como cada empresa, la SRI se enfrenta con nuevos retos y tiene que ser capaz de ser flexible a la hora de adaptar esa oferta y hacer frente a cambios en el mercado. Teniendo ya una buena base de clientes (por parte de universidades colaboradoras y asociadas) hay un pequeño nicho de mercado ya asegurado; hablamos de los *Erasmus*. No obstante, para seguir creciendo es esencial buscar nuevas fuentes de financiación y de clientes, y todo lo que conlleva el marketing en cuanto al diseño y promoción de ofertas es una de las principales herramientas para hacerlo. Adaptación a distintos mercados, como el caso de Japón, requiere un gran entendimiento de ellos, y supone un trabajo de entrada y cogida del mercado que no es fácil de lograr.

3.4 CASO DE ESTUDIO 2

LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS: LA EXPERIENCIA DE CHILE

Oswaldo Marinao Cáceres

Departamento de Comercio de Servicios - Dirección de Promoción de Exportaciones de Chile - ProChile

1. Introducción

El sector de Educación Superior y sus actores, no están ajenos al proceso de globalización que vive la sociedad actual y las diversas implicancias que esto conlleva para las instituciones educacionales.

Si bien la internacionalización ha estado presente, con diversos y cambiantes énfasis, desde la fundación de un gran número de instituciones educativas, ha sido durante los últimos años que ha tomado una relevancia mayor, ampliando los ámbitos que abarca y siendo abordada como un proceso planificado y sistemático.

El diseño de una estrategia de internacionalización clara, debe estar presente como una acción esencial de cualquier institución que quiera caracterizarse como “internacional”, y abarca objetivos tales como:

- Atracción de estudiantes internacionales
- Número de estudiantes participando en intercambio
- Desarrollo de actividades de cooperación internacional, incluyendo intercambio de docentes e investigación
- Enseñanza de idiomas y otros estudios culturales
- Reconocimiento de títulos y calificaciones internacionales
- Atracción de visitantes internacionales

Este documento pretende describir la estrategia de promoción de exportaciones de servicios educacionales que ha implementado ProChile, entendiendo que este organismo tiene como rol principal la promoción de las exportaciones, y teniendo en cuenta que este ámbito constituye sólo una arista del proceso de internacionalización en su sentido amplio. Este proceso de internacionalización incluye, entre otros, los objetivos mencionados en el párrafo anterior.

Debe entenderse entonces que este producto estratégico, el Plan de promoción, no constituye el plan de internacionalización del sector y, por el contrario, es un subconjunto de aquel.

2. El sistema de educación superior chileno

2.1 Descripción

El Sistema de Educación Superior Chileno tiene como principal característica la existencia de una plataforma institucional ampliamente diversificada¹⁵. Comprende instituciones públicas e instituciones privadas dependientes e independientes, según la clasificación internacional de las instituciones educacionales (OECD, 2007). La gran mayoría de las instituciones (88% del total), pertenece a la categoría de instituciones privadas independientes.

Hasta 1980, la educación superior chilena sólo estaba compuesta por universidades, algunas de las cuales tenían sedes en distintas ciudades del país. Todas ellas contaban con financiamiento público, aunque varias pertenecían a organizaciones privadas.

A partir del año 80, el sistema experimentó cambios significativos en cuanto al número y tipo de instituciones de educación superior, al volumen de la matrícula y oferta de carreras, entre otros aspectos. Ello obedeció a que, por una parte, un nuevo marco normativo permitió la creación y funcionamiento de instituciones de educación superior privadas sin financiamiento estatal, y por otra, la decisión de reestructurar las universidades estatales de la época.

Actualmente, el sistema está formado por 209 instituciones: 61 universidades, 44 institutos profesionales (IP) y 119 centros de formación técnica (CFT), que ofrecen, en conjunto, más de 6.000 programas de estudios. La matrícula concentrada por estas instituciones asciende aproximadamente a 600.000 estudiantes, de los cuales 400.000 se distribuyen en las universidades y el resto entre los institutos profesionales, con alrededor de 110.000 alumnos y los centros de formación técnica, que cuentan con unos 65.000 alumnos.

2.2. Principales lineamientos y prioridades de la educación superior en Chile

En las últimas dos décadas, las políticas públicas han puesto énfasis en garantizar una educación superior de calidad para todos los jóvenes chilenos. De este modo, equidad y calidad son los objetivos centrales de la política educacional del país. Lo anterior ha hecho que las acciones y reformas implementadas apunten en esta dirección.

En el ámbito de la equidad, entre otras iniciativas, puede mencionarse la creación del Sistema de Becas Bicentenario¹⁶, anunciado en el discurso del 21 de Mayo de 2008 por la Presidenta de la República, Michelle Bachelet y que se ampara, además, dentro de los pilares del gobierno referidos a educación e innovación. Contará con un fondo de seis mil millones de dólares invertidos en el extranjero, el cual financiará anualmente un ambicioso programa de becas.

Lo anterior encuentra fundamento al analizar como referencia a los países de la OCDE, y constatar que Chile presenta un flujo de egresados anuales de programas de postgrado y stock de investigadores comparativamente inferiores¹⁷. Asimismo, existe la necesidad de

¹⁵ El sistema de educación superior en Chile: un enfoque de economía política comparada. José Joaquín Brunner, 2008

¹⁶ Para más información, ver www.becaschile.cl

¹⁷ De acuerdo a información de Kawax (CONICYT) en el año 2004 existía en Chile 15 graduados de doctorado por millón de habitantes vs. 178 en la

contar con técnicos superiores con altos niveles de especialización, capaces de contribuir a la incorporación y utilización de nuevas tecnologías en el sector productivo. Por último, la globalización e integración económica y social requieren que el país cuente con profesionales y ciudadanos que posean competencias en comunicación en inglés¹⁸ u otro idioma extranjero.

Por esta razón, el Sistema Bicentenario surge como respuesta a la necesidad y urgencia de contar con un mayor número de personas que accedan a una formación acorde a los grandes desafíos que enfrenta el país, pues permitirá generar una política integral de largo plazo en la formación de capital humano en el extranjero, no sólo articulando los distintos programas de becas existentes, sino aumentando sustantivamente las oportunidades de perfeccionamiento.

Así se financiarán para la formación de postgrados: doctorados, magíster y pasantías. En tanto para la formación técnica profesional se impulsarán las pasantías de especialización, y para la formación docente serán doctorados, magíster y pasantías de perfeccionamiento en inglés matemáticas y ciencias.

En relación a la calidad, es necesario mencionar la creación de la Comisión Nacional de Acreditación que se enmarca dentro de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior N°20.129.

Las funciones principales de la Comisión son la acreditación institucional, la autorización de agencias acreditadoras y la acreditación de carreras de pregrado y programas de postgrado.

3. El contexto: los servicios en Chile y el mundo

3.1. Los servicios en el mundo

Existe cierto nivel de consenso en que la exportación de commodities debe considerarse hoy como parte de una primera fase exportadora de las economías emergentes, y la inclusión y priorización de productos y servicios con mayor valor agregado aparece como un hito necesario para comenzar a desarrollar una etapa exportadora más evolucionada y que, en definitiva, genere mayores niveles de rentabilidad económica y social a los países.

Avala esta visión el dinamismo real de la economía de servicios en el mundo: las exportaciones mundiales de bienes alcanzan los US\$13.500 billones (año 2007), en tanto que las de servicios alcanzan sólo US\$3.300 billones (año 2007). Sin embargo, el crecimiento promedio anual de las exportaciones de servicios es de 15%, mientras que las exportaciones de bienes sólo crecen a una tasa de 7% anual.

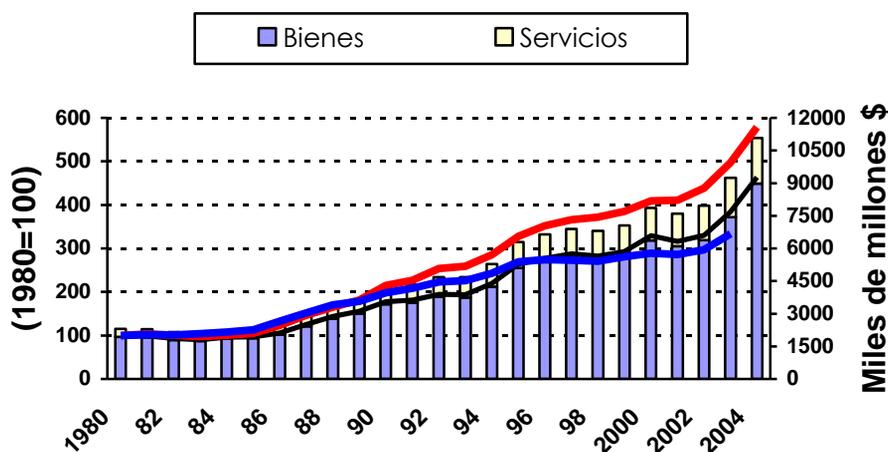
Otro importante antecedente a considerar es que las estadísticas de servicios omiten ventas a través de filiales y ventas mediante personas naturales en el exterior.

El gráfico siguiente ilustra la evolución del comercio de bienes y servicios a nivel mundial.

OCDE. Asimismo, el stock de investigadores por cada mil empleados ascendía a 3.2 vs.6.9 en países de la OCDE.

18 El informe de offshoring presentado por BCG para el Consejo Nacional de Innovación, considera que sólo un 6.4% de la población mayor de 15 años en Santiago habla inglés. En tanto a nivel país, sólo un 2% de los chilenos cuenta con un nivel calificado como aceptable.

Exportaciones de Bienes y Servicios, 1980-2004



Fuente: Organización Mundial de Comercio, 2005.

Los datos mencionados anteriormente, además de la necesidad de diversificar las exportaciones, buscando la inclusión de productos y servicios con mayor valor agregado, han posicionado al Sector Servicios en Chile y en otros países como un área fundamental de desarrollo. En el siguiente apartado se aborda la importancia del Sector en Chile.

3.2. Sector servicios en Chile

La política exterior de Chile se fundamenta en la plena integración de su economía a la economía mundial. Para lograr dicho propósito se ha considerado fundamental la liberalización internacional de los servicios, a fin de contar con mercados externos más abiertos para que los proveedores nacionales ingresen en condiciones de competencia. De este modo el país puede generar empleo y riqueza, así como beneficiarse de servicios importados eficientes y de más bajo costo.

En ese sentido, Chile ha promovido la liberalización de los servicios utilizando básicamente tres vías complementarias entre sí:

- Liberalización unilateral del sector servicios
- Liberalización multilateral en el marco del GATS
- Liberalización del sector a través de Acuerdos de integración en servicios

Por lo anterior, el país ha suscrito acuerdos con los países de América del Norte, Centroamérica, Oceanía, los quince de la Unión Europea y con dos países del Asia, iniciando también un proceso de acercamiento al que es su mercado natural: América Latina. En este contexto, se ha firmado recientemente un Tratado de Libre Comercio con Perú.

En su rol de organismo promotor de las exportaciones, ProChile, a través de su

Departamento de Comercio de Servicios ha escogido algunos subsectores, basándose en la potencialidad de desarrollo e internacionalización de los mismos. Dentro de estos sectores se encuentran *los Servicios Educativos*, que de acuerdo al diagnóstico de este organismo presentan potencial por las siguientes razones:

- Ambiente seguro y confiable en el país
- Sólida institucionalidad del sistema de educación superior
- Prestigio de sus universidades
- Tradición en la formación de estudiantes latinoamericanos
- Atractivos turísticos y culturales diversos

Lo anterior se ha traducido en un trabajo conjunto de promoción, iniciado el año 1998. En marzo de ese año se conformó el Comité Exportador de Servicios Universitarios. Si bien este trabajo fue discontinuado durante algunos años, desde el año 2005 ha sido reactivado, con la intención de sistematizar y fortalecer la promoción del Sector Servicios Educativos Chileno.

4. Los servicios educativos como servicios exportables

4.1. Oferta de servicios de educación superior chilenos

Como primer paso para estructurar el trabajo de promoción, se ha categorizado los servicios de enseñanza superior en las siguientes áreas:

Educación Formal: Relativo a programas de Pre grado, post grado, post título, programas especiales.

Gestión: Relativo a modelos desarrollados por universidades chilenas para la solución de problemas propios del quehacer de la educación superior, por ejemplo lo que dice relación con el bienestar y la salud de la población universitaria.

Investigación: Las distintas formas que asume la creación y adaptación del conocimiento que realizan las Universidades. Incluye transferencia tecnológica, laboratorios y equipos, formación de investigadores y equipos y capacidad exportable de investigación: *Knowledge Process Outsourcing o Servicios de Externalización de Conocimiento (Oferta de Offshoring)*

Extensión Universitaria: todas aquellas actividades que puede realizar una institución universitaria dirigidas a una población externa con las finalidades de: Difundir el producto del quehacer académico propio, el conocimiento, el arte y la cultura, Capacitar y perfeccionar a grupos específicos en áreas también específicas del conocimiento y /o quehacer laboral o profesional (Educación Continua) y asistir técnicamente proyectos, actividades y /o acciones específicas.

4.2. Principales modalidades para ofrecer servicios educativos

Las distintas formas de Internacionalización¹⁹ de la educación superior chilena, pueden

¹⁹ Extraído de “Los nuevos Proveedores de Educación Superior en Chile. Digital Observatory for Higher Education in Latin America and the Caribbean. IESALC-UNESCO, July 2003”

distinguirse basándose en los cuatro modelos de prestación de servicios educativos que establece el Acuerdo General de Comercio en Servicios (GATS):

- Educación transfronteriza a distancia (Cross border supply)
- Estudios en el extranjero (Consumption abroad)
- Enclaves internacionales (Commercial presence)
- Intercambio temporal de docentes (Presence of natural persons)

Educación transfronteriza a distancia: En este caso, la prestación de servicios se hace desde la sede del prestatario, sin traslado físico y sin cruzar la frontera del país al cual se presta el servicio. Particularmente en este caso el servicio corresponde a la educación a distancia y de universidades virtuales.

La educación a distancia se percibe como potencialmente importante, pero difícil de implementar, y su crecimiento ha sido menor que el esperado, debido a que los costos para montar un programa atractivo y de calidad son elevados. Aún así, la oferta de educación no presencial, particularmente el e-learning se ha incrementado notablemente. En un estudio comparativo internacional desarrollado por la Universidad de Fern en la década de los noventa, se estimó que unas 1.500 instituciones distribuidas en todo el mundo impartían educación a distancia con unos diez millones de estudiantes.

Estudios en el extranjero: esta modalidad consiste en que los estudiantes se trasladan para realizar estudios de pregrado y postgrado en el extranjero. Esta forma es la más tradicional y también la más frecuente según OCDE²⁰. Aunque existen algunas deficiencias y distorsiones en las estadísticas al respecto, se estima que el año 2005 los estudiantes extranjeros en Chile alcanzaron las 5.100 matrículas²¹. De este número, un 80% corresponde a matrícula en Universidades. Se estima que los ingresos superan los US\$ 14 millones anuales por concepto de matrículas y más de US\$ 47 millones por concepto de costos de vida, es decir ingresos por alrededor de US\$ 61 millones.

Enclaves internacionales: Este modo de intercambio implica el traslado institucional de los prestadores del servicio educativo al país que lo recibe. Esta forma ha tomado relevancia en los últimos años y se proyecta su crecimiento.

En esta forma de provisión del servicio pueden distinguirse al menos tres modalidades:

- Instituciones extranjeras instaladas en Chile
- Programas conjuntos o acuerdos entre entidades extranjeras y chilenas
- Universidades chilenas establecidas en otros países.

Intercambio temporal de docentes: Consiste en la prestación de servicios en el cual los profesores de la institución educativa prestataria se trasladan al país receptor del servicio. El intercambio de académicos se hace a través de programas formales de estancias de un

20 Kurt Larse, John P. Martín, Rosemary Moris. Trade in Educational Services: Trends and emerging issues. OECD, May 2002.

21 Consejo Superior de Educación, 2005.

profesor en otra universidad ya sea dentro de las actividades normales o bien en períodos sabáticos.

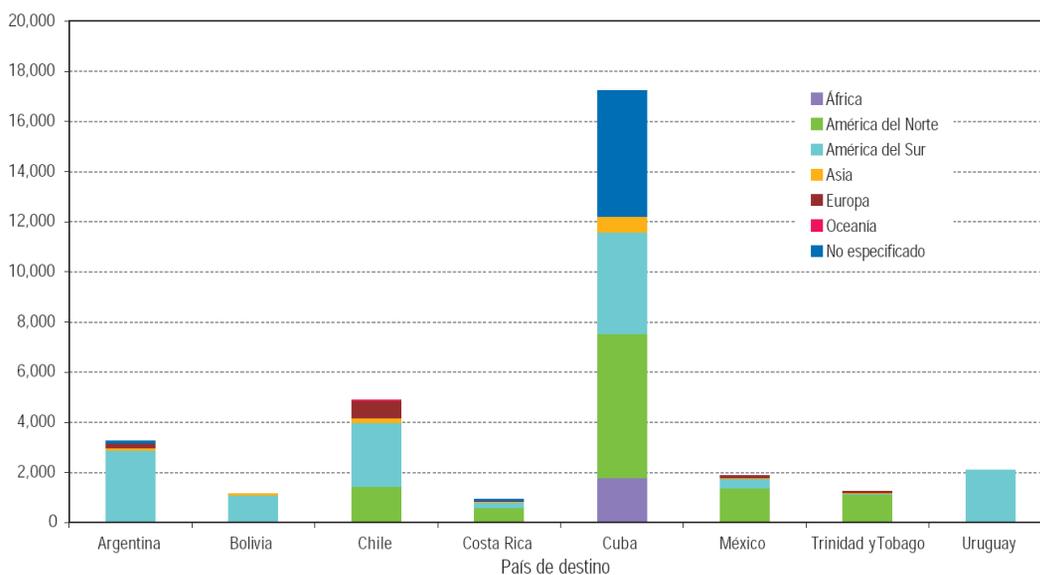
4.3. Principales mercados para los servicios de educación chilenos

Es importante tener en cuenta, ante la tarea de elaborar un plan de promoción de los servicios de educación, la evidencia empírica respecto a lo ocurrido históricamente con la exportación de estos servicios, cualquiera sea la modalidad utilizada para ello.

En el caso de Chile, a la luz de esos antecedentes históricos y de la disponibilidad estadística, puede afirmarse que el posicionamiento de las universidades tradicionales, y particularmente sus programas de pregrado y postgrado, han concitado interés de los alumnos latinoamericanos. Por otra parte, existe una presencia importante de alumnos europeos y norteamericanos, aunque se constata que por períodos más breves de estadía y que, en general, se explican por la oferta de cursos especiales o de español.

El gráfico siguiente ilustra lo señalado. Cabe mencionar también que si bien aún la presencia de estudiantes asiáticos es incipiente, esta va en aumento.

Estudiantes extranjeros en Latinoamérica por país de destino, según origen. 2002-03



Fuente: IESALC – Estudio: Internacionalización de la Educación Superior y Provisión Transnacional de Servicios educativos en América Latina.

5. Enfrentando el desafío: planificación estratégica para la internacionalización de los servicios de enseñanza superior

5.1. Visión y perspectivas

Como en todo proceso de planificación estratégica, debe considerarse la existencia de una

visión clara del estado que se pretende alcanzar. Como se señala en la introducción del presente documento y en el apartado “Sector Servicios educacionales en Chile”, este Plan Estratégico de Promoción de Servicios no pretende constituirse en el plan de internacionalización del sector de educación superior chileno. Más bien debe entenderse como un trabajo acotado al área de promoción del comercio de servicios, en directa relación con el rol del organismo que lidera y coordina las iniciativas que aquí se describen.

En ese contexto, es útil mirar el desarrollo de iniciativas llevadas a cabo por otros países para promover este tipo de servicios, y analizar qué elementos han incorporado en sus propias estrategias de promoción.

El caso de Nueva Zelanda es notable, no sólo por los esfuerzos que ha desplegado ese país en la promoción de su sector educativo, sino por los resultados que presentan. En primer término, el número de estudiantes extranjeros en las universidades, aumentó desde 3.402 en el año 1998 a 28.195 en 2004, en tanto que el número total de estudiantes extranjeros en todas las instituciones educativas, aumentó de 26.021 en 1998 a 115.197 en 2003.²² En este caso, existe un alto grado de sofisticación de la promoción que realiza el país (*ver foto 1*). Nueva Zelanda dispone de un web site especialmente orientado al mercado latino (www.latinonewzealand.com), que entrega información de becas, visas, alojamiento, costo de pasajes, curso de inglés, entre otros tópicos, distando mucho de ser un simple directorio de universidades.

Foto 1: Web site Latino New Zealand

latino new zealand

OFICINAS: Brasil Porto Alegre Sao Paulo Chile Santiago Colombia Bogotá Cali Medellín Ecuador Guayaquil México D.F Monterrey México Guadalajara Queretaro Perú Lima Venezuela Caracas Oficina Virtual Otros Países

Estudiar en Nueva Zelanda

Universidades en Nueva Zelanda - Excelente Nivel Académico
Las universidades en Nueva Zelanda ofrecen una amplia selección de cursos de pregrado, postgrado y cursos de inglés con altos estándares de calidad.

Inglés en Nueva Zelanda
Generalmente los cursos de inglés en Nueva Zelanda están diseñados en módulos de 4 semanas. La cantidad de semanas que debe estudiar una persona depende del nivel de conocimiento previo que tenga.

Estudiar en Nueva Zelanda - Precios Más Económicos
Estudiar en Nueva Zelanda es más fácil de lograr desde el punto de vista económico debido a que los costos de matrícula y de vida son más bajos que en otros destinos de estudio tradicionales.

Trabajo para Estudiantes
El gobierno permite trabajar legalmente tiempo parcial durante su temporada de estudios en Nueva Zelanda y tiempo completo durante la época de vacaciones. Para ello, el único requisito es obtener un permiso especial de trabajo.

Clima Excelente
El clima es famoso por su variedad y fresca, ofrece un gran ambiente a quienes deciden estudiar en Nueva Zelanda permitiendo disfrutar hermosos paisajes, cultura interesante, actividades deportivas y hospitalidad de su gente. Es un gran país y un lugar divertido para visitar y estudiar.

Calurosa Bienvenida a Estudiantes Latinoamericanos
La gente de Nueva Zelanda dan una bienvenida calurosas a quienes desean estudiar en Nueva Zelanda, su cultura y diversidad permite

Testimonios
Diferentes países.
Estuve estudiando en Únique por dos meses. El primer mes, estuve en la clase de "Inglés General" en donde estudiamos gramática, vocabulario, hicimos ejercicios para mejorar nuestro "listening" y nuestro "speaking". El segundo mes estuve estudiando en la

22 Fuente: http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/Number46/p10_Xiaoying_Abbott.htm

Otro caso ilustrativo (*Ver foto 2*) de la inversión en promoción y también de los resultados obtenidos es, sin duda, Australia. El aumento en el número de estudiantes extranjeros en un 46%: El año 2002, existían 204.589 estudiantes extranjeros, en tanto este año 2008, la cifra aumentó a 382.632²³.

Foto 2: Web site Universidades australianas



Conocer las experiencias referidas anteriormente, permite visualizar la importancia de promover al sector y el impacto que puede tener, utilizando para ello herramientas simples y modernas y entregando información clara, completa y consolidada. Con un análisis no demasiado profundo, es posible afirmar que, al menos, los siguientes elementos están presentes tras las “imágenes” presentadas: asociatividad, coordinación público privada, y la imagen del país.²⁴

En el caso de Chile, los esfuerzos se han dirigido a incluir estos tres elementos, además de la acreditación u otro indicador-exigencia de calidad que contribuya a posicionar a las universidades mediante la entrega de programas competitivos ante la oferta internacional.

Se ha considerado también relevante destacar la diversidad geográfica del país, presente en muchos de los programas ofrecidos, y que se ha concretado a través de programas de promoción macrozonales o regionales, paralelos a la promoción nacional. Ejemplos de este

23 Servicio de Inmigración de Australia en www.asianjournal.com, 10 de septiembre de 2008.

24 En Chile existe el llamado Proyecto Chile - Imagen País, que es una nueva institucionalidad creada por la Presidenta Michelle Bachelet y cuyo objetivo es desarrollar una plataforma estratégica para la marca Chile, así como velar para mantenerla en el futuro.

tipo de esfuerzos son el trabajo que se inició en 1999 de “Santiago Capital Universitaria”, donde se involucró el gobierno Regional y la Intendencia de la ciudad. Otra iniciativa más reciente, es “Valparaíso Ciudad Universitaria”.

La especialización, se ha considerado también como un eje necesario a incluir en el proceso de planificación, toda vez que se enfrenta una oferta diversa y competitiva en la región y fuera de ella.

5.2. Actores participantes

Si bien los actores que participan en el proceso de elaboración e implementación de la estrategia de promoción son principalmente las universidades privadas y del Consejo de Rectores (ver punto 2.1), además de los institutos profesionales, coordinadas por un organismo facilitador que es ProChile, existen otros organismos cuyo quehacer influye directa o indirectamente en el escenario a considerar durante el proceso de planificación. Esos organismos se mencionan a continuación:

Ministerio de Educación: Secretaría de Estado encargada de fomentar la educación en sus diferentes áreas, asegurar el acceso a la misma y fomentar la investigación y difusión del conocimiento, contribuyendo específicamente al desarrollo de la ciencia y la tecnología.

Agencia de Cooperación Internacional: Organismo público, dependiente del ministerio de Relaciones Exteriores, y responsable de la captación, prestación y administración de recursos de cooperación internacional, ofertas y demandas de cooperación internacional y difusión de oportunidades de formación en el exterior.

Conicyt (Comisión nacional de Investigación Científica y Tecnológica): Organismo público encargado de promover, fortalecer y difundir la investigación científica y tecnológica en Chile. Orienta sus esfuerzos a fomentar la formación de Capital humano y al desarrollo y fortalecimiento de la base tecnológica, teniendo como ejes transversales el desarrollo regional y la cooperación internacional.

Comisión Nacional de Acreditación: Organismo público autónomo, cuya misión es verificar y promover la calidad de las Universidades, Institutos Profesionales y centros de formación Técnica autónomos y de las carreras que ellos ofrecen.

Consejo Superior de Educación: Organismo Público Autónomo cuya función es establecer y administrar un sistema de acreditación de las nuevas universidades e institutos profesionales.

5.3. Diseño e implementación del plan

El trabajo de diseño e implementación del plan de promoción comienza con el proceso de priorización de los mercados, continúa con los talleres estratégicos y la elaboración del plan de acción y culmina con la evaluación y seguimiento de las actividades. Se describen resumidamente estas fases a continuación:

Proceso de Priorización Servicio - Mercado: En base a la información obtenida por alguna de las

oficinas comerciales de ProChile²⁵, son escogidos algunos mercados como prioritarios para los subsectores ya priorizados.

Talleres Estratégicos: A través de talleres de Planificación conjuntos entre las Universidades del CRUCH, Universidades Privadas y ProChile como coordinador y facilitador, se elabora un plan consensuado de promoción. Los productos más relevantes a obtener de estos talleres dicen relación con:

Determinación de canales: Tiene que ver con “cómo” promover. En este sentido, cabe mencionar que los canales son distintos dependiendo del tipo de “producto” a promocionar:

Programas de Pregrado: Se considera de utilidad contactar a Colegios y a Organismos Internacionales que proveen becas para estudiar en Chile. Ej. BID, OEA, otros.

Programas de Postgrado: La promoción se dirige a Colegios profesionales, estudiantes de últimos años de carreras afines al post grado a promover, organismos Internacionales que proveen becas para estudiar en Chile, instituciones públicas (áreas de capacitación y desarrollo de recursos humanos).

Programas especiales, cursos de español, otros cursos especiales: Son promocionados más directamente en las Embajadas, a través de los agregados culturales y de turismo, y en el caso de estudios latinoamericanos, contactando a los departamentos de estudios latinoamericanos de las principales universidades.

Validación de la priorización de mercados: Revisión de los mercados definidos, y propuestas de actividades según los servicios a promover en cada actividad.

Estos dos insumos del Taller se utilizan para elaborar el plan de acción de promoción.

Plan de Acción: Contiene las actividades concretas a ejecutar en cada mercado.

Evaluación y seguimiento: Consiste en la revisión del impacto de las actividades en relación a los objetivos definidos, y la definición de ajustes a los lineamientos estratégicos y modificación de las acciones definidas.

6. Principales acciones llevadas a cabo

Entre las actividades de Promoción llevadas a cabo el año 2008, se encuentran:

Invitación de Potenciales Socios, desde Perú. Con el fin de fortalecer los programas de intercambio entre universidades chilenas, principalmente de la zona norte de Chile, y universidades peruanas, fue invitada una delegación de académicos y empresarios desde ese país.

Seminario de Difusión y reuniones bilaterales en Centroamérica. Entendida como primera fase de un programa de Difusión en Centroamérica, permitió fortalecer lazos, promocionar y difundir programas de pregrado, especialmente en las áreas de ingeniería y postgrados en Management y Políticas Públicas.

Participación en Feria NAFSA 2008. La participación de 12 universidades en un stand

²⁵ ProChile tiene una red de 58 Oficinas Comerciales distribuidas en 36 países.

conjunto en NAFSA dio cuenta de cierto avance en la asociatividad de las universidades y el creciente interés por participar en estos eventos para promover el intercambio académico y la oferta de programas.

Seminario de Difusión de Servicios Universitarios en La Paz, Bolivia: La actividad tiene objetivos similares a los que persiguió la actividad en Costa Rica.

Visita a Feria de Estudios Superiores en Guayaquil: Tuvo como fin principal promover programas de Postgrado.

Promoción de Servicios de Externalización de Conocimiento- KPO: Con el fin de promover los servicios que pueden exportar algunos centros de investigación vinculados a las universidades

Elaboración de Material Promocional: El objetivo es comenzar a diseñar una “imagen sectorial” en línea con la estrategia de imagen país mencionada más arriba.

6.1 Resultados

El año 2005, Chile recibió aproximadamente 5.000 estudiantes extranjeros. Esa cifra aumentó a 7.000 durante el año 2007 y se proyecta aumente a cerca de 8.000²⁶ estudiantes durante este año. Si bien no es posible correlacionar en forma exacta los esfuerzos de promoción con los resultados en términos de número de estudiantes, es razonable pensar que existe una oportunidad para aprovechar un mayor dinamismo e interés por estudiar en Chile.

Un aspecto necesario de abordar, es la escasez de estadísticas confiables acerca del número de estudiantes reales que cursa algún programa en el país. En Chile, ProChile junto con el Banco Central llevó a cabo la Encuesta Piloto de Exportaciones de Servicios, que incluyó al sector educativo y que entrega una base para mejorar una medición futura más precisa en términos de número de estudiantes y de divisas generadas.

7. Conclusiones

La prioridad otorgada al sector servicios, encuentra fundamento en el dinamismo de éste. Dentro de este sector, se considera que los servicios universitarios poseen potencial de desarrollo por las siguientes razones:

- Ambiente seguro y confiable en el país
- Sólida institucionalidad del sistema de educación superior
- Prestigio de varias de sus universidades
- Tradición en formación de estudiantes latinoamericanos
- Atractivos turísticos y culturales diversos

La internacionalización, entendida como un proceso amplio, abarca la promoción de los servicios educacionales. El interés de un organismo como ProChile se centra en este aspecto,

26 Consejo Superior de Educación, 2008.

sin desconocer la importancia de las acciones que llevan a cabo las instituciones educativas relacionadas con la cooperación internacional, intercambio de docentes, investigación conjunta u otras.

Como puede inferirse de lo expuesto en el documento, en ningún caso la experiencia chilena en promoción de servicios universitarios refleja un proceso consolidado. Muy por el contrario, si bien existe la voluntad de las partes involucradas, además de una mayor asignación de recursos para promover y una mejor y creciente coordinación, existen aún desafíos pendientes que atender. Entre esos desafíos se encuentran:

- Necesidad de fortalecer la asociatividad de las instituciones para promocionar los servicios educacionales
- Importancia de estándares internacionales- acreditación
- Desarrollar planes regionales o macrozonales de internacionalización
- Especialización
- Necesidad de mantener y mejorar la coordinación público privada

8. Referencias

El sistema de educación superior en Chile: un enfoque de economía política comparada. José Joaquín Brunner, 2008.

Portal del Ministerio de Educación Chileno: <http://www.mineduc.cl/>

Sitio web del Consejo Superior de Educación: www.cse.cl

Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior. IESALC- UNESCO, 2006.

www.universia.cl

www.cruch.cl

4. CALIDAD, ACREDITACIÓN E INTERNACIONALIZACION

4.1 INTRODUCCIÓN

El último capítulo del libro se acercará al ampliamente discutido tema de la garantía de la calidad y los mecanismos de evaluación. Si tenemos en cuenta que cada vez más estudiantes acceden a la educación superior en todo el mundo, veremos que los nuevos sistemas de gestión se han desarrollado para manejar la nueva situación que ha atraído la demanda de una autoevaluación permanente para garantizar la calidad de las actividades universitarias. En este caso, se debe crear también un claro modelo de garantía de la calidad para las actividades de cooperación internacional. Por otro lado, la evaluación es necesaria para cuando se den amenazas asociadas a la internacionalización. Algunas de estas amenazas pueden ser: resaltar excesivamente la orientación internacional a expensas de las políticas regionales o nacionales, el efecto sobre la calidad de la enseñanza y el aprendizaje al emplear lenguas extranjeras, la fuga de cerebros, o el efecto que puede crear la elección de una institución socia por parte de una universidad gracias a su reputación.

Actualmente, las universidades están mejorando los medios de asesoramiento en materia de calidad en la instrucción, y están creando sistemas permanentes con este propósito. Así pues, es esencial que la internacionalización se tenga en cuenta. La revisión de programas de intercambio y otros arreglos cooperativos hacen referencia, generalmente, a una evaluación de la buena organización de las actividades y de la calidad de los servicios de apoyo relacionados. La valoración del impacto de las actividades internacionales ha cobrado mayor importancia en lo referente a la experiencia educativa personal de cada estudiante. Se tiende a creer que, si se ha realizado un curso en el extranjero, el título del alumno es más internacional, y por lo tanto más competitivo en el mercado laboral. Una mayor capacidad lingüística y la conciencia intercultural mejora la calificación de un estudiante que sería prácticamente imposible sin la experiencia internacional.

Roberto Escarré presentará en las siguientes páginas la manera en que ha evolucionado el concepto de garantía de la calidad en la educación superior. El autor analizará cómo los procesos de garantía de la calidad y de reconocimiento han hecho impacto en la internacionalización de la Educación Superior. Finalmente, la Red SAFIRO II presenta dos casos de estudio en relación con actividades de calidad. El primero es acerca del Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras de Grado en el MERCOSUR (MEXA), que ha evolucionado para el Sistema de Acreditación Regional de la Calidad Académica en el MERCOSUR, el ARCU-SUR. El texto describe los orígenes, avances, indicadores y conclusiones de este incipiente proceso, que ya representa un gran avance en la región. El segundo caso de estudio tiene como objetivo presentar la evaluación de la calidad de los servicios universitarios en una institución de educación superior europea, en concreto la Universidad de Alicante en España.

4.2. MARCO TEORICO

CALIDAD Y ACREDITACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Roberto Escarré

Universidad de Alicante, España

1. Introducción

1.1 ¿A qué tipo de cuestiones nos referimos cuando hablamos de “calidad y acreditación en la educación superior”?

Antes de avanzar en analizar el contexto o las causas por las cuales estos sistemas y procedimientos comienzan a instaurarse conviene ofrecer una serie de definiciones generales. El término **calidad aplicado a la educación superior** tiene un doble sentido, abarcando:

- Los procesos internos de evaluación y mejora de la calidad, generados y desarrollados por las propias instituciones de educación superior;
- Los procesos externos, que se promueven desde las autoridades de gobierno a través de diferentes instrumentos (legislación, agencias de aseguramiento de la calidad)

Los **procesos internos** tienen como característica el examen riguroso y sistemático que una institución realiza sobre la totalidad de las actividades institucionales o de un programa específico, con amplia participación de sus integrantes –académico y/o administrativo- a través de un análisis crítico y un diálogo reflexivo, resultando en un informe de autoevaluación. Los procesos internos de mejora de la calidad permiten una reflexión colectiva que ofrece una oportunidad de superar los obstáculos existentes y considerar los logros alcanzados, para mejorar la eficiencia institucional, y alcanzar la excelencia académica. El informe final también sirve como fuente de información para la evaluación externa.

Los procesos internos tienen como objetivos:

- Constituir un medio de auto estudio analítico y reflexivo del desempeño de la Institución
- Establecer los logros y dificultades en las acciones de la Institución
- Permitir realizar los ajustes oportunos para impulsar y potenciar el trabajo académico y la Gestión Universitaria
- Ser un medio para la rendición de cuentas a fin de sustentar su credibilidad ante la sociedad a la que sirve
- Promover una cultura de evaluación que facilite los procesos de acreditación.
- Generar información válida y fiable que apoye las solicitudes de financiamiento nacionales como internacionales

Los **procesos externos** tienen como finalidad la evaluación, certificación y acreditación de las enseñanzas, el profesorado y las instituciones por una agencia u organismos externos de acreditación. El objetivo es verificar que una institución cumple con las características y estándares de calidad de tal manera que pueda certificar ante la sociedad la calidad académica

y la integridad institucional y así ser certificada o acreditada. Durante la fase de evaluación se recogen datos, información y evidencias acerca de determinada institución, de sus actividades integrales de educación superior o de un programa específico. La evaluación externa es llevada a cabo por expertos externos o pares académicos y conlleva generalmente tres operaciones distintas:

- Análisis del estudio de autoevaluación
- Visita in situ
- Redacción del informe de evaluación

1.2 ¿Por qué se han desarrollado y difundido los procesos de aseguramiento de la calidad y acreditación entre la mayor parte de sistemas de educación superior del mundo?

A continuación se enumeran distintos factores que han contribuido al surgimiento y propagación de los procesos de aseguramiento de la calidad y acreditación:

La aparición/diversificación de proveedores de educación superior. El vertiginoso crecimiento de las instituciones privadas, habitualmente alimentadas por carencias de regulaciones públicas, provoca que las propias instituciones de educación superior fomenten este tipo de procesos. En el mismo ámbito se enmarca el desarrollo de una creciente oferta transnacional (universidades extranjeras que se instalan igual que lo haría una empresa/multinacional), en la que muchas veces las universidades no son protagonistas sino que aparecen nuevos actores.

La presión/acción de los gobiernos. La masificación de la educación superior por la progresiva ampliación de la cobertura y su consecuente incremento de los costos produce una preocupación en los gobiernos. Esa preocupación se ve reflejada en la adopción de medidas y procesos que intentan asegurar la calidad en las instituciones de educación superior, a través de los pertinentes recursos legales.

La presión de otros actores claves en la educación superior. Estudiantes, empresas, organizaciones educativas o sindicales, también obligan a las instituciones de educación superior a ofrecer unas garantías de calidad que les permitan asegurar su apoyo en el proceso educativo.

La internacionalización de la educación superior. El aumento de la movilidad de estudiantes y profesores implica, para las instituciones de educación superior, la necesidad de disponer de algún tipo de reconocimiento internacional para facilitar ese flujo.

1.3 ¿Qué deben de tener en cuenta los procesos de aseguramiento de la calidad para generar confianza y obtener legitimidad social y académica?

Como se explicó anteriormente los procesos de aseguramiento de la calidad deben de tener como uno de sus principales objetivos la generación de confianza (para el gobierno, para los estudiantes) y la legitimidad social y académica (para los docentes). Para ello se deben de tener en cuenta diversos factores:

Una participación amplia de los actores involucrados en los sistemas de educación superior. Se incluirían por tanto estamentos académicos, representantes de la gestión pública o privada

de la educación, asociaciones estudiantiles, profesionales, sindicales, etc. El riesgo de diseñar procesos burocráticos que no respondan a las necesidades de los actores enumerados anteriormente supondría avanzar hacia una deslegitimación del sistema.

Un control final por parte de la perspectiva académica y educativa. Para ello se expresará en parámetros y criterios de evaluación de índole académica, en relación a los procesos evaluativos y estándares.

Una demostrada independencia de las agencias evaluadoras con respecto a los actores del sistema, incluyendo el gobierno o las propias instituciones de educación superior. Este es, sin duda, uno de los principales factores de credibilidad pues las posibles influencias (políticas, institucionales, corporativas) sobre las agencias o sobre los propios evaluadores, deben de ser nulas.

Una evidente aceptación tanto de la autonomía universitaria como de su responsabilidad en el aseguramiento de los procesos de calidad. Esto se conseguiría fomentando esa cultura de compromiso de las IES, frente a una posible cultura de obediencia que no podría generar las condiciones para una autorregulación eficaz.

Una apertura al contexto regional e internacional, con el objetivo de afrontar los retos que la internacionalización de la educación superior tiene a través de una estrategia de calidad que permita la comparación y el trabajo común con otras universidades, no únicamente nacionales.

2. EL CONTEXTO

2.1 El contexto internacional

La dinámica del mundo actual no es ajena a los sistemas de educación superior. El entorno político, económico, social y cultural ejerce un enorme impacto en las universidades, las cuales no pueden ni deben ir al margen de los cambios que se presentan en la sociedad. La internacionalización de la educación superior, como respuesta a ese fenómeno global, se implanta en el mundo universitario como un proceso de gran relevancia que busca la inserción de las instituciones de educación superior a un ámbito más amplio por medio del cual tienen acceso a las mejores prácticas internacionales y al cúmulo mundial del conocimiento.

Una cuestión indudablemente relacionada con el imparable proceso de internacionalización de las instituciones de educación superior es la gradual introducción de sistemas y procedimientos de aseguramiento de la calidad y acreditación. Estos procesos tienen como objetivo principal fomentar la mejora continua de las universidades, a la vez que garantizar una serie de estándares que permitan una evaluación y comparación a diversos niveles (nacional, regional, internacional). Es evidente que a mayores posibilidades de comparación existirá una mayor facilidad de movilidad de estudiantes y profesores, o se incrementarán las posibilidades de realizar cursos conjuntos entre universidades. De ahí la importancia de la cuestión en el marco del proceso de internacionalización.

2.2 El contexto ALCUE

El **Espacio Común de Educación Superior América Latina y el Caribe - Unión Europea (ALCUE)** es una iniciativa de los países de la Unión Europea, de América Latina y del Caribe para la constitución de un entorno de interacción y cooperación bilateral y multilateral de sus sistemas de educación superior. La creación de este Espacio Común tiene como finalidad facilitar la movilidad de estudiantes, profesores e investigadores, crear sistemas de créditos compatibles que permitan el reconocimiento y la convalidación de títulos y periodos de estudio, e intercambiar experiencias referentes a la dirección, evaluación y gestión de los sistemas de Educación Superior en las tres regiones.

Específicamente, el espacio ALCUE tiene como objetivos:

- Promover acciones que estimulen y faciliten el intercambio y la circulación de estudiantes, docentes, investigadores, personal técnico y de gestión de los sistemas de educación superior.
- Divulgar informaciones; promover debates, principalmente aquellos relativos a la educación superior y que puedan contribuir a la mejora de la calidad de educación superior en los países de la Unión Europea, de América Latina y del Caribe.

Los movimientos recientes en torno a la creación y fortalecimiento de un espacio ALCUE, América Latina y el Caribe - Unión Europea hacen cada vez más necesario profundizar en los temas de internacionalización y aseguramiento de la calidad. Por un lado, las IES dentro del espacio ALCUE buscan mejorar su calidad a través de redes, alianzas, “benchmarking” internacional y servicios de acreditación. Se cree que la exposición internacional y la comparación son la mejor forma de contrastar su propio desempeño y aprender de las mejores prácticas. La movilidad internacional se incrementa de manera significativa, la financiación se reduce y el establecimiento de un nuevo orden mundial, sumados a un impactante avance de las tecnologías de la información y comunicación, ejercen una importante presión en la educación superior no solo en el nivel nacional sino más allá de las fronteras.

2.3 Proyecto Tuning - América Latina.

El Proyecto Tuning - América Latina se inspira en la experiencia europea llevada a cabo a partir del 2001 en pos de la creación del Espacio Europeo de Educación Superior. Se define como: “un espacio de reflexión de actores comprometidos con la educación superior que contribuye para avanzar en el desarrollo de titulaciones fácilmente comparables y comprensibles, de forma articulada en América Latina” con cobertura en 19 países y más de 190 universidades latinoamericanas. El trabajo central del proyecto está dado por 12 grupos de académicos de las 12 áreas temáticas que trabajan a lo largo del proyecto en la búsqueda de puntos de referencia común. Además tiene como objetivo desarrollar perfiles profesionales, competencias y resultados del aprendizaje buscando consensos, en términos de competencias, conocimientos, contenidos y habilidades vinculando los resultados obtenidos con el aseguramiento de la calidad y los enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Más información: <http://www.tuning.unideusto.org/tuningal/>

3. CALIDAD Y ACREDITACIÓN EN LA UNIÓN EUROPEA

3.1 Antecedentes de los procesos de aseguramiento de la calidad de las instituciones de educación superior europeas

Los procesos de aseguramiento de la calidad desempeñan actualmente un papel central en la agenda de las universidades. La importancia de los procesos de aseguramiento de la calidad aumentó considerablemente desde que la Unión Europea les dio un papel estratégico en el año 2003 mediante el *Comunicado de Bergen*. El desafío fue crucial para las universidades ya que desde entonces el funcionamiento interno de las mismas reside en el equilibrio entre autonomía y calidad. Avanzando un poco más en la iniciativa, los ministerios de educación se pusieron de acuerdo para crear el Espacio Europeo de Educación Superior, un proceso de adaptación con fecha límite 2010. Esta iniciativa pretende crear un único sistema universitario basado en titulaciones comparables entre los 46 países signatarios y sometidos al proceso de Bolonia donde los estudiantes, los profesores y el personal pueden circular libremente.

3.2 Procesos de aseguramiento de la calidad en IES

Los procesos de aseguramiento de la calidad se refieren a una serie de procedimientos, con unos niveles mínimos de calidad, encaminados a salvaguardar los estándares académicos y promover las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. Los procedimientos de la Universidad que garantizan esta calidad en la enseñanza y el aprendizaje deben tener en cuenta:

- La misión de la Universidad;
- La complejidad, la diversidad y la estructura de la Universidad;
- La Universidad como una comunidad de académicos;
- La convicción de que el personal académico y los estudiantes son más eficaces en un entorno que los apoya y permite participar en lugar de simplemente que los dirige y gestiona;
- El carácter de colegiación que tiene la Universidad;
- La importante responsabilidad que se delega a las Facultades y los Departamentos para desarrollar y supervisar sus propios procedimientos de garantía de calidad;
- La centralización de los sistemas operativos de garantía a nivel “micro” debido al riesgo potencial que existe para el aprendizaje y la enseñanza.

3.3 El aseguramiento de la calidad en el marco del proceso de Bolonia y la Metodología de la EUA (Asociación de Universidades Europeas)

Con el fin de evaluar la calidad interna de desarrollo en Europa, la EUA realizó en 2005 un **estudio** en el que participaron 62 instituciones de las cuales 55 eran universidades. Las conclusiones a que llegaron fueron las siguientes:

- El nivel de actividad interna relacionada con la calidad en los procesos de desarrollo ha

aumentado;

- Las instituciones se centran mayormente en los procesos de enseñanza y aprendizaje, siendo menor la atención que se presta a los servicios de apoyo;
- Calidad de la investigación: hay un gran énfasis en la revisión externa, sólo una tercera parte de las instituciones tienen procedimientos internos de revisión;
- Los procesos de calidad interna de los servicios administrativos y servicios de apoyo están poco desarrollados (menos de una sexta parte de las instituciones);
- Existe una falta de coherencia en la regulación de la calidad de los procesos de desarrollo, muy pocas Instituciones de Educación Superior aplican a su sistemática un enfoque de calidad del desarrollo.

Tras este estudio se editó una lista de *recomendaciones*, siendo la más importante que las Instituciones de Educación Superior deberían llevar a cabo un enfoque más sistemático en las acciones de mejora de la calidad institucional que aproveche las sinergias entre los procesos de evaluación de la enseñanza y los procesos de evaluación de la investigación, además de las necesidades de los servicios de apoyo y la administración. También se afirmó que los gobiernos y las agencias de la calidad deben apoyar esas revisiones holísticas, para garantizar el vínculo entre la investigación y la enseñanza y la adecuación de los servicios existentes, así como para mejorar la eficiencia de los procedimientos de evaluación.

Algunas otras recomendaciones fueron las siguientes:

Las Instituciones de Educación Superior y las agencias de calidad deben cooperar en la optimización de las relaciones y la coordinación entre los procesos de garantía de calidad tanto internos como externos, para aliviar la carga administrativa de las instituciones, sin reducir el valor de las mejoras. En particular, los procesos de garantía de calidad externos deberían reducirse en correlación directa con la evidencia sólida de los procesos internos.

Los gobiernos deben reconocer que las mejoras de la calidad, encabezadas por el proceso de Bolonia, no deben reducirse a poner en marcha medidas de control de calidad sino a llevar a cabo otros procesos institucionales.

3.4 Criterios y Directrices para la Garantía de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior

Las líneas de actuación del Comunicado de Berlín se basaron en la afirmación de que "el principal responsable de la calidad son las instituciones de educación superior". La acción principal llevada a cabo fue invitar a la ENQA (Red Europea para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior), a la Agencia Europea de Universidades (EUA), a La Unión Nacional de Estudiantes de Europa (ESIB) y la Asociación Europea de Instituciones de Enseñanza Superior (EURASHE), conocida como la E4, para desarrollar un conjunto de normas, procedimientos y directrices sobre el control de calidad, y para explorar formas de asegurar una adecuada revisión de sistema de Aseguramiento de la Calidad y Organismos de acreditación. Esta iniciativa es de gran importancia ya que conforma unas pautas comunes para todos los países adheridos al Pacto de Bolonia.

La ENQA junto con la E4 presentaron en mayo de 2005 en Bergen un informe sobre **"Criterios y Directrices para la Garantía de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior"** dirigido a los Ministros europeos de Educación. El informe fue respaldado plenamente por todos los asistentes. Las premisas básicas son que este es el comienzo, no el final de un proceso y que el objetivo no es homogeneizar los sistemas de Educación Superior sino aumentar su compatibilidad y comparabilidad, respetando su diversidad.

Los **resultados y recomendaciones** del estudio fueron los siguientes:

- Se crearán estándares europeos para los procesos tanto internos como externos de garantía de la calidad, asimismo también habrá normas para los organismos externos de control de calidad;
- Las agencias europeas de control de calidad deberán someterse asimismo a controles cada cinco años;
- Se hará hincapié en filiales en cuanto a revisiones llevadas a cabo a nivel nacional siempre que sea posible;
- Se desarrollará un registro europeo de organismos de control de calidad;
- Se establecerá un Foro Europeo de Consulta para la Garantía de Calidad en la Educación Superior;

También se aprobaron estándares para las instituciones de educación superior. Las normas son aplicables a todas las instituciones de educación superior en los Estados signatarios del Proceso de Bolonia, independientemente de su tamaño, la estructura y los sistemas nacionales en los que se encuentran ubicados. Sus fines son:

- Realizar mejoras en la educación superior a disposición de los estudiantes en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES);
- Ayudar a las instituciones de educación superior en la gestión y la mejora de su calidad y, por consiguiente aceptar la autonomía institucional;
- Definir las bases de calidad para favorecer el trabajo de las agencias de calidad;
- Hacer los procesos de control de calidad externos más transparentes y más sencillos de entender para todos los participantes.

3.4.1. Normas para la garantía de calidad interna

- Políticas y regulación de los procesos de control de calidad;
- Aprobación, supervisión y revisión periódica de los programas;
- Evaluación de los estudiantes;
- Garantizar los niveles de calidad del personal docente;
- Mejoras en los recursos de aprendizaje y apoyo a los estudiantes;
- Sistemas de información.

3.4.2. Normas para la garantía de calidad externa

- Llevar a cabo procesos de garantía de calidad interna;
- Desarrollo de procesos de garantía de calidad externa;
- Tener criterio durante la toma de decisiones;
- Procedimientos que se adecuen a su fin;
- Realización de informes regulares;
- Procedimientos de seguimiento;
- Información accesible públicamente;
- Revisiones periódicas;
- Análisis que abarquen todo el sistema.

4. Tendencias

A continuación se ofrecerán algunas tendencias especialmente visibles en Latinoamérica con algunas breves referencias a la situación europea.

4.1. Filosofía global o nacional

Analizadas las principales razones por las que los procesos de aseguramiento de la calidad y acreditación se difunden y legitiman en los sistemas de educación superior, conviene ahora examinar las filosofías que rigen de fondo. Y son básicamente dos; la primera está subordinada a conceptos productivistas con una clara tendencia a la unificación de modelos y políticas en el ámbito de la comunidad internacional (global). La segunda, a diferencia de la primera, defiende la identidad de los sistemas nacionales y su correspondencia con la organización social y política, es decir, el respeto a la historia de cada país (nacional). Ambas tendencias tienen países representativos pero se puede concretar que en América Latina tiene de forma sensible más éxito esta segunda filosofía (nacional), que promueve la importancia de desarrollar modelos nacionales y fijar los procesos de aseguramiento de la calidad en agencias también nacionales. Pese a lo anterior y como se verá a continuación hay una búsqueda de arreglos integradores, en los cuales las agencias nacionales se comprometen con ciertos objetivos regionales con el objetivo de llegar a procesos de reconocimiento mutuo.

Ejemplo 1. Los países pertenecientes al MERCOSUR llevaron a cabo un acuerdo sobre estándares y procedimientos que culminaban en acuerdos de reconocimiento mutuo de las carreras acreditadas.

Ejemplo 2. De igual forma en CENTROAMÉRICA se han formado, además de las agencias nacionales, agencias especializadas regionales que impulsan estos procesos

4.2 Sistemas de acreditación: público vs privado

Los sistemas de acreditación en América Latina, como se explicó anteriormente, han tenido

una gran expansión especialmente en los últimos 15 años. Cada país ha elegido un tipo de organización específica para ordenar los distintos tipos de agencias instauradas, destacando básicamente los siguientes:

- **Agencias públicas pero autónomas del gobierno**, como es el caso de Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Cuba, México, República Dominicana o Uruguay. En esta línea (pública) también existen casos de agencias dependientes de instituciones de educación superior, como en Bolivia, Costa Rica o Perú.

- **Agencias privadas**, como es el caso de Chile, Panamá o Puerto Rico;

Algunos países simultanean más de un tipo de organización pero en todos los casos existe una clara tendencia por realizar periódicos procesos de revisión y ajuste de los procedimientos existentes. Es difícil prever si en un futuro cercano se impulsarán más iniciativas privadas, tal como está ocurriendo en otras áreas de los sistemas de educación superior. También es bastante pronto para realizar un análisis comparativo acerca del trabajo desarrollado por agencias públicas o privadas, pues la heterogeneidad y complejidad de los sistemas educativos lo hace difícil.

4.3 Sistemas integrados de aseguramiento de la calidad

A diferencia de cómo se podía percibir en los años 90, en la actualidad se observa un imparable desarrollo de sistemas integrados de aseguramiento de la calidad. Estos sistemas incluyen por tanto desde la instalación de mecanismos de control de la calidad (o evaluación de estándares mínimos), de acreditación de carreras, de acreditación institucional o de medición de resultados de aprendizaje.

4.4 Desarrollo prioritario de sistemas de acreditación institucional

Al igual que ocurre en Europa, en América Latina se observa un desarrollo prioritario de los sistemas de acreditación institucional. Las principales de razones de ello son:

- El menor costo que supone evaluar instituciones, frente a titulaciones, etc.;
- La mayor eficiencia. La mayor parte de los problemas en los procesos de acreditación se originan por decisiones de política institucional, no siendo abordables a nivel de unidades académicas. ;
- La mayor utilidad de la información que se obtiene a nivel institucional. Esta información resulta muy interesante para la toma de decisiones sobre financiamiento, regulación, etc.

4.5 Desarrollo de la evaluación de los sistemas de posgrado

Aunque se observa un desarrollo importante de la evaluación de programas de grado y pregrado sin duda la evaluación de programas de posgrado tiene un avance muy significativo en los últimos años. En relación a esta tendencia hay que hacer dos apreciaciones:

- Las propuestas académicamente más consolidadas, generalmente maestrías y doctorados,

son el objetivo prioritario de las evaluaciones;

- Otras propuestas de posgrado, como las diplomaturas y especializaciones, pueden presentar mayores divergencias y por tanto requerir discusiones previas y una mayor lentitud en este proceso.

5. Desafíos

Este contexto se ve afectado por una serie de desafíos que impactan sobre los gobiernos y las instituciones de educación superior. A continuación mencionaremos cinco de ellos que consideramos de especial relevancia para este tema.

5.1. El incremento de la complejidad de los sistemas educativos

Esta constante, que se puede concretar con diversas variables (mayor número de actores, descenso de la ayuda del estado, nuevos requerimientos internacionales, etc.), lleva a que gobiernos e IES busquen alternativas de continuo perfeccionamiento de procesos y procedimientos de evaluación, que a la vez hacen cada vez complicado su manejo. A este desafío la única alternativa posible es impulsar sistemas simplificados de evaluación que cubran las áreas principales y cuyo manejo resulte aceptable para los actores participantes.

5.2 La sobrecarga de funciones en los actores involucrados

Dentro del contexto anteriormente descrito de impulso, por parte de los gobiernos, e interés y sensibilización, por parte de las IES, se observa en ocasiones una sobrecarga de los actores involucrados en los procesos de aseguramiento de la calidad y acreditación. Es por tanto bastante habitual que distintas instancias ejerzan papeles y funciones que pueden estar sobrepuestos, parcial o totalmente, lo que provoca una degradación del sistema y la pérdida de legitimidad. Para evitar esto es muy importante, como se apuntó en el punto 3, una clara sistematización de los mecanismos de evaluación, marcando clara la involucración de los actores y, sobre todo, la independencia de las agencias evaluadoras.

5.3 El aumento de las ofertas transnacionales en educación superior

Este desafío es una clara realidad en gran parte de los países de América Latina. La llegada de esos nuevos proveedores de educación superior, carentes de cualquier aval de calidad, debe de ser gestionada por los gobiernos con posicionamientos claros en contra del comercio educativo predatorio sin referencia de calidad. Y aunque la mayoría de los países cuentan con mecanismos eficientes para autorizar o reconocer IES que actúen en el país, esto no hace más que llevar a que este tipo de oferta se concentre en programas de educación continua, de post-título o posgrado. Para progresar en este tema se debe de avanzar en otorgar mayores responsabilidades a las agencias de evaluación de forma que se puedan pronunciar sobre las nuevas ofertas (aunque sean virtuales o semipresenciales).

5.4 Agencias nacionales vs Agencias regionales

El caso europeo no hace más que apoyar y fomentar cualquier intento de fortalecer las

políticas públicas y acciones a nivel interministerial e interagencial. El objetivo es crear espacios de intercambio y armonizar los sistemas de acreditación y evaluación de carreras y programas de educación superior. En esta área hay que destacar las actividades que ya vienen siendo realizadas por actores como la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES) o UNESCO-IESALC, facilitando el contacto entre las agencias y estableciendo mecanismos compartidos de actuación. La importancia de afrontar este desafío con solvencia definirá en parte las posibilidades de las IES de América Latina a nivel global.

5.5 La sostenibilidad de los sistemas de aseguramiento de la calidad

Existe una preocupación creciente en varios países de Latinoamérica por la falta o escasez de financiamiento para los organismos encargados de las funciones de aseguramiento de la calidad y acreditación. Esto lleva en algunos casos a la privatización como se vio en el punto 4.2, lo que en algunos y si no se respeta la idiosincrasia de los sistemas nacionales de educación superior puede generar tensiones. Por tanto en este punto es necesario que los gobiernos estén sensibilizados sobre la importancia de este tema y asigne las partidas presupuestarias necesarias o, en el caso de que se realice por agencias externas (privadas), que el control sea férreo para que no se pierda el espíritu académico en el análisis de los procesos.

6. Conclusiones

La importancia de los procesos de aseguramiento de la calidad y acreditación sobre el proceso general de la internacionalización superior es evidente por las tendencias y desafío aportados anteriormente. Pero, **¿qué puede hacer una institución individualmente para ahondar en esta tendencia?**, o, **¿qué se puede hacer a través de la política de relaciones internacionales de una universidad, o desde su propia oficina de relaciones internacionales?**

A continuación se ofrecen algunas ideas que evidentemente variarán en función del contexto:

- Incrementar y actualizar los procesos internos de aseguramiento de la calidad, incluyendo las actividades internacionales (tanto la parte académica como los propios servicios a los estudiantes extranjeros, etc.);
- Fomentar la sensibilización en temas de calidad y acreditación internacional a nivel interno y externo;
- Facilitar a los estudiantes extranjeros información detallada no sólo acerca de los cursos que imparte la institución sino también acerca de los procesos de aseguramiento de la calidad que estos disponen;
- Participar activamente en los procesos de aseguramiento de la calidad y acreditación nacionales;
- Participar en redes regionales e internacionales que fomenten los procesos de aseguramiento de la calidad (Ejemplo: GUCAL XXI, Grupo Universitario para la Calidad en América Latina XXI)

7. Bibliografía

Pires, S. y Lemaitre, M.J. (2008) Sistemas de acreditación y evaluación de la educación superior en América Latina y el Caribe. En: *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (documento no publicado)

Brunner, J.J. (2007). *Educación superior en Iberoamérica*. Informe 2007, CINDA, Chile, p. 101.

Dias Sobrinho, J. (2006). Acreditación de la educación superior en América Latina y el Caribe. En: *La Educación Superior en el Mundo 2007. Acreditación para la garantía de la calidad ¿qué está en juego?* Global University for Innovation-GUNI, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.

Didou, S. (2008). *El Convenio Regional de Convalidación de Estudios, Títulos y Diplomas de Educación Superior de la UNESCO: funciones y potencialidades para la homologación de títulos extranjeros en América Latina y el Caribe*. UNESCO-IESALC, [documento no publicado].

Janine Ribeiro, R. (2007) Evaluación del posgrado: experiencia y desafíos en Brasil. En: *Educación Superior y Sociedad: universidades latinoamericanas como centros de investigación y creación de conocimiento*. Año 12, Número 1, Agosto 2007, pp. 223-236.

Lemaitre, M.J. y Atria, J.T. (2006). *Antecedentes para la legibilidad de títulos en países latinoamericanos*, UNESCO-IESALC.

Links

Organismos internacionales especializados en la calidad universitaria:

American Society for Quality: <http://www.asq.org>

Centre for Integral Excellence: <http://www.shu.ac.uk/research/integralexcellence>

Gateway to recognition of academic and professional qualifications: <http://www.enic-naric.net>

European Centre for Higher Education: www.cepes.ro

European Consortium for Accreditation: www.eacaconsortium.net

ENQA: European Network for Quality Assurance in Higher Education: <http://www.enqa.eu>

EURASHE: European Association of Institutions in Higher Education: <http://www.eurashe.be>

EURYDICE: education in Europe, network, comparative studies of education and national education systems: www.eurydice.org

IESALC: Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe: www.iesalc.unesco.org.ve

INQAAHE: International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education: www.inqaahe.org

Quality Technology and Management: <http://www.q.tpm.liu.se>

RIACES: Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior: www.riaces.net/home.aspx

Proyecto Tuning América Latina: <http://tuning.unideusto.org/tuningal>

Direcciones de interés sobre Calidad

Asociación Española para la Calidad: <http://www.aec.es>

AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación: <http://www.aenor.es>

ASQ: American Society for Quality: <http://www.asq.org>

Club Gestión de Calidad: <http://www.clubcalidad.es>

EFQM: European Foundation for Quality Management: <http://www.efqm.org>

ENAC: Entidad Nacional de Acreditación: <http://www.enac.es>

EOQ: European Organization for Quality: <http://www.eoq.org>

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad: <http://www.fundibeq.org>

Grupo de Centros de Excelencia: <http://www.centrosdeexcelencia.com>

SLC: Sociedad Latinoamericana para la Calidad: <http://www.calidad.org>

Páginas Web dedicadas al proceso de Bolonia

<http://www.bologna-berlin2003.de> (2001-2003)

<http://www.bologna-bergen2005.no> (2003-2005)

<http://www.dfes.gov.uk/londonbologna/> (2005-2007)

<http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/> (2007-2009)

4.3 CASO DE ESTUDIO 1

CALIDAD Y ACREDITACIÓN EN EL MERCOSUR

Sonia Pereira Laus

Fundación para el soporte de la Investigación Científica y Tecnológica del Estado de Santa Catarina, Brasil.

1. Introducción

La creación del MERCOSUR, en el 16 de marzo del 1991, englobando en un mismo bloque Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, ha sido alargado en el año 1996 con la inclusión de Chile y Bolivia, creando las condiciones para la ampliación de la integración educacional en la región. Dicha integración es soportada por el Sector Educacional del MERCOSUR- SEM, un organismo creado en el año 1991 e, cual ha generado un número significativo de Programas Académicos Conjuntos además de redes involucrando las instituciones de educación superior de la región.

En los últimos años, gracias a su estabilidad política, la región viene alcanzando un crecimiento económico significativo y consecuente cambio en el poder adquisitivo de su población. Allí, la creación del Espacio ALCUE de Educación Superior y la búsqueda del fortalecimiento de un Espacio MERCOSUR de Educación, se constituyen en procesos paralelos a la formación de bloques sudamericanos e interamericanos, más bien con el objetivo de la construcción de zonas de libre comercio, lo que abre un espacio cada vez más propicio al avance de las ofertas de la educación transnacional en la región. Para MERCOSUR, el proceso basado en la calidad, vino con la búsqueda de nuevas alianzas con países desarrollados y, en el caso específico de Brasil, con la proposición gubernamental de la construcción de una nueva geografía regional basada en una cooperación horizontal sur-sur. Los ejes de dicha política son el fortalecimiento de las relaciones en el ámbito de Latinoamérica y más específicamente dentro del bloque MERCOSUR, añadidos por aquellas con las potencias emergentes del sur – Rusia, India, China, bloque denominado por el reporte del 2003 del banco Goldman Sachs como BRICs, a las cuales se añadió Sur África.

En el ámbito de la educación superior, la conformación de un espacio académico regional, el mejoramiento de su calidad y la formación de recursos humanos se constituyen en elementos importantes para estimular el proceso de integración. Así es que las universidades latinoamericanas han fortalecido la integración regional a través de programas de movilidad de estudiantes, docentes, investigadores y administradores. De su parte, los gobiernos de la región están buscando asociarse para la creación de mecanismos de acreditación de la calidad de las carreras ofertadas, mecanismos que están modificando la lógica de la enseñanza y el aprendizaje, enriqueciendo no sólo la formación de los recursos humanos, sino también fomentando la cooperación interinstitucional.

Presentaremos abajo el Estudio de Caso del Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras de Grado en el MERCOSUR (MEXA) que ha evolucionado para el Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias para el Reconocimiento Regional de la Calidad Académica en el MERCOSUR- el Sistema ARCU-SUR. Nuestro enfoque apunta sus orígenes y avances como logros de los Planes Estratégicos del Sector Educativo de

MERCOSUR, describe su producto que es el programa MARCA de movilidad académica además de presentar los indicadores y las conclusiones de dicho proceso que está todavía en sus comienzos pero que ya representa un gran avance en el proceso de Acreditación, Calidad y Cooperación Internacional en la región.

2. Descripción

2.1. El Plan Estratégico 2001-2005 del Sector Educativo del MERCOSUR –SEM

En el Plan Estratégico 2001-2005 del Sector Educativo del MERCOSUR -SEM, se definieron las siguientes líneas prioritarias para la Educación Superior: Acreditación, Movilidad y Cooperación Interinstitucional. Frente a esta decisión, el área de Educación Superior pasó a desarrollar sus actividades en tres bloques temáticos:

2.1.1. Bloques Temáticos de la Educación Superior en MERCOSUR

Acreditación

Creación de un sistema de acreditación de carreras como mecanismo de reconocimiento de títulos de grado con el objetivo de facilitar la movilidad en la región, estimular los procesos de evaluación con el fin de elevar la calidad educativa y favorecer la comparabilidad de los procesos de formación en términos de calidad académica.

Movilidad

La constitución de un espacio común regional en la educación superior tiene uno de sus pilares en el desarrollo de programas de movilidad. El Plan ha propuesto un nuevo programa con el fin de abarcar proyectos y acciones de gestión académica e institucional, movilidad estudiantil, sistema de transferencia de créditos e intercambio de docentes e investigadores. En su primera etapa el programa ha buscado la recuperación de programas existentes en la región con el fin de potenciarlos y promover la creación de nuevos ámbitos de cooperación, expandiendo la relación entre universidades y asociaciones de universidades.

Cooperación interinstitucional

Los actores centrales del proceso de integración regional en materia de educación superior son las propias instituciones universitarias. En este sentido, se ha considerado de fundamental importancia recuperar las experiencias ya desarrolladas o en marcha, promoverlas, potenciarlas y estimular nuevas acciones. El énfasis se ha puesto en acciones conjuntas para el desarrollo de programas colaborativos de grado y postgrado, en programas de investigaciones conjuntas, en la constitución de redes de excelencia, y en el trabajo conjunto con los otros niveles educativos en materia de formación docente.

3. Planificación

3.1. Las Metas del Plan estratégico de la Educación Superior

Se fijaron las siguientes metas para tenerse en cuenta en la definición de los proyectos a ser ejecutados por los bloques temáticos de la educación Superior:

- Tener en funcionamiento el Mecanismo Experimental de Acreditación para las carreras

- de grado de Agronomía, Ingeniería y Medicina.
- Haber ampliado su aplicación a otras carreras.
- Tener aprobado un Acuerdo de Acreditación de Carreras de Grado.
- Tener implementado un programa de capacitación de Pares Evaluadores.
- Tener aprobado un Acuerdo de Movilidad en la región.
- Tener en funcionamiento un Programa de Movilidad de estudiantes, docentes, investigadores y administradores.
- Haber eliminado las restricciones legales que dificultan la implementación del Programa de Movilidad.
- Tener implementado el Programa de Postgrado en Políticas Públicas.
- Tener operando un banco de datos de programas de postgrado en la región.
- Haber consolidado los programas de postgrado en la región en el marco del Protocolo de Integración Educativa para la Formación de Recursos Humanos a Nivel de Postgrado entre los Países Miembros del MERCOSUR.
- Coordinar con la Reunión Especializada en Ciencia y Tecnología del MERCOSUR (RECyT), el desarrollo de actividades de interés común.
- Implementar acciones conjuntas en el área de formación docente con la Comisión Regional Coordinadora de Educación Básica.
- Tener aprobado un Acuerdo de Reconocimiento de Títulos de Nivel no Universitario para la prosecución de estudios en los países del MERCOSUR.

3.2. Proyectos de Calidad y Acreditación en MERCOSUR: el Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras de Grado en el MERCOSUR (MEXA)

Frente a los bloques y metas establecidos en el marco del Plan Estratégico 2001-2005, se desarrolló el Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras de Grado en el MERCOSUR (MEXA). Su objetivo es el perfeccionamiento de la calidad de las carreras a través de la implementación de un sistema común de acreditación y consecuente reconocimiento recíproco de los títulos de grado de los países miembros desde que basado en criterios y parámetros de calidad previamente acordados.

El proceso ha empezado en el año 2003, con la participación de instituciones de enseñanza superior de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. Actuando en carácter experimental hasta el año 2006 ha sido aplicado con el intuito de promover el reconocimiento recíproco de grados universitarios en los países participantes, solamente para fines académicos y desde que atendidos los criterios de calidad acordados entre los países. Los diplomas de las instituciones participantes no serán convalidados para fines de ejercicio profesional.

Este Mecanismo Experimental se aplicó a las carreras de grado de los países miembros y asociados: 18 de Agronomía, 35 de Ingeniería y 15 de Medicina. Si bien se examinaron aspectos institucionales del entorno de las carreras, en el MEXA no se acreditaron facultades

ni universidades en su conjunto. Las carreras fueron examinadas en dos aspectos: en primer lugar, se verificó si cumplían satisfactoriamente con una serie de requisitos, que fueron determinados por grupos técnicos especializados para cada una de ellas. Estos grupos se integraron con representantes de todos los países del MERCOSUR ampliado, que provenían tanto de universidades como de asociaciones profesionales y organizaciones representativas de cada profesión considerada.

Los requisitos se referían al entorno institucional de la carrera, sus características académicas, los recursos humanos que la integran (docentes, estudiantes y personal de apoyo) y la infraestructura con que opera (salones, laboratorios, bibliotecas), y tenían muchos puntos de contacto con los de otros sistemas internacionales de acreditación. En segundo lugar, la acreditación examinó si la carrera era capaz de autoevaluarse, de detectar sus propias debilidades y de plantear acciones viables de mejoramiento. No bastaba por lo tanto con cumplir con los requisitos, sino que además debía estar funcionando un proceso de mejoramiento interno de la carrera.

3.3. El carácter muestral del MEXA

El Mecanismo Experimental de Acreditación de carreras de Grado en el MERCOSUR se planteó como un mecanismo experimental y muestral. Esto significa que el principal objetivo operativo del ejercicio de acreditación era validar el mecanismo, más que realizar la acreditación masiva de carreras o establecer una categorización general de calidad. Para limitar los costos se decidió aplicar el mecanismo en solamente tres carreras y además se acotó la cantidad de carreras a acreditar a un máximo de cinco o seis por país, para cada una de esas tres titulaciones universitarias. Adicionalmente, en el caso de Ingeniería se consideró un máximo de tres especialidades o ramas en cada país, lo que, en países como Brasil y Argentina, permitió la participación de un porcentaje muy pequeño de carreras. En ese sentido, se puede decir que la acreditación MEXA funciona como una indicación de buena calidad. Sin embargo, pueden existir carreras de muy buena calidad que no han tenido oportunidad de acceder al mecanismo experimental, debido a su carácter muestral. De verdad, el MEXA se ha destinado a promocionar el conocimiento mutuo y a impulsar la mejoría de la calidad de la educación superior.

3.4. Síntesis operativa del MEXA

Objetivos

- Promover el conocimiento mutuo de los sistemas de educación superior, asegurando su comparabilidad y mejoría de su calidad.
- Mejorar la calidad educacional como elemento para la consolidación de la integración regional.
- Reconocer los títulos de grado emitidos por universidades acreditadas.
- Favorecer la movilidad de estudiantes, académicos y gestores de la y en la región, de maneras a contribuir para el efectivo proceso de integración.

Características

- Adhesión voluntaria de las IES.
- Respecto a la legislación de cada país.
- Respecto a la autonomía de las IES.
- Implementación gradual en otros cursos definidos por la Reunión de Ministros de la Educación de la Región (RME).
- Proceso con finalidad académica.
- Comparabilidad de los cursos con requisitos de calidad previamente establecidos en el ámbito regional.
- Capacitación de pares evaluadores MERCOSUR para la aplicación del Mecanismo;
- Fortalecimiento/ constitución de las Agencias Acreditadoras nacionales responsables por la acreditación regional y la cooperación entre las mismas.

Principios Generales

- Criterios y parámetros de calidad comunes para cada carrera, establecidos en el ámbito regional, por comisión consultiva de expertos por área, acordados por la RME.
- Las carreras participantes son indicadas por la RME, deben ser reconocidas oficialmente en sus países y ya poseer egresados.

4. El Proceso de Consolidación de los Mecanismos de Acreditación de la Calidad en el MERCOSUR

4.1. Directivas generales para un Sistema regional de Acreditación de la Calidad

Los resultados positivos de la evaluación hecha por MEXA señalaron la necesidad de una política de estado a ser adoptada por los países de MERCOSUR con miras a la creación de un sistema regional de acreditación de la calidad en la formación universitaria en el nivel de grado. Las bases conceptuales y las directivas generales para dicho Sistema fueron propuestas por la Reunión Conjunta de los Miembros de la Comisión Regional Coordinadora de Educación Superior y de las Agencias Nacionales de Evaluación y Acreditación, realizada en el comienzo del 2006 y son las siguientes:

- Fundar un sistema de acreditación MERCOSUR de la calidad responsable por el “sello de calidad MERCOSUR”. Dicho sello dará garantía pública de alto nivel académico y científico de la formación universitaria a las carreras de las instituciones de educación superior de los países de la región y que atiendan a los requisitos del mismo, siendo estos siempre superiores a los definidos por los países en sus respectivas políticas internas.
- Vincular el sistema a los objetivos, metas y acciones para la educación Superior en los Planes Operacionales del Sector Educativo del MERCOSUR.
- Asegurar al sistema los principios de respeto a la diversidad regional, flexibilidad, bien que la gradual cobertura de todas las áreas y la participación voluntaria de las

instituciones de educación superior.

- Profundizar los procesos de cooperación en favor de la instalación u fortalecimiento de las entidades nacionales responsables por la evaluación/acreditación en los países y definirlos como responsables por la operación del sistema de acreditación MERCOSUR de la calidad de la formación universitaria en sus países.
- Asegurar que la acreditación MERCOSUR beneficie a los que se gradúen a partir de la fecha de la otorga de la acreditación.
- Priorizar en el sistema la otorga de acreditación a las carreras que participaron en el MEXA y obtuvieron la acreditación experimental.
- Asegurar la sostenibilidad financiera del sistema para ponerlo en salvo de las contingencias desfavorables, bien que garantizar su continuidad, de acuerdo con los planes operacionales del Sector Educativo del MERCOSUR.
- Mantener interacción permanente y estrecha entre el Sistema de Acreditación y áreas relacionadas, bien con los programas y acciones del Sector Educativo del MERCOSUR, especialmente los de movilidad académica de estudiantes, profesores, investigadores y gestores universitarios de la región.
- Asegurar al sistema evaluaciones periódicas que permitan verificar el cumplimiento de sus objetivos, monitorear su desarrollo, actualización e innovación.

5. El Plan 2006-2010 del Sector Educativo del MERCOSUR –SEM y la creación del ARCU-SUR

En el año 2006, se aprueba el Plan 2006-2010 del Sector Educativo del MERCOSUR, donde fueron incorporadas 4 nuevas titulaciones a los acuerdos sobre acreditación regional: arquitectura, enfermería, odontología y veterinaria. El Plan estableció que se ponga definitivamente en funcionamiento el procedimiento de acreditación de carreras en la región y los mecanismos para facilitar el reconocimiento de títulos de grado, respetando las normativas de cada país y completando el alcance de los protocolos ya firmados.

En el 2007 se inicia el nuevo modelo denominado Sistema ARCU-SUR - Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias para el reconocimiento regional de la calidad académica de las respectivas titulaciones en el MERCOSUR y países asociados

Desde este entonces las Redes de Agencias Nacionales de Acreditación se están reuniendo y formando comisiones consultivas para la revisión o adecuación de los criterios de evaluación del MEXA y la creación de aquellos para las nuevas Carreras que serán evaluadas.

6. Programa de Movilidad Académica Regional para las Carreras Acreditadas por el Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras de Grado en el MERCOSUR.

Asociado al MEXA se ha desarrollado, desde el año 2006 el Programa de Movilidad Académica Regional en Carreras Acreditadas – MARCA, con el objetivo de fortalecer las carreras acreditadas, fomentar la cooperación interinstitucional, y cumplir con el objetivo

central de la integración regional. Para alcanzar dichos objetivos el programa ha considerado el desarrollo de la movilidad de estudiantes, docentes, investigadores y gestores/coordinadores de las carreras que participan en el MEXA.

El MARCA es un programa ubicado en el área de la Educación Superior, específico para las carreras de grado y es coordinado por la Comisión Regional Coordinadora de Educación Superior.

6.1 Descripción

En la XXXI reunión de los Ministros de la Educación de los países de MERCOSUR, realizada en el 24 de Noviembre 2006, en el marco del referido Plan 2006-2010 del SEM, se define la implementación de un programa de movilidad docente de corta duración en la región y el inicio de la movilidad de estudiantes de grado. De allí surgió el programa MARCA, con la participación de diecisiete universidades del MERCOSUR.

El MARCA es el primer programa de movilidad de estudiantes de grado promovido por los gobiernos desde el Sector Educativo del MERCOSUR. Participan de este programa los países miembros y asociados del bloque y la movilidad se desarrolla a través de períodos lectivos regulares de un semestre académico. La propuesta es que se desarrolle en etapas, de modo a permitir que se vayan incorporando progresivamente las carreras de grado que fueran acreditadas por el MEXA. El Programa se propone la inclusión de trabajo cooperativo acordado entre los profesores coordinadores y alumnos.

El Programa MARCA ha abierto su primera convocatoria en el año 2006, donde se realizó una experiencia piloto con participación de la carrera de Agronomía. Frente a las necesidades de cambios y ajustes en un programa recién empezado, no ha sido abierta la convocatoria para el año 2007. En el primer semestre de aquel año se llevó a cabo una evaluación y a partir de allí se invitó a participar a las carreras de Ingeniería y Medicina acreditadas por el MEXA, para que se incorporasen en la segunda convocatoria planeada para el año 2008.

6.2. Objetivos Generales

- a. Contribuir a la mejora de la calidad de la enseñanza superior en las carreras acreditadas en el MEXA de los países que participan del Sector Educativo del MERCOSUR (SEM);
- b. Estimular la cooperación interinstitucional e internacional en el ámbito de la enseñanza superior de las carreras acreditadas
- c. Promover el efecto multiplicador de las experiencias de movilidad;
- d. Promover el reconocimiento de materias, grados, estudios y diplomas, estimulando a las instituciones de educación superior a desarrollar políticas de atención a los estudiantes extranjeros y trabajar para prestigiar su accionar más allá del ámbito local, en un marco institucional que asegure la calidad de los conocimientos y prácticas;
- e. Consolidar, a través del intercambio estudiantil, acciones conjuntas entre los países de la región, que permitan mayor participación estudiantil en cuestiones sociales y, consecuentemente, potencien las posibilidades de desarrollo integral de las naciones.

6.3. Objetivos Específicos

- a. Promover el conocimiento recíproco sobre la formación académica de las carreras de grado de los países del MERCOSUR y el perfeccionamiento de los procesos de formación, a través del intercambio de alumnos, docentes, investigadores y gestores/coordinadores de las carreras que participan del Mecanismo de Acreditación de Calidad MERCOSUR.
- b. Propiciar a docentes y estudiantes de instituciones de enseñanza superior de las carreras acreditadas la oportunidad de realizar proyectos cooperativos con instituciones de países distintos del suyo, conforme los términos de referencia del proyecto.
- c. Enriquecer la formación de los jóvenes, ofreciéndoles la oportunidad de conocer culturas distintas y desarrollar valores como solidaridad, tolerancia y respeto por la diferencia;
- d. Propiciar a gestores/coordinadores de instituciones del sistema de educación superior de los países la oportunidad de compartir diferentes estructuras, mecanismos de formulación e implementación de políticas y métodos de gestión, así como conocer distintos sistemas de evaluación de programas institucionales;
- e. Promover el perfeccionamiento de la relación enseñanza-aprendizaje y de la formación académico-profesional, mediante el conocimiento de nuevas prácticas y experiencias didáctico-pedagógicas que reflejen la creciente dilución de las fronteras enseñanza-investigación-extensión;
- f. Propiciar experiencias de formación de profesionales en el sentido de prepararlos para actuar en un contexto de internacionalización;
- g. Perfeccionar el proceso de gestión de programas de movilidad;
- h. Promover y desarrollar el dominio de los idiomas Español y Portugués;
- i. Promover el efecto multiplicador de las experiencias de movilidad;
- j. Promover el reconocimiento de materias, grados, estudios y diplomas, estimulando a las instituciones de educación superior a desarrollar políticas de atención a los estudiantes extranjeros y trabajar para prestigiar su accionar más allá del ámbito local, en un marco institucional que asegure la calidad de los conocimientos y prácticas;
- k. Consolidar, a través del intercambio estudiantil, acciones conjuntas entre los países de la región, que permitan mayor participación estudiantil en cuestiones sociales y, consecuentemente, potencien las posibilidades de desarrollo integral de las naciones.

6.4. Los principios del Programa MARCA

Confianza. La confianza entre las instituciones es un elemento clave en un programa con reconocimiento de estudios. La movilidad asociada a las carreras acreditadas cumple ampliamente con este principio en cuanto se hace sobre el presupuesto del reconocimiento de la calidad de las instituciones participantes.

Flexibilidad. Este principio fundamental apunta a salvar las diferencias entre los diferentes planes de estudios y sistemas de aprobación y calificación, poniendo énfasis en la calidad reconocida de los mismos.

Transparencia. Las instituciones participantes deberán disponer de la mayor información posible sobre ellas mismas: calendarios académicos, planes, programas, sistemas de calificación, organización académica y administrativa, de manera de facilitar la organización de la movilidad y el reconocimiento final.

Solidaridad. Principio en el que debe sostenerse la cooperación entre las instituciones participantes, mediante el reconocimiento de las fortalezas y debilidades, y el consecuente apoyo a las instituciones que más lo necesiten.

Replicación / Multiplicación. Considerando que un programa de intercambio es clave para la integración regional, el mismo debe ser de alto impacto, y apuntar a una movilidad masiva, buscando los mecanismos adecuados para un efecto multiplicador.

Calidad. La educación de calidad para todos es un presupuesto de la integración regional y de la superación de las desigualdades.

Integración. Los diferentes actores participantes del proceso educativo deberán estar involucrados en el proceso de integración regional.

Diversidad. La experiencia de formación en ambientes culturalmente distintos y en sistemas educativos diferentes estimulará una actitud abierta, moldeada por la tolerancia y la disposición para el trabajo cooperativo.

Continuidad. El fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales será favorecido por las características de continuidad del proyecto y su efecto multiplicador será asegurado por la interacción y sinergia de sus acciones.

Evaluación. La evaluación y revisión permanentes del Proyecto son elementos indispensables para su continuidad.

Inclusión. La inclusión social será favorecida por la adopción de criterios de participación adecuados.

Interdisciplinariedad. Se estimularán la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad.

6.5. Estructura de gestión

Las unidades de gestión del Programa MARCA, que son llamados Puntos Focales , están ubicadas en las universidades involucradas en el programa y están conformadas por Coordinadores Académicos e Institucionales.

6.5.1. Resultados esperados

- a. Mejora de la enseñanza, investigación y gestión educativa de las carreras acreditadas en el marco del SEM.
- b. Incremento de la cooperación académica e institucional entre las carreras acreditadas en el marco del SEM.
- c. Reducción de barreras y resistencias que dificultan el intercambio interinstitucional como resultado de un mejor conocimiento recíproco de los sistemas educativos.
- d. Mayores posibilidades de integración regional, como resultado de la comprensión de las diversidades culturales.

- e. Mejora permanente del Programa, a través de la evaluación de los resultados y de los impactos que produzcan, y recomendaciones para su seguimiento.
- f. Identificación de alternativas de validación de períodos de estudios y aprovechamiento de créditos.

6.5.2. Términos de Referencia

La movilidad se realizará entre carreras acreditadas y pretende garantizar el equilibrio recíproco en los flujos de movilidad (igual cantidad de estudiantes enviados que recibidos).

El pago de los viajes hasta la universidad de destino se hará por sus países de origen.

La duración de la estancia tendrá la duración máxima de dos semestres y será decidida por las instituciones miembros de cada movilidad.

Ningún alumno nacional o extranjero podrá viajar sin la contratación de un seguro médico de cobertura internacional.

6.5.3. Reconocimiento de Estudios

Las instituciones de origen deberán establecer el Plan de Estudios con el estudiante, los plazos más apropiados para realizarlo y garantizar el reconocimiento del mismo mediante el Compromiso Previo de Reconocimiento de Estudios. El Contrato de Estudios, suscrito por cada estudiante, significará el conocimiento y aceptación de los mecanismos de reconocimiento de los estudios de cada beneficiario del Proyecto.

Los estudiantes que cumplan lo estipulado en el Contrato de Estudio tendrán derecho a recibir un Certificado de Estudios, con las calificaciones obtenidas, emitido por la Universidad de Destino. Tendrán todavía derecho a que la Universidad de origen reconozca los estudios aprobados en la Universidad de Destino que figuren en el Certificado de Estudios y en el Contrato, y que sean incorporados a su expediente académico.

6.5.4. Igualdad de condiciones

Los estudiantes en situación de movilidad en el marco del Programa estarán exentos del pago de tasas universitarias, directas o indirectas, en la Universidad de Destino, a excepción de aquellos gastos menores propios de la Universidad de Destino, siempre que sean aplicados en las mismas condiciones que a los estudiantes locales (Ej. Carnet de biblioteca, materiales, etc.). Los estudiantes seleccionados para participar en el proyecto serán reconocidos como estudiantes de intercambio, al amparo del mismo, con los mismos derechos y obligaciones que los estudiantes regulares de la Universidad de Destino.

6.5.5. Manutención y Rendición de Gastos

Los países de destino tienen la obligación y por lo tanto serán los responsables de cubrir los costos de manutención y alojamiento del alumno durante su estancia, desde su llegada hasta su regreso, salvo que el estudiante extienda su estancia por motivos personales, bajo su

absoluta responsabilidad. La modalidad utilizada será determinada internamente por cada Estado. La rendición de gastos será efectuada de acuerdo a la modalidad de financiamiento establecida por cada país.

6.5.6. Evaluación, Compromiso y Participación Activa

Al finalizar la movilidad los alumnos deberán completar un formulario de evaluación a los efectos de contar con un registro de las opiniones, aspectos positivos y negativos, para así poder mejorar la calidad del Programa. El mismo será entregado antes de su regreso contra la presentación de la constancia de estudios cursados, por parte del Coordinador Académico de la Universidad de Destino. Los alumnos que participen del Programa MARCA entenderán y aceptarán los requisitos y lineamientos del mismo. Una vez concluida la movilidad, los alumnos serán los agentes principales de promoción de la experiencia entre los futuros aspirantes a participar del Programa. A tales efectos podrán ser citados para dar charlas informativas o asistir a los alumnos seleccionados en las convocatorias posteriores.

6.5.7. Requisitos para la postulación de los estudiantes

El estudiante debe de estar matriculado como estudiante regular en alguna de las carreras acreditadas por el MEXA; tener aprobado el 40% de la carrera en la que se encuentra matriculado; tener conocimientos básicos de la lengua del país de destino y postular solamente a dos de las plazas ofrecidas a su institución.

6.5.8. Convocatoria

La Convocatoria del Programa se realizará semestralmente y la ejecución del mismo se realizará en el semestre lectivo inmediatamente posterior a la convocatoria.

7. Indicadores de movilidad, carreras acreditadas y países participantes del sistema MEXA/ARCU-SUR y del programa MARCA

La primera versión del Programa ha sido realizada en el segundo semestre del año 2006, promoviendo la movilidad entre las carreras acreditadas de Agronomía. En aquella oportunidad, MARCA ha intercambiado 58 alumnos de 17 instituciones acreditadas de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. Por problemas de ajustes internos y revisión metodológica, el programa decidió no abrir una convocatoria para el año 2007. En fines del mismo año se abrió la Convocatoria para la segunda edición cuya movilidad de los estudiantes iba a iniciarse en el año 2008. En esta nueva edición, el programa ha incorporado las Carreras de Ingeniería (Civil, Electrónica, Industrial, Mecánica y Química), moviendo un total de 44 instituciones y más de 150 estudiantes.

7.1. Carreras acreditadas por el MEXA

Agronomía

Universidades	Carrera de Agronomía	País
Universidad de Buenos Aires	Agronomía	Argentina
Universidad Nacional de Cuyo	Agronomía	Argentina
Universidad Nacional de Tucumán	Agronomía	Argentina
Universidad Nacional Nordeste	Agronomía	Argentina
Universidad Nacional de La Plata	Agronomía	Argentina
Universidad Estadual de Londrina	Agronomía	Brasil
Universidad de Brasília	Agronomía	Brasil
Universidad Federal de Viçosa	Agronomía	Brasil
Universidad Mayor de San Andrés (La Paz)	Agronomía	Bolivia
Universidad Juan Misael Saracho	Agronomía	Bolivia
Universidad Mayor de San Simón	Agronomía	Bolivia
Universidad Autónoma José Gabriel Moreno	Agronomía	Bolivia
Universidad de Chile - pública-	Agronomía	Chile
Universidad Austral de Chile	Agronomía	Chile
Universidad Pontificia Univ. Católica de Chile	Agronomía	Chile
Universidad de Concepción	Agronomía	Chile
Pontificia Univ. Católica de Valparaíso	Agronomía	Chile
Universidad Nacional Asunción	Agronomía	Paraguay
Universidad de la República	Agronomía	Uruguay

Ingeniería

Universidades	Carreras de Ingeniería	País
Universidad Nacional de Cuyo	Ing. Industrial	Argentina
ITBA	Ing. Industrial	Argentina
Universidad Nacional de La Plata	Ing. Electrónica	Argentina
Universidad Tecnológica Nacional Regional Córdoba	Ing. Electrónica	Argentina
Universidad Nacional del Litoral	Ing. Química	Argentina
Universidad Nacional de Río Cuarto	Ing. Química	Argentina
Universidad Estadual Campinas	Ing. Química	Brasil
Pontificia Universidad Católica Rio Janeiro	Ing. Química	Brasil
Universidad Federal Rio Janeiro	Ing. Mecánica	Brasil
Universidad Federal Uberlândia	Ing. Mecánica	Brasil

Universidad Federal Campina Grande	Ing. Eléctrica	Brasil
Universidad Estadual de Sao Paulo	Ing. Eléctrica	Brasil
Universidad Mayor de San Andrés	Ing. Civil	Bolivia
Universidad Juan M. Saracho	Ing. Civil	Bolivia
Universidad Privada de Bolivia (Cochabamba)	Ing. Civil	Bolivia
Universidad Mayor de San Simón	Ing. Industrial	Bolivia
Universidad Privada de Santa Cruz	Ing. Industrial	Bolivia
Universidad Privada del Valle	Ing. Civil	Bolivia
Universidad Técnica de Oruro	Ing. Mecánica	Bolivia
Universidad Nacional de Asunción	Ing. Electrónica	Paraguay
Universidad Nacional de Asunción	Ing. Civil	Paraguay
Universidad Nacional de Asunción	Ing. Electromecánica	Paraguay
Universidad Católica de Asunción	Ing. Civil	Paraguay
Católica de Asunción	Ing. Electrónica	Paraguay
Universidad de la República	Ing. Química	Uruguay
Universidad de la República	Ing. Civil	Uruguay
Universidad de la República	Ing. Eléctrica	Uruguay
Universidad Católica de Uruguay	Ing. Electrónica	Uruguay
ORT	Ing. Electrónica	Uruguay

Medicina

Universidades	Carrera de Medicina	País
Universidad Nacional de Tucumán	Medicina	Argentina
Universidad Nacional de Cuyo	Medicina	Argentina
CEMIC	Medicina	Argentina
Universidad Mayor de San Simón (Cochabamba)	Medicina	Bolivia
Universidad Mayor de San Andrés (La Paz)	Medicina	Bolivia
Universidad Privada del Valle (Cochabamba)	Medicina	Bolivia
Universidad Nuestra Señora de La Paz	Medicina	Bolivia
Universidad Federal de São Paulo	Medicina	Brasil
Universidad Estadual de Londrina	Medicina	Brasil
Universidad Santa Casa Sao Paulo	Medicina	Brasil
Universidad de Valparaíso	Medicina	Chile

Universidad Mayor	Medicina	Chile
Universidad de Santiago de Chile	Medicina	Chile
Universidad Nacional de Asunción	Medicina	Paraguay
Universidad de la República	Medicina	Uruguay

Flujo de alumnos del Proyecto MARCA en el año 2006: (MODIFICADO POR BAJA)

IES recibe	IES envía	Argentina		Bolivia		Brasil		Chile		PY		UY			
		1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	5	1
Argentina	1 Universidad Nacional de Tucumán						1		1		1	1	1	X	
	2 Universidad Nacional de La Plata							1	1		1			X	1
	3 Universidad Nacional de Cuyo							1		1	1	1	1	X	
	4 Universidad Nacional de Nordeste							1	1	1		1	1	X	
	5 Universidad de Buenos Aires						1			1	1	1	X	1	
Bolivia	1 Universidad Mayor de San Andrés			1	1				1			1	X	1	
	2 Universidad Juan Masael Caracho	1				1			1		1		X	1	
	3 Universidad Mayor de San Simón	1	1	1						1	1		X		
Brasil	1 Universidade Federal de Viçosa				1	1	1					1	1	X	
	2 Universidade Estadual de Londrina	1		1				1				1		X	1
	3 Universidade de Brasília		1	1			1				1			X	1
Chile	1 Universidad Austral de Chile		1		1	1	1		1						
	2 Universidad de Concepción	1		1				1		1					1
	3 Universidad de Chile	1	1			1	1			1					
	4 Pontificia Universidad Católica de Valparaíso		1		1			1		1					1
	5 Pontificia Universidad Católica de Chile	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
PY	1 Universidad Nacional de Asunción				1		1	1		1			X		1
UY	1 Universidad de la República					1		1		1		1	X	1	

X: Universidades que se retiraron del Proyecto MARCA

Carreras acreditadas por Universidades participantes del Programa MARCA

Carreras	Agronomía	Ingeniería	Medicina
Argentina	Universidad Nacional de Tucumán. Universidad Nacional de la Plata. Universidad Nacional de Cuyo. Universidad Nacional de Nordeste. Universidad de Buenos Aires	Instituto tecnológico de Buenos Aires. Universidad Nacional de La Plata. Universidad nacional de Cuyo. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional de Córdoba. Universidad nacional del Litoral. Universidad Nacional del Río Cuarto	Universidad Nacional de Tucumán. Instituto CEMIC. Universidad nacional de Cuyo.
Bolivia	Universidad Mayor de San Andrés. Universidad Juan Misael Saracho. Universidad Mayor de San Simón. Universidad Autónoma Gabriel René Moreno.	Universidad Técnica de Oruro. Universidad Mayor de San Andrés. Universidad Juan Misael Saracho. Universidad Privada Boliviana. Universidad Mayor de San Simón. Universidad Privada de Santa Cruz. Universidad Privada del Valle.	Universidad Mayor de San Simón. Universidad Mayor de San Andrés. Universidad Privada del Valle. Universidad Nuestra Señora de La Paz.
Brasil	Universidade Federal de Viçosa. Universidade Estadual de Londrina. Universidade de Brasília.	Universidade Estadual de Campinas. Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Universidade Federal de Uberlândia. Universidade Federal de Campina Grande. Universidade Estadual Paulista	Universidade Federal de São Paulo Universidade Estadual de Londrina Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo
Chile	Universidad Austral de Chile. Universidad de Concepción. Universidad de Chile. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Pontificia Universidad Católica de Chile.		
Paraguay	Universidad Nacional de Asunción	Universidad Nacional de Asunción. Universidad Católica de Asunción	Universidad Nacional de Asunción.
Uruguay	Universidad de la República	Universidad de la República. Universidad Católica de Uruguay. ORT	Universidad de la República

Países participantes de la Segunda Edición del Programa MARCA y numero de Universidades participantes por carrera

Argentina	Brasil	Bolivia	Chile	Paraguay	Uruguay
5 de Agronomía	3 Agronomía	1 Agronomía	3 Agronomía (se incorpora Univ. de Chile)	1 Agronomía	1 Agronomía
2 Medicina	1 Medicina	2 Medicina		1 Medicina	1 Medicina
2 Ing. Elect. Electrónica	2 Ing. Elect. Electrónica	3 Ing. Civil		1 Ing. Civil	1 Ing. Civil
1 Ing. Industrial	1 Ing. Química	1 Ing. Industrial		1 Ing. Elect. Electrónica	3 Ing. Elect. Electrónica
2 Ing. Química	1 Ing. Mecánica			1 Ing. Mecánica	1 Ing. Industrial
					1 Ing. Química

8. Conclusiones

En paralelo a los mecanismos nacionales de acreditación, ya consolidados en algunos países y todavía en fase de consolidación en otros, es de fundamental importancia las acciones regionales en MERCOSUR en la búsqueda de un sistema propio de acreditación. Mismo en países como Brasil, que desde los años 90 viene acreditando sus programas de postgrado con base en criterios internacionales y que en los últimos años ha empezado la evaluación de las carreras de grado, el “sello MERCOSUR”, pese estar todavía en su fase de construcción, es un gran paso para la integración del sistema de educación superior de la región en la movida internacional de estudiantes, con miras no solamente a la integración regional, con todos sus valores añadidos de una identidad suramericana, multicultural y lingüística, pero también una apertura hacia el mundo, abierto a interacciones más allá de las fronteras físicas, culturales y políticas en la búsqueda del avance de la ciencia y de la convivencia armónica entre los pueblos.

Mismo como una experiencia todavía reciente, comprobada por los datos de movilidad solamente del año 2006 ya que aquellos que se están moviendo en el año 2008 todavía no han concluido sus pasantías, el Sistema MEXA/ARCU-SUR y su programa MARCA de movilidad académica han demandado de las Oficinas de Relaciones Internacionales de las Universidades involucradas, una rápida respuesta a sus necesidades. Ello les a proporcionado importantes oportunidades para el desarrollo de habilidades en el perfeccionamiento de la gestión de los programas de movilidad, en el desarrollo de políticas de atención a los estudiantes extranjeros, en la consolidación de las relaciones conjuntas con los países de la región y la mejor organización y disponibilidad de las informaciones institucionales como calendarios académicos, planes, programas, sistemas de calificación, organización académica y administrativa, siempre con miras a facilitar la organización de la movilidad y el reconocimiento final de las actividades desarrolladas.

9. Referencias

Dias Sobrinho, J. (2006). Acreditación de la educación superior en América Latina y el Caribe. En: *La Educación Superior en el Mundo 2007. Acreditación para la garantía de la calidad ¿qué está en juego?* Global University for Innovation-GUNI, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid

LAUS, Sonia Pereira. As relações acadêmico-científicas com o Brasil no quadro das relações da Europa com a América Latina. In: Hofmeister, Wilhelm (Org.). /Anuário Brasil-Europa 2007/. Rio de Janeiro: Konrad-Adenauer-Stiftung, 2008.

_____ ; MOROSINI, Marília. *L'Internationalisation de l'Enseignement Supérieur au Brésil*. In : L'Enseignement Supérieur en Amérique Latine. La Dimension Internationale. Paris: Éditions OCDE, 2005.

<http://educacion.mec.gub.uy/MEXA/PREGUNTAS%20FRECUENTES%20SOBRE%20EL%20MEXA.pdf>

<http://programaMARCA.siu.edu.ar/>

<http://www.sic.inep.gov.br>

http://www.mercosurpresidencia.org/noticia_detalle.php?id=53

4.4 CASO DE ESTUDIO 2

SERVICIOS DE LA UNIDAD TÉCNICA DE CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE ALICANTE

Fabiana Barros de Barros
Universidad de Alicante, España

1. Introducción

El Proyecto Piloto Europeo (1994-1995) fue el proceso que impulsó la evaluación en la educación superior europea en torno a una metodología de evaluación común, donde participaron 17 países. Este Proyecto Piloto Europeo hizo posible la creación del primer Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU) en 1995. En este sentido, en diciembre de 1995, el entonces Consejo de Universidades aprobó el I PNECU que estuvo vigente entre 1995 y 2000. Este primer plan impulsó el desarrollo de la evaluación de la calidad en las universidades españolas y tuvo su continuación en el año 2001 con el II Plan de la Calidad de las Universidades (PCU), recientemente derogado. Estos planes han permitido desarrollar la evaluación de la calidad en las universidades españolas y se ha elaborado una metodología común para estos procesos con el objetivo último de la mejora continua y la rendición de cuentas a la sociedad a través de la publicación de los informes de evaluación.

En el año 2003 el Gobierno ha puesto en marcha el Programa de Evaluación Institucional (PEI) de la ANECA. Con el objetivo fundamental de diseñar y llevar a cabo los procesos de evaluación externa de los programas y servicios que han pasado previamente el proceso de evaluación interna, o autoevaluación, por iniciativa de la propia Universidad. Este programa evalúa las enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional, utilizando los mismos criterios e indicadores que serán requeridos para la acreditación de titulaciones.

La primera convocatoria del PEI comprende los cursos 2003-2004 y 2004-2005 y pueden presentarse titulaciones que hayan completado como mínimo tres promociones con el plan de estudios vigente.

2. Descripción

2.1 La Unidad de Planificación Estratégica y Calidad (UPEC)

En la reestructuración administrativa de los servicios administrativos aprobada por la Universidad de Alicante en 1996 se crea el Servicio de Planificación y Estudios que dependiendo funcionalmente de Vicerrectorado de Planificación y Asuntos Económicos y orgánicamente de la Gerencia asumía competencias sobre temas institucionales de calidad de las universidades y elaboración y tratamiento de información estadística, entre otros.

En la propuesta de actualización administrativa operada en marzo del 2002 se crea la Unidad de Planificación Estratégica y Calidad pasando a formar parte de ella personal del anterior Servicio de Planificación y Estudios. La función principal de la Unidad es el soporte técnico-

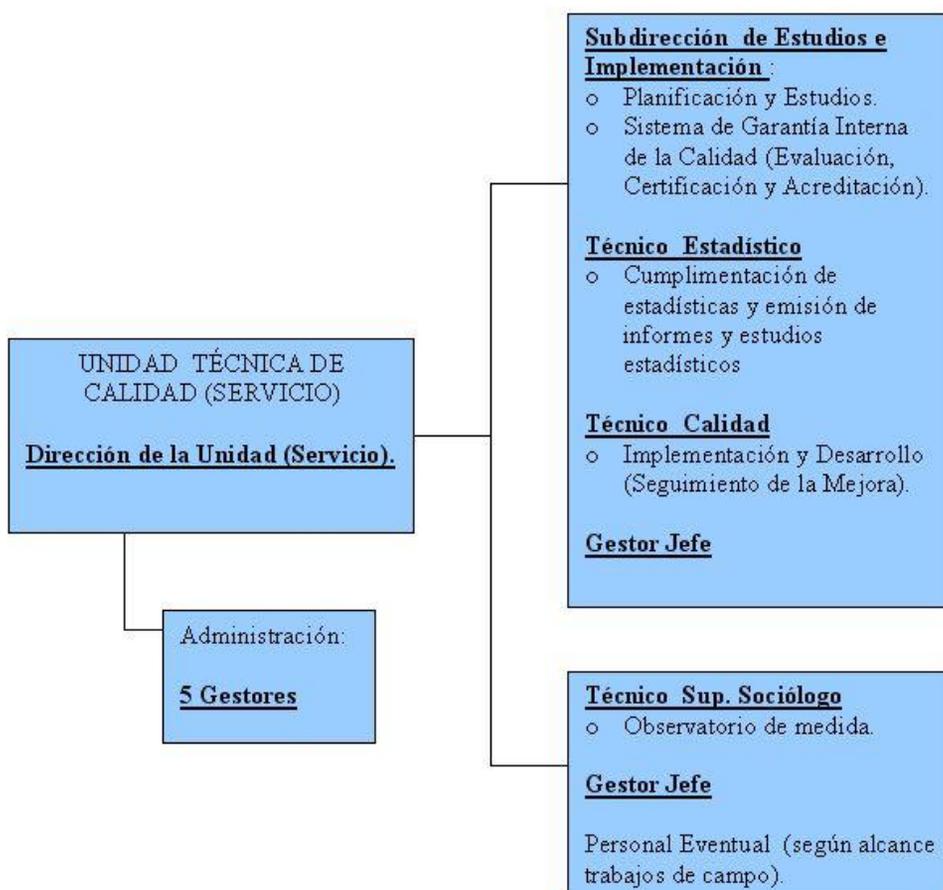
administrativo de las acciones de calidad que realice la Universidad de Alicante.

2.2 La Unidad Técnica de Calidad (UTC)

En el 2004 se produce la transformación de la UPEC en la Unidad Técnica de Calidad con la adscripción de parte del personal de la UPEC y con la incorporación del personal administrativo del Secretariado de Calidad.

La UTC depende funcionalmente del Vicerrectorado de Planificación Estratégica y Calidad y tiene como misión facilitar el desarrollo de las políticas de calidad de la Universidad de Alicante en las áreas docente, de investigación y de gestión y apoyar a los agentes que intervienen en todos aquellos procesos orientados a la mejora continua de la institución, favoreciendo la creación y difusión de una cultura de calidad entre todos los miembros de la comunidad universitaria y la rendición de cuentas a la sociedad.

El organigrama y competencias de la UTC es el siguiente:



2.3. Competencias genéricas

- Facilitar el desarrollo de las políticas de calidad de la Universidad de Alicante en las áreas de docencia, investigación y gestión.
- Apoyar a los agentes que intervienen en todos aquellos procesos orientados a la mejora continua de la institución.
- Favorecer la creación y difusión de una cultura de calidad entre todos los miembros de la comunidad universitaria.

2.4. Competencias concretas

- Elaboración de la documentación requerida en el Programa de Evaluación Institucional.
- Asistencia técnica y formación a los Comités de Autoevaluación de Titulaciones y de Servicios.
- Apoyo y coordinación a los Comités Externos del PEI.
- Gestión del proceso de Evaluación Externa de los Servicios.
- Coordinación de la elaboración y seguimiento de los diferentes Planes de Mejora.
- Formación, asistencia técnica y seguimiento y edición de las Cartas de Servicios.
- Planificación y gestión integral del proceso de la Evaluación de la Docencia.
- Planificación y ejecución de encuestas (Inserción Laboral, Satisfacción de alumnos, egresados y empleadores, Usuarios de Servicios, Empleadores, etc.).
- Gestión conjunta con el Servicio de Informática del Sistema de Información de la UA (SIUA), y en colaboración con el resto de unidades/servicios de la UA.
- Cumplimiento de las obligaciones establecidas por ley en relación con las estadísticas de los Organismos Oficiales.
- Desarrollo de acciones formativas relacionadas con la Calidad y difusión de la cultura de la calidad en la UA.

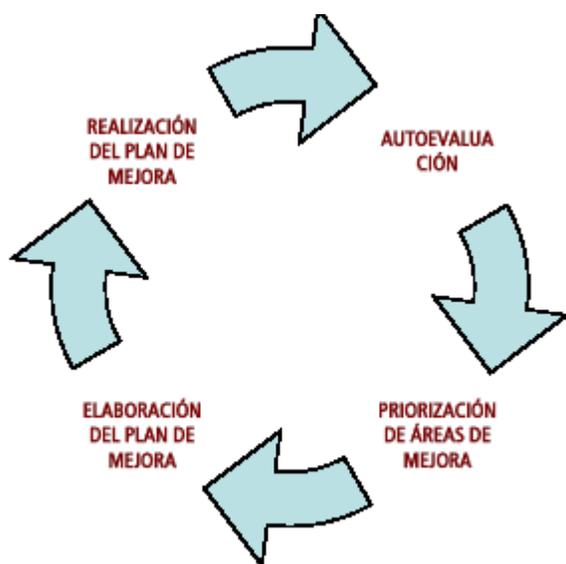
3. Caso práctico: procedimiento de autoevaluación de los servicios de gestión en la Universidad de Alicante

El objetivo de este caso práctico es ofrecer información acerca del actual procedimiento utilizado en la Universidad de Alicante para la evaluación de los servicios de gestión.

3.1. Planificación e Implementación

El objetivo del proceso de autoevaluación es producir el documento denominado **“Informe de Plan de Mejoras”** lo cual detalla las fortalezas, áreas de mejora y acciones de mejora. El objetivo de este proceso es analizar la situación de cada servicio con el fin de poner en marcha un plan de mejora del mismo como parte de la estrategia de calidad de la UA.

Para este fin se conforma lo que se denomina Comité de Autoevaluación (CA). Este comité está constituido en general por cinco personas: 1 coordinador y 4 miembros, de forma voluntaria o por designación y que represente todas las áreas del servicio en cuestión y, en algunos casos, incluye también a un miembro de otro servicio que actúa como observador externo. El período de planificación del proceso de evaluación incluye una etapa de Formación con duración de 20 horas. Esta formación, impartida por la Unidad Técnica de Calidad, tiene como meta acercar los participantes a los fundamentos de la cultura de la calidad, detallando los objetivos, metodologías y beneficios de este proceso. La valoración de esta etapa de formación es extremadamente positiva por parte de los participantes que consideran una preparación muy útil para afrontar los obstáculos del proceso.



3.2. Etapas del proceso de auto-evaluación

- Decisión institucional acerca de los servicios que serán invitados a pasar por el proceso de autoevaluación durante el año académico actual
- Aceptación por parte del responsable del servicio
- Constitución del comité de Autoevaluación
- Curso de Formación
- Desarrollo del proceso de autoevaluación
- Redacción del Informe
- Revisión del documento
- Publicación del documento final

3.3. Protocolo para la elaboración del Plan de Mejoras

1. *Introducción.* Se ha de incluir la composición del comité de autoevaluación, el plan de trabajo, la descripción del servicio, misión, visión y factores críticos de éxito, objetivos, servicios ofrecidos, grupos de interés y mapa de procesos.

2. *Análisis de resultados de las encuestas.* Se ha de incluir la población, muestra, porcentaje de respuesta y proceso de recogida de datos.

3. *Puntos fuertes, áreas de mejora y acciones de mejora.* Se ha de incluir un listado de puntos fuertes y áreas de mejora para cada uno de los criterios analizados para establecer posteriormente las acciones de mejora.

4. *Plan de mejoras.* Se ha de incluir el plan de mejoras del servicio.

Anexos. Informes de los resultados de las encuestas

3.4. Composición del comité de autoevaluación

3.4.1. Plan de trabajo

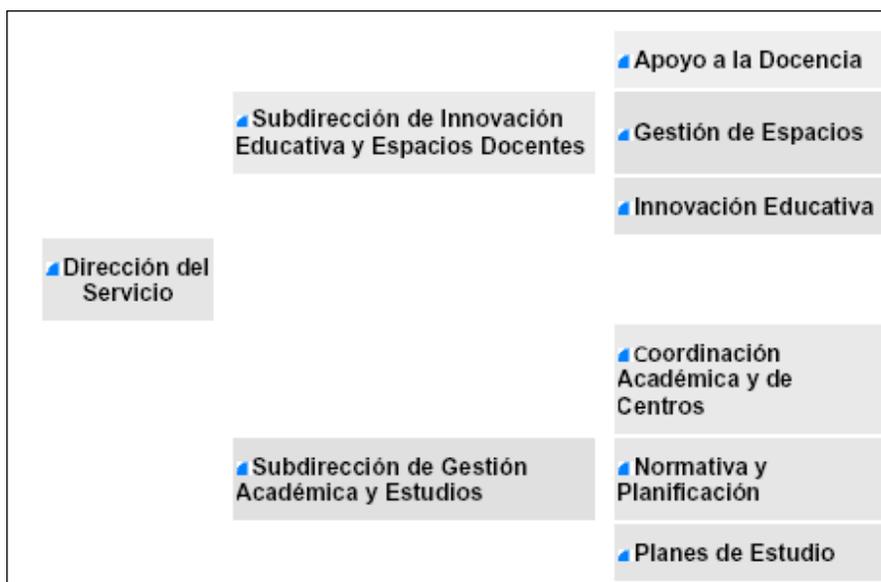
El plan de trabajo es definido de forma independiente por cada CA. En general se estructura en 10 sesiones de 2hs de duración cada. Abajo se incluye un ejemplo de plan de trabajo:

Sesión 1	Cumplimentar la introducción del plan de mejoras – 2h
Sesión 2	Elaborar el listado de procesos – 1h
Sesión 3	Definir los puntos fuertes y áreas de mejora – 3h
Sesión 4	Agrupar las áreas de mejora – 1h
Sesión 5	Agrupar las áreas de mejora – 1,5h
Sesión 6	Definir acciones de mejora – 1h
Sesión 7	Definir tareas – 2h
Sesión 8	Definir tareas – 2h
Sesión 9	Revisión final del informe – 1,5h
Sesión 10	Corrección del informe – 2h
Sesión 11	Sugerencias (los miembros de la unidad han aportado 17 sugerencias las cuales han sido valoradas y, en su caso, incluidas en el Plan de Mejoras) – 2h

3.4.2. Descripción del Servicio

Estructura del organigrama del servicio, dependencia en la estructura de la universidad, número de empleados y ubicación física.

Ejemplo:

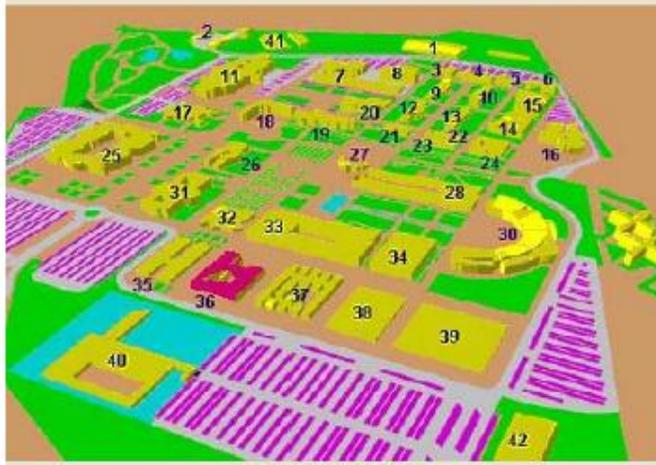


Ejemplo:

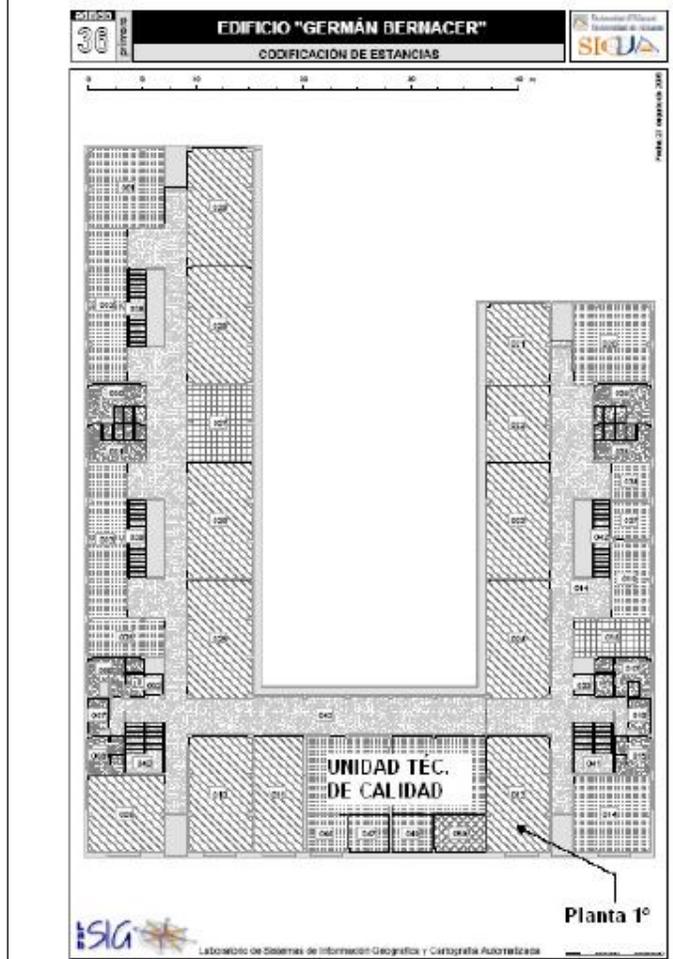
Dependencia en la estructura de la universidad: La Unidad Técnica de Calidad depende orgánicamente de Gerencia y funcionalmente del Vicerrectorado de Calidad y Armonización Europea, el cual tiene adscrito un Secretariado de Calidad formado por un director y un coordinador académico.

3.4.3. Ubicación física

Ejemplo:



Edificio nº 36 Germán Bernácer, 1ª planta.



3.4.4. Misión, visión y factores críticos de éxito

Ejemplos:

La misión del SGITT-OTRI es proporcionar, de forma proactiva y eficiente, la información, el asesoramiento y la gestión, a los usuarios internos y externos, en el ámbito de la investigación y la transferencia de conocimiento, a fin de incrementar y optimizar los recursos destinados a la investigación, así como promover la transferencia de conocimientos al entorno socioeconómico para aumentar la competitividad de las empresas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, con una clara vocación de servicio, trabajo en equipo y profesionalidad en la actuaciones.

Visión:

La visión de la Unidad Técnica de Calidad es ser un referente en el proceso de la mejora de la calidad de la Universidad de Alicante prestando un servicio eficiente y orientado a satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria en este ámbito.

La misión del Servicio de Alumnado es gestionar los procedimientos administrativos de carácter general, relacionados fundamentalmente con el alumnado a lo largo de su vida académica, siguiendo los principios de eficacia y transparencia mediante la planificación de objetivos, el análisis, evaluación y mejora continuos de procedimientos, apoyado en la profesionalidad y compromiso del factor humano, y la utilización racional de los medios disponibles.

La visión del Servicio de Alumnado sería una dirección participativa basada en una estructura con funciones y objetivos claramente establecidos con un equipo humano altamente motivado y con formación específica. Contar con el soporte tecnológico necesario para el cumplimiento de los objetivos. Disponer de los adecuados canales de información y comunicación con el resto de las unidades de la Universidad como con los organismos externos y los usuarios y que las relaciones del Servicio con los Organismos con los que interactúa sean fluidas y faciliten la gestión para ofrecer un mejor servicio a nuestros usuarios.

Los Valores del Servicio deben ser eficacia, transparencia, profesionalidad, compromiso, racionalidad, responsabilidad, iniciativa, confianza, compañerismo y apoyo.

Factores críticos de éxito:

- Implicación de los órganos de gobierno
- Motivación del personal
- Sistema de información fiable
- Buen ambiente de trabajo
- Formación del personal

3.4.5. Objetivos y Servicios ofrecidos

Ejemplos:

1:

1.- Convocatorias públicas de I+D

Objetivo

Facilitar a los investigadores de la Universidad de Alicante la solicitud y gestión de ayudas públicas nacionales, autonómicas y propias para la realización de actividades de I+D y transferencia de tecnología (proyectos, infraestructuras, redes tecnológicas, movilidad, etc.) ya sea de forma individual como en cooperación con otras entidades.

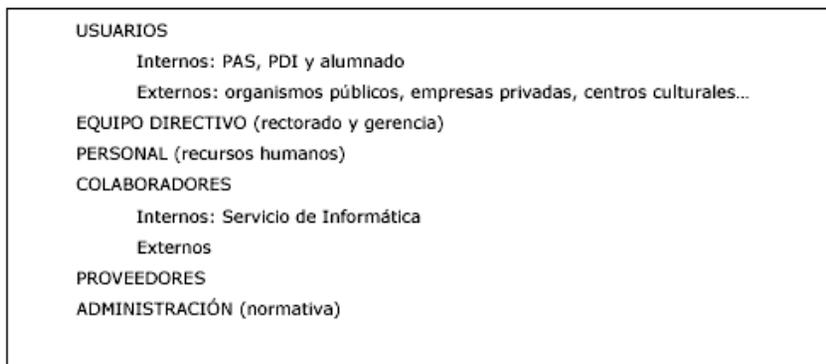
Servicios

1. Difusión de convocatorias de ayudas a la investigación de ámbito estatal y autonómico.
2. Dinamización de grupos de investigación.
3. Asesoramiento personalizado sobre las fuentes de financiación y programas.
4. Asesoramiento en la preparación de propuestas de solicitud efectuadas por los investigadores.
5. Negociación de las condiciones de participación de la Universidad en las convocatorias de apoyo a la colaboración Universidad-Empresa y Transferencia de Tecnología.
6. Intermediación y coordinación entre la Universidad, organismos financiadores y socios participantes
7. Gestión y tramitación, interna y externa, de propuestas de solicitud, notificaciones, resoluciones e incidencias.
8. Gestión y tramitación de becas de investigación del Programa propio, a cargo de proyectos de investigación y de organismos públicos nacionales y autonómicos.
9. Informatización de expedientes y mantenimiento de bases de datos.
10. Análisis y definición de procedimientos y aplicaciones informáticas en el área.
11. Elaboración de Informes de actividad y estadísticas.
12. Participación activa en foros consultivos nacionales y autonómicos.

3.4.6. Grupos de Interés

Por grupos de interés se entiende aquellos conjuntos de personas implicados o interesados en el funcionamiento del Servicio (personal del Servicio, usuarios de la Universidad o

externos a la misma, Equipo Rectoral, otros Servicios con los que se colabora, sociedad en general, etc).



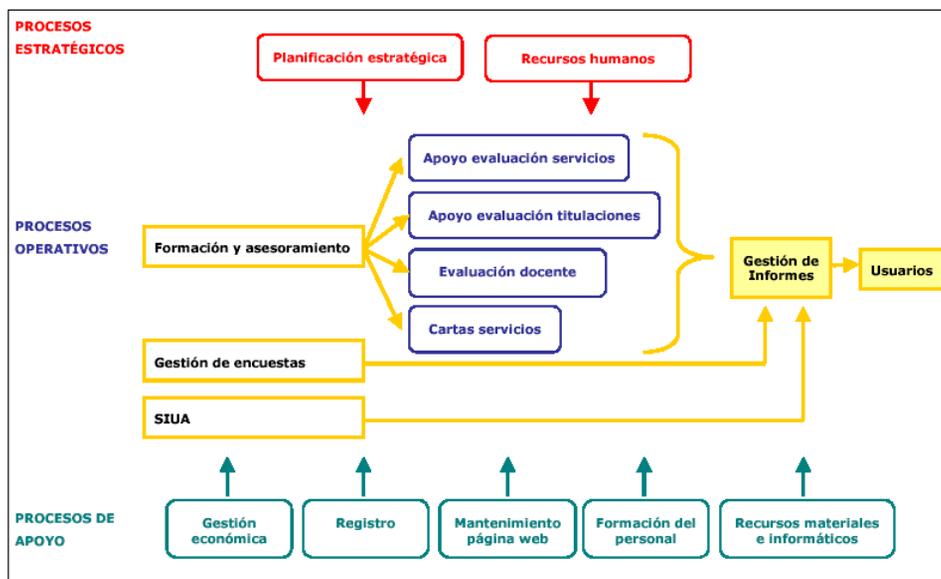
3.4.7. Mapa de Procesos

El mapa de procesos se estructura en tres niveles:

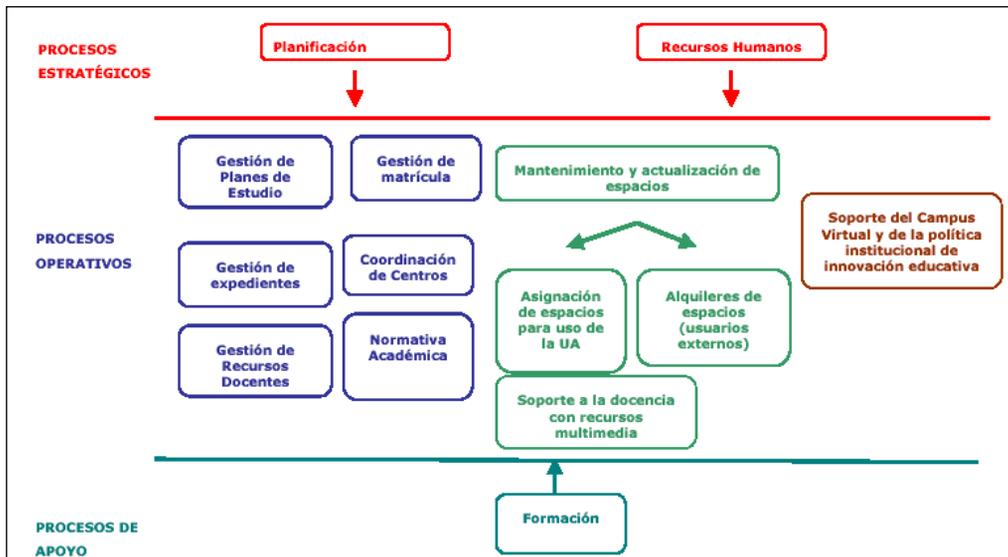
1. Procesos Estratégicos
2. Procesos Operativos
3. Procesos de Apoyo

Ejemplos:

- 1.



2.



3.5 Metodología

Se aplican 3 encuestas a los distintos grupos de interés:

- Encuesta de satisfacción de usuarios (Telefónica asistida por ordenador)
- Encuesta de clima laboral de la Unidad (Cuestionario con respuestas anónimas distribuido al personal de la unidad)
- Cuestionario de Autoevaluación siguiendo el modelo EFQM de excelencia (Cuestionario con respuestas anónimas distribuido al personal de la unidad)

3.6 Cuestionario de Autoevaluación siguiendo el modelo EFQM de excelencia

El objetivo de este cuestionario es realizar el diagnóstico de la gestión de un Servicio Universitario, por medio de preguntas formuladas atendiendo al Modelo EFQM (Fundación Europea de Gestión de la Calidad).

El cuestionario se ha dividido en nueve apartados que se corresponden con los nueve criterios de que consta el Modelo. Teniendo en cuenta que cada criterio se divide, a su vez, en subcriterios y éstos en áreas de trabajo, las cuestiones están elaboradas a partir de estas áreas de trabajo, bien entendido que no todas las áreas propuestas por el Modelo tienen su correspondiente cuestión, sino sólo aquellas que se han considerado que guardan relación con el funcionamiento de los Servicios Universitarios.

Las respuestas individuales obtenidas deberán ser analizadas discutiendo las discrepancias observadas con el objetivo de obtener una respuesta “de consenso” de todo el equipo de evaluación. Las valoraciones finalmente asignadas pondrán de manifiesto un conjunto de fortalezas y de debilidades, a partir del cual se obtendrá una relación de áreas de mejora (todas las debilidades más aquellas otras cuestiones que se considere deberían mejorarse) que,

tras su análisis, permitirán elaborar el Plan de Mejoras del Servicio.

Para facilitar la aplicación del cuestionario, se han asignado sólo cuatro posibilidades de respuesta a cada pregunta. A la hora de valorar la importancia sobre la calidad: 1 significa que es nada o muy poco importante, 2 que es poco importante, 3 que es importante y 4 que es muy importante. Y en cuanto a la valoración del desarrollo: 1 significa que la cuestión planteada se cumple nada o muy poco, 2 que se cumple poco o a veces, 3 mucho o muchas veces y 4 del todo o siempre.

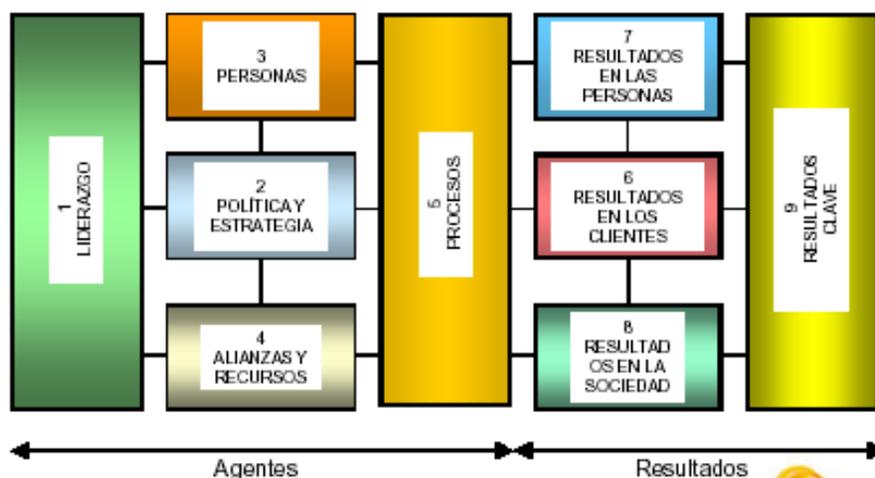
También se puede observar que, en muchas cuestiones, se pregunta por dos o tres aspectos relacionados entre sí. Este hecho es algo habitual en el Modelo cuyo objetivo no es sólo que “las cosas existan” sino que se usen, se revisen y se mejoren. Así se sugiere que se asigne una importancia relativa a las diferentes preguntas de cada cuestión y se valore por los resultados a que conducen. Por ejemplo, siguiendo con la misma cuestión 1.9: Si los líderes son accesibles a veces pero no suelen escuchar, es como si no fueran accesibles y la valoración sería un 1.

Como complemento se deja un espacio para que la persona que rellene el cuestionario pueda realizar cualquier aportación sobre el mismo al finalizar cada uno de los criterios (Observaciones), bien añadiendo algún comentario que le sugieran las cuestiones planteadas, bien proponiendo alguna cuestión que considere importante y que no se haya incluido.

Por último, para añadir fiabilidad a las respuestas se solicita del equipo evaluador que indique qué evidencias –además del propio conocimiento del Servicio que cada uno, por trabajar en el mismo, posee– avalan las puntuaciones asignadas a cada pregunta (encuestas previas, registros, informes anuales, memorias u otros documentos).

Para un mejor entendimiento se ofrecen trechos del cuestionario para cada criterio de análisis. El cuestionario completo se encuentra disponible en la página web del proyecto: www.safironetwork.org.

CRITERIOS DE ANÁLISIS



Criterio 1. Liderazgo

En este criterio se debe analizar el comportamiento y actuación de la Dirección del Servicio, guiándolo hacia la mejora continua y desarrollando y facilitando la consecución de sus fines, objetivos y valores.

En los Servicios con Calidad de Excelencia, la Dirección desarrolla y facilita la consecución de los fines y objetivos del Servicio, desarrolla los valores necesarios para alcanzar el éxito sostenido y hace realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos con los que son capaces de arrastrar tras ellos al resto de las personas. Además los miembros de la Dirección están implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua se desarrolla y establece.

Trecho del cuestionario:

Respuestas: Pon una cruz en la casilla correspondiente a: 1 (nada o muy poco), 2 (poco), 3 (mucho), 4 (del todo)

Nº	Pregunta	I	1	2	3	4
1.1	La Dirección del Servicio ¿se implica activa y visiblemente en el desarrollo de los objetivos fundamentales del Servicio?	I				
		D				
1.2	La Dirección del Servicio ¿actúa como modelo de referencia para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del Servicio?	I				
		D				
1.3	La Dirección del Servicio ¿delega responsabilidades y vela por el buen cumplimiento de las mismas?	I				
		D				
1.4	La Dirección del Servicio ¿se asegura de que se desarrolle e implante un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos del Servicio?	I				
		D				
1.5	La Dirección del Servicio, en el momento oportuno, ¿toma las decisiones adecuadas que le competen para mejorar la gestión del Servicio?	I				
		D				
1.6	¿Establece la Dirección del Servicio actuaciones para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés del Servicio?	I				
		D				
1.7	¿Se implican directamente los miembros de la Dirección del Servicio con los diferentes grupos de interés, por ejemplo atendiendo a usuarios, en la	I				
		D				

Criterio 2. Política y estrategia

En este criterio se trata de analizar cómo el Servicio desarrolla e implanta su misión y su visión y las pone en práctica a través de una clara estrategia centrada en sus grupos de interés.

Un Servicio con Calidad de Excelencia desarrolla y despliega políticas, planes, objetivos y procesos que hacen realidad la estrategia. La política y la estrategia de los Servicios Universitarios se basan en las necesidades y expectativas a medio y a largo plazo de sus grupos de interés.

Misión: Declaración que describe la razón de ser del Servicio, que refleja la justificación de sus actividades.

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser el Servicio en el futuro.

Estrategia: Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite al Servicio cumplir con su Misión y alcanzar los objetivos que haya establecido a corto, medio y largo plazo.

Indicadores: Variable o relación entre variables que proporciona información cuantitativa o cualitativa sobre un determinado aspecto.

Nº	Pregunta		1	2	3	4
2.1	¿Efectúa el Servicio de modo sistemático la recogida y análisis de las necesidades de sus principales grupos de interés?	I				
		D				
2.2	El análisis de las necesidades de los grupos de interés ¿es la base para el desarrollo del programa de actuación del Servicio?	I				
		D				
2.3	¿Pone el Servicio sus recursos–equipos y materiales- a disposición de todo su personal y les informa de su existencia y de cómo utilizarlos?	I				
		D				
2.4	¿Incluye el Servicio, en su planificación y estrategia, actuaciones concretas para anticipar futuras necesidades ocasionadas por el cambio social permanente?	I				
		D				
2.5	¿Utiliza el Servicio, para la elaboración de sus programas de actuación la	I				

Criterio 3. Personas

El concepto **personas** engloba a todo el personal que trabaja en el Servicio, sea cual sea su cualificación y categoría. Con este criterio se pretende analizar cómo el Servicio desarrolla e impulsa el conocimiento, las capacidades y el pleno potencial de las personas que trabajan en él, tanto de forma individual como en equipo, con el fin de contribuir a una eficaz y eficiente gestión del mismo.

Un Servicio con Calidad de Excelencia fomenta la justicia e igualdad e implica y faculta a las personas. Se preocupa, comunica, recompensa y da reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con el Servicio, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio del mismo.

Nº	Pregunta		1	2	3	4
3.1	El Servicio ¿organiza su actividad de acuerdo con sus objetivos y se revisa la planificación realizada por su responsable?	I				
		D				
3.2	¿Se adaptan los horarios del personal a las necesidades propias de la actividad del Servicio?	I				
		D				
3.3	¿Se revisan los perfiles de los puestos de trabajo vacantes con motivo de su cobertura?	I				
		D				
3.4	¿Se utilizan encuestas, o cualquier otro tipo de información concreta procedente del personal del Servicio, para mejorar la gestión de los recursos humanos?	I				
		D				
3.5	¿Utiliza el Servicio metodologías organizativas innovadoras que mejoren la	I				

Criterio 4. Alianzas y recursos

Este criterio evalúa el grado de eficacia con que el Servicio gestiona los recursos disponibles (humanos, económicos, de equipamiento e informáticos) y las colaboraciones y alianzas externas para realizar sus actividades en función de su política y estrategia.

Por **recursos** se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamiento, recursos didácticos, información y nuevas tecnologías, utilizados por el

Servicio en sus actividades. Los Servicios Universitarios con calidad de Excelencia planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y

futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Nº	Pregunta		1	2	3	4
4.1	¿Crees que los colaboradores clave (personas y entidades) están identificados y se trabaja con ellos para lograr los objetivos del Servicio?	I				
		D				
4.2	El Servicio ¿promueve acciones de mejora de la calidad basadas en experiencias obtenidas en su relación con otras personas u organizaciones externas?	I				
		D				
4.3	¿Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del Servicio?	I				
		D				
4.4	¿Se gestionan de forma eficiente los recursos económicos para alcanzar los objetivos del Servicio y se informa de esa gestión a su personal?	I				
		D				

Criterio 5. Procesos

Se entiende por **proceso** la serie de actividades interrelacionadas, necesarias para la prestación de un servicio o la obtención de un producto y que van añadiendo valor. **Diseñar un proceso** es establecer las etapas del mismo, sus participantes y beneficiarios, su responsable, los indicadores de seguimiento y resultados, los servicios excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a los beneficiarios directos de su actividad, así como al resto de grupos de interés, en orden a generar una mejor calidad del servicio que a esos mismos grupos se presta.

En este criterio se debe evaluar cómo el Servicio identifica, diseña, desarrolla y mejora sus procesos con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus usuarios actuales y futuros a través de las prestaciones que ofrece.

Nº	Pregunta		1	2	3	4
5.1	¿Tiene definidos el Servicio todos sus procesos, especialmente los que son clave para conseguir el desarrollo y la participación de todos sus grupos de interés?	I				
		D				
5.2	¿Tiene el Servicio identificados a cada uno de los grupos de interés que intervienen en cada proceso?	I				
		D				
5.3	¿Ha implantado el Servicio indicadores de proceso y establece objetivos de rendimiento?	I				
		D				
5.4	¿Existe en el servicio una clara asignación de funciones y responsabilidades?	I				
		D				
5.5	¿Estimula el Servicio el carácter creativo e innovador de su personal, e incorpora sus propuestas en el esquema general de procesos?	I				
		D				

Criterio 6. Resultados en los clientes

Este criterio analiza la eficacia en la prestación del servicio, en relación a los logros con los beneficiarios de sus procesos clave. Un Servicio excelente mide de manera exhaustiva y alcanza resultados sobresalientes con respecto a los beneficiarios de su actividad.

Nº	Pregunta		1	2	3	4
6.1	¿Utiliza el Servicio de forma sistemática algún procedimiento para conocer la satisfacción de sus usuarios?	I				
		D				
6.2	Atendiendo a las diferentes actividades del Servicio ¿consideras suficiente la satisfacción de los usuarios?	I				
		D				
6.3	¿Existe un conocimiento adecuado por parte de los usuarios de los objetivos del Servicio?	I				
		D				
6.4	¿Es fluida la comunicación entre los usuarios, el personal del Servicio y la Dirección del mismo?	I				
		D				

Criterio 7. Resultados en las personas

En este criterio se analizan los logros que está alcanzando el Servicio en relación con las personas que forman parte del mismo. Un Servicio excelente alcanza resultados sobresalientes con respecto a las personas que lo integran y evalúa de forma exhaustiva esos resultados.

Nº	Pregunta		1	2	3	4
7.1	¿Identifica el Servicio de forma sistemática cuáles son los aspectos más valorados por parte de su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?	I				
		D				
7.2	El personal del Servicio ¿está satisfecho por el desarrollo de su carrera profesional desde que se incorporó al mismo?	I				
		D				
7.3	El personal del Servicio ¿se implica en las actividades que no están bajo su responsabilidad directa?	I				
		D				
7.4	¿Plantea el personal del Servicio iniciativas sobre el funcionamiento y programación del mismo?	I				
		D				
7.5	El personal del Servicio ¿se siente satisfecho por pertenecer al mismo?	I				

Criterio 8. Resultados en la sociedad.

Se trata de analizar los logros y la eficacia del Servicio a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular.

Nº	Pregunta		1	2	3	4
8.1	¿Se identifican y revisan los aspectos que pueden tener relación con la percepción de la sociedad sobre el Servicio?	I				
		D				
8.2	¿Se obtienen indicadores de percepción de la sociedad sobre la actuación del Servicio?	I				
		D				
8.3	¿Se relaciona el Servicio con otros Servicios de la misma Universidad para coordinar su trabajo?	I				
		D				
8.4	¿Se relaciona el Servicio con otras entidades u organismos de fuera de la	I				

Criterio 9. Resultados clave

Los Servicios con Calidad de Excelencia alcanzan resultados sobresalientes en los elementos clave de su política y de su estrategia y cuantifican esos resultados de la forma más exhaustiva

posible. Por tanto, en este criterio se debe evaluar lo que se está logrando en relación con los objetivos del Servicio, los procesos clave y en la satisfacción de las necesidades y expectativas formuladas por sus usuarios.

Nº	Pregunta		1	2	3	4
9.1	El Servicio ¿define objetivos y mide sus resultados tanto económicos como no económicos?	I				
		D				
9.2	El Servicio ¿tiene definidos y mide y controla los indicadores que considera como clave?	I				
		D				
9.3	La gestión presupuestaria general del Servicio ¿es adecuada a sus objetivos?	I				
		D				
9.4	¿Se lleva a cabo completamente la programación planificada cada año en el Servicio?	I				
		D				
9.5	¿Están implantados los objetivos generales del Servicio y sus principios o	I				

Fortaleza y áreas de mejora

El análisis de los datos recabados a través de estos cuestionarios lleva a la definición de FORTALEZAS y ÁREAS DE MEJORA referentes a cada uno de los criterios.

1. LIDERAZGO	
FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
La Dirección de la Unidad se implica en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la Unidad.	El personal de la Unidad no se siente adecuadamente reconocido en sus esfuerzos, tal y como refleja la encuesta.
La Dirección de la Unidad toma las decisiones adecuadas y se implica directamente en la mejora de la calidad de la Unidad.	La Dirección de la Unidad no transmite de forma sistemática la formación y conocimientos recibidos.
La Dirección de la Unidad mantiene una comunicación fluida con el personal de la Unidad.	La Dirección de la Unidad no mide la eficacia de los cambios.
	La Dirección no delega ciertas responsabilidades en algunas áreas de la Unidad.

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
El personal de la Unidad tiene a su disposición los equipos y medios materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones y recibe información de cómo manejarlos.	La Unidad no analiza ni recoge de manera sistemática las necesidades de sus principales grupos de interés.
La Unidad planifica actuaciones concretas para prever futuras necesidades.	La Unidad no analiza la incidencia de sus actividades en otros Servicios ni en el desarrollo de sus propios procesos.
Los objetivos de la Unidad están recogidos en el Plan Estratégico, el cual está publicado en la web institucional.	El personal de la Unidad no conoce los procesos clave para el éxito de sus actuaciones ni el esquema general de procesos, aunque están identificados en el Plan Estratégico.
Para la elaboración de sus programas, la Unidad evalúa, aunque de manera informal, los resultados de otros años.	La Unidad no comunica de manera sistemática su planificación y estrategia a los grupos de interés ni evalúa su grado de sensibilización y disponibilidad para alcanzar sus objetivos.

3. PERSONAS

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
La Unidad organiza su actividad de acuerdo con sus objetivos y se revisa la planificación realizada por el responsable.	La Unidad no promueve planes de formación interna que se ajusten a las tareas a desarrollar.
Los horarios del personal se adaptan a las necesidades de la Unidad (por ejemplo, periodo de evaluación docente, encuestas telefónicas, reuniones fuera de horario laboral).	El personal de la Unidad tiene limitada la capacidad de trabajar en equipo por tener áreas de trabajo muy diferenciadas. Por este motivo tampoco es fácil el intercambio de experiencias y conocimientos.
Los puestos de trabajo vacantes son revisados para su posible cobertura.	La Unidad no evalúa el rendimiento de su personal ni le proporciona los estímulos necesarios para ser innovador y creativo.

4. ALIANZAS Y RECURSOS

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
La Unidad realiza las compras e inversiones de manera racional de acuerdo con sus necesidades.	Las instalaciones de la Unidad no disponen de unas buenas condiciones ambientales (falta de ventilación y excesiva dependencia de luz artificial).
La Unidad mantiene actualizados los recursos informáticos, materiales y equipos que utiliza.	El acceso a las instalaciones de la Unidad no está bien señalizado, según se refleja en la encuesta de satisfacción de usuarios.
El personal de la Unidad dispone de un adecuado acceso a la información relevante para su trabajo.	La Unidad no dispone de un espacio adecuado para ubicar las lectoras ópticas utilizadas en el proceso de evaluación docente ni para realizar encuestas telefónicas.

5. PROCESOS

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
La Unidad dispone de un procedimiento para recoger reclamaciones o sugerencias a través de su página web.	La Unidad no tiene definidos formalmente sus procesos ni identificados los grupos de interés.
La Unidad se mantiene actualizada en la incorporación de nuevas tecnologías.	La Unidad no utiliza de forma sistemática informaciones procedentes de sus grupos de interés para mejorar los resultados.
El personal de la Unidad tiene claramente asignadas sus funciones y responsabilidades.	No existe una política de transmisión de conocimientos y formación entre el personal de la UTC.
La Unidad facilita la realización de consultas y trámites no presenciales (teléfono, fax, internet), según refleja la encuesta de satisfacción de usuarios.	La Unidad no mantiene una comunicación sistemática con sus grupos de interés para conocer su grado de satisfacción, expectativas y necesidades.

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
El personal de la Unidad trata de forma cortés y educada a sus usuarios, como refleja la encuesta de satisfacción de usuarios.	No existe un procedimiento sistemático para conocer la satisfacción de los usuarios.
La comunicación entre usuarios, el personal de la Unidad y la Dirección es fluida.	La Unidad no analiza formal y sistemáticamente las causas por las que se alcanzan los resultados.
Las quejas de los usuarios se atienden de forma adecuada e inmediata.	Aunque se dispone de indicadores de rendimiento en la carta de servicios, éstos no se han analizado hasta el momento. Actualmente se está iniciando el seguimiento y análisis de estos indicadores.
Las actividades de la Unidad están publicadas tanto en la página web como en la carta de servicios, manteniéndose actualizadas de forma periódica.	

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
La comunicación y trato entre el personal de la Unidad es adecuada, tal como se refleja en la encuesta de clima laboral.	La Unidad no identifica de forma sistemática los aspectos más valorados de su personal.
La relación de los usuarios con el personal de la Unidad es adecuada tal como se refleja en la encuesta de satisfacción de usuarios.	El personal de la Unidad no se implica en las actividades que no están bajo su responsabilidad directa debido a la falta de conocimiento de otras tareas.
El personal de la Unidad tiene a su disposición los recursos materiales adecuados para el desempeño de sus funciones.	La Unidad no dispone de indicadores de rendimiento de su personal.
	La Unidad no analiza de forma sistemática el nivel de satisfacción de su personal.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
La Unidad facilita la atención a discapacitados (por ejemplo, en la realización de encuestas de alumnos invidentes y en la contratación de encuestadores con alguna discapacidad).	La Unidad no dispone de medidas formalmente establecidas y difundidas sobre el reciclaje y el ahorro de energía.
La Unidad considera que el número de quejas recibidas en cuanto a su gestión por usuarios ajenos a la Universidad es insignificante.	
La Unidad se relaciona para coordinar su trabajo con otros servicios de la propia Universidad.	

9. RESULTADOS CLAVE

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
La gestión presupuestaria de la Unidad es adecuada para conseguir sus objetivos.	La Unidad no compara sus resultados con otros servicios similares.
La Unidad cumple con la programación planificada para cada año.	La Unidad no mide de manera periódica y sistemática los resultados de los procesos de gestión.
El número de usuarios aumenta cada año, como lo muestran: - los informes anuales de evaluación docente - el registro de solicitudes del SIUA - los informes de evaluación de titulaciones y servicios - las encuestas de satisfacción de usuarios	

1. LIDERAZGO

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
La dirección del Servicio se implica activa y visiblemente en el desarrollo de los objetivos fundamentales del servicio	La dirección del Servicio no se ha asegurado el desarrollo e implantación de un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos del Servicio
La dirección del Servicio actúa como modelo de referencia para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del Servicio	La Dirección del Servicio no toma las decisiones adecuadas para mejorar la gestión del mismo
La dirección del Servicio delega responsabilidades y vela por el buen cumplimiento de las mismas	No se han implicado directamente a los miembros del Servicio con los diferentes grupos de interés para conseguir una mejora del Servicio
La dirección del Servicio es accesible y escucha al personal del servicio (se realizan reuniones frecuentes con el personal del Servicio y no hay dificultad para plantear cualquier consulta)	Desde la Dirección del Servicio no se comunican directamente los fines, objetivos, valores, planificación, estrategia y metas del mismo
	Desde la Dirección del Servicio no se comunican los cambios y la razón de ser de los mismos al personal del mismo y a otros grupos de interés
	Desde la Dirección del Servicio no se miden ni revisan la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos obtenidos
	La Dirección tiene poco en cuenta al personal de Servicio en la toma de decisiones

4. ALIANZAS Y RECURSOS

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
Los colaboradores (personas y entidades) están identificados y se trabaja con ellos para lograr los objetivos del Servicio (están identificados en diversas bases de datos)	No se han evaluado ni prevenido los impactos negativos en el personal del Servicio (ergonomía, higiene, seguridad ...)
Las compras e inversiones del servicio son coherentes	Las instalaciones del Servicio no favorecen las buenas condiciones de trabajo y seguridad e higiene del personal. No hay ningún plan de gestión de las mismas.
	El personal del Servicio considera que la ventilación y temperatura soportadas en las instalaciones son inadecuadas para realizar su trabajo

ACCIONES DE MEJORA:

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS A DESARROLLAR	Responsable de la realización	Fecha inicio-fin	Recursos necesarios	Indicador de seguimiento
1.1 Establecer formalmente canales de comunicación con los grupos de interés.	a) Definir los canales de comunicación. b) Difundir estos canales c) Ejecutar	Director de la UTC	a) 4º trimestre 2007 b) 1º y 2º trimestre 2008 c) 3º y 4º trimestre 2008	Existen suficientes recursos.	Existencia de canales. Cumplimiento de plazos.
1.2 Elaborar encuestas de satisfacción de usuarios de forma sistemática.	a) Establecer un calendario de realización de encuestas. b) Aplicar c) Analizar los resultados	Técnico sociólogo	a) 4º trimestre 2007	Existen suficientes recursos.	Existencia de encuestas. Cumplimiento de plazos.

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS A DESARROLLAR	Responsable de la realización	Fecha inicio-fin	Recursos necesarios	Indicador de seguimiento
2.1 Hacer un estudio de las necesidades de formación del personal de la Unidad y elaborar un plan de formación.	a) Definir el tipo de formación adecuado para cada puesto. b) Proponer la realización de los cursos. c) Realizar los cursos.	a) UTC b) Director de la Unidad c) Gerencia Selección y Formación	2008-2009		Existencia del Plan de Formación.
2.2 Solicitar la dotación de ventanas abiertas al exterior en las oficinas de la Unidad.	a) Solicitar la obra b) Aprobar c) Realizar	a) Director de la Unidad b) Gerencia c) Oficina Técnica	a) 4º trimestre 2007		Existencia de solicitud enviada.

<p>2.3 Solicitar la modificación de la estructura de tabiques (pared medianera pasillo-UTC) por estructuras de cristal similares al resto del edificio.</p>	<p>a) Solicitar la obra b) Aprobar c) Realizar</p>	<p>a) Director de la Unidad b) Gerencia c) Oficina Técnica</p>	<p>a) 4º trimestre 2007</p>		<p>Existencia de solicitud enviada.</p>
<p>2.4 Solicitar la habilitación de un espacio para ubicar las lectoras ópticas utilizadas en el proceso de evaluación docente.</p>	<p>a) Solicitar b) Aprobar c) Realizar</p>	<p>a) Director de la Unidad b) Gerencia c) Oficina Técnica</p>	<p>a) 4º trimestre 2007</p>		<p>Existencia de solicitud enviada.</p>
<p>2.5 Solicitar la habilitación de un espacio para realizar encuestas telefónicas.</p>	<p>a) Solicitar b) Aprobar c) Realizar</p>	<p>a) Director de la Unidad b) Gerencia c) Oficina Técnica</p>	<p>a) 4º trimestre 2007</p>		<p>Existencia de solicitud enviada.</p>