

Buenas prácticas en la formación de recursos humanos para la internacionalización

Fiona Hunter, Elspeth Jones y Hans de Wit, UCSC.

ABSTRACT

Desde su más temprana existencia, las universidades se han dedicado a generar y diseminar conocimiento, lo que ha llevado en los tiempos modernos a proporcionar recursos humanos que pueden contribuir de manera útil en la sociedad. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el énfasis en la capacitación recae casi exclusivamente en quienes acuden a las universidades en busca de educación y, rara vez, en quienes trabajan en la universidad como personal académico o administrativo.

En aquellas universidades donde se han desarrollado programas de capacitación profesional para el personal, suele haber solo unos pocos cursos sobre internacionalización y es más probable que estén dirigidos al personal académico que al administrativo. Con todo, la internacionalización, en sus diversas formas está transformando el tejido de muchas universidades. Este artículo examinará qué necesidades específicas de capacitación en la internacionalización se requieren, tanto para el personal académico como para el administrativo, para garantizar el buen desempeño de su trabajo y hacer que la internacionalización sea una realidad en sus instituciones.

Palabras clave: capacitación, internacionalización del personal académico, internacionalización del personal administrativo

La internacionalización como proceso de evolución.

Las universidades siempre se han dedicado a generar y diseminar conocimiento, y esto se interpreta cada vez más como producción de graduados empleables y de investigación útil para la sociedad. Cualquiera que sea el enfoque de la universidad, su atención se suele otorgar a quienes acuden a ella en busca de educación, y rara vez se dirige a quienes trabajan dentro de la misma para brindarles las habilidades necesarias para adaptarse a un entorno cambiante. Esto se ha hecho aún más evidente en los procesos de internacionalización en la educación superior, que son cada vez más rápidos. La falta de capacitación adecuada ofrecida al personal, tanto académico como administrativo, para comprender lo que significa internacionalizar la universidad y hacer frente a los cambios que trae consigo este proceso, es particularmente grave.

La internacionalización no se detiene. Es un proceso en constante evolución moldeado por contextos y tendencias institucionales, locales, nacionales, regionales y globales. Tampoco hay un modelo que se ajuste a todas las instituciones. Cada uno debe determinar su propia política basada en fundamentos claros y necesidades institucionales. Los líderes, junto con académicos, administradores, estudiantes y partes interesadas externas, deben desempeñar un papel clave en la definición y entrega de la internacionalización en línea con la misión y el entorno específicos de la universidad. Sin embargo, con demasiada frecuencia, las decisiones sobre la internacionalización son tomadas exclusivamente por un grupo selecto de líderes

senior, mientras se espera que los académicos y administradores implementen esas decisiones y que los estudiantes acepten cualquier forma de internacionalización que se les ofrezca.

Además, todavía hoy la internacionalización se percibe predominantemente como una opción "en el extranjero", es decir, movilidad de estudiantes, académicos, programas de entrada y salida a corto y largo plazo. Cuando la internacionalización es impulsada solo por la movilidad, es inevitablemente elitista, ya que llega a una proporción muy pequeña de estudiantes y profesores, del 15-20% en Europa al 10% en los Estados Unidos, menos del 5% en otras partes del mundo desarrollado y menos del 2% en sociedades en desarrollo y emergentes. Y la movilidad en sí misma tampoco es una garantía para el desarrollo de una experiencia estudiantil internacionalizada, puesto que muchos esquemas de movilidad no integran esas experiencias en el currículo de la universidad local ni integran a los estudiantes y académicos en la sociedad de acogida durante el período de movilidad en sí.

La internacionalización es un proceso integral que debe englobar las tres funciones básicas de la educación superior: investigación, enseñanza y servicio a la sociedad. No debe verse como un objetivo en sí mismo, sino como un medio para mejorar la calidad de estas tres funciones, y no puede percibirse como dirigido únicamente a una pequeña parte de la comunidad universitaria. Para dejar este punto absolutamente claro, de Wit *et al* (2015) extendió la definición de Knight (2004), afirmando que la internacionalización es "el proceso intencional de integración de una dimensión internacional, intercultural o global en el propósito, las funciones y la prestación de la educación postsecundaria, con el fin de mejorar la calidad de la educación y la investigación para todos los estudiantes y el personal, y realizar una contribución significativa a la sociedad" (de Wit *et al*, 2015 p29).

Una experiencia estudiantil internacionalizada debe basarse en un plan de estudios internacionalizado. Dicho plan incluye no solo el contenido del programa, sino también los modelos de enseñanza y aprendizaje, así como los servicios de apoyo de un programa de estudio (Leask, 2015 p. 9). Los "modelos de enseñanza y aprendizaje" se pueden realizar a través de una gran variedad de acciones, de las cuales la movilidad es solo un elemento. Con el fin de llegar a todos los estudiantes en lugar de a una élite móvil, el enfoque debe estar principalmente en la experiencia del estudiante "en casa", tanto en el campus como en las comunidades locales. Pero hacemos hincapié en que la internacionalización en casa debe ser intencional (Beelen & Jones, 2015) y debe realizarse internacionalizando los resultados de aprendizaje en el currículo.

Internacionalización y personal académico.

Esto implica que los académicos representen el papel más importante del proceso de internacionalización, ya que son clave para el plan de estudios y su ejecución. Se requiere por tanto atención a la capacitación de los académicos para abordar la dimensión internacional e intercultural del currículo y ayudarlos a diseñar y evaluar los resultados de aprendizaje internacionalizados efectivos.

Hacer que los académicos sean los principales interesados en el proceso es esencial para su éxito y asimismo sentará las bases de su compromiso con la capacitación para abordar el

entorno cambiante. El papel de los académicos en el proceso de internacionalización ha recibido más atención en ciertas partes del mundo solo recientemente, y se han identificado varios factores de facilitación y bloqueo. Es importante tener en cuenta los facilitadores y bloqueadores al desarrollar una política de internacionalización, como también es importante comprender la resistencia potencial al cambio y estudiar cómo superarla.

Internacionalización y personal administrativo

Es interesante observar que a medida que las definiciones de internacionalización han evolucionado en los últimos 25 años, han excluido, por lo general, o han hecho pocas referencias a la función administrativa. Y, sin embargo, los administradores de las oficinas internacionales se han encargado a menudo de proporcionar la estrategia de internacionalización institucional. Si bien las definiciones más recientes, y en particular la definición revisada de 2015 citada anteriormente, abogan por un enfoque integral y hacen referencia a las funciones de apoyo, hay todavía relativamente poca discusión sobre el papel del personal administrativo en la internacionalización. Por lo tanto, como indica la definición de Leask (2015), es vital tener en cuenta no solo a los académicos, sino también al personal de apoyo al responder a las necesidades de capacitación para la internacionalización.

Pese a que se ha dejado a menudo en segundo plano al personal administrativo, se espera que se adapten a las necesidades institucionales cambiantes y proporcionen los niveles de servicio necesarios, con o sin la capacitación adecuada. Un proyecto actual Erasmus + SUCTI (*Systemic University Change towards internationalisation*) es un ejemplo de tentativa de abordar esta omisión a través de una capacitación dedicada que reconoce el papel fundamental que desempeñan y les permite participar activamente en los procesos de internacionalización en sus instituciones.

Compromiso constructivo para la internacionalización.

Las universidades declaran que la internacionalización es cada vez más importante o incluso esencial para su desarrollo. Naturalmente, estas declaraciones estratégicas tienen gran variedad de formas y grados de efectividad. Tener un plan estratégico no siempre significa que se refleje en las políticas institucionales y las prácticas cotidianas. Sin embargo, donde existe un enfoque integral de la internacionalización, es más probable que la institución también pretenda construir un entendimiento compartido y un sentido de compromiso con la internacionalización. Por otro lado, los procesos más débiles tienden a dividir a la comunidad universitaria en dos grupos: aquellos que están comprometidos y convencidos, y aquellos que se sienten distantes y desconectados de la internacionalización y que pueden tener un entendimiento limitado o resistirse a la participación.

Desarrollar el compromiso de internacionalización entre el personal académico y administrativo requiere un proceso estratégico cuidadosamente pensado, que involucre a toda la institución y proporcione la capacitación adecuada de sus recursos humanos. Esto implica inevitablemente un proceso de cambio a largo plazo, y cuanto más abierta y centrada esté la universidad, más probable será que esté dispuesta a invertir en la capacitación como componente esencial de su estrategia de internacionalización.

Cambio de roles académicos y administrativos

Un enfoque más amplio de la internacionalización conduce inevitablemente a un volumen y alcance crecientes en la actividad internacional de la institución, y esto a su vez requiere mayor profesionalización del personal. Las universidades que reconocen esta necesidad comprenden que el personal académico y administrativo son socios iguales que desempeñan roles diferentes pero decisivos en la internacionalización. Por otro lado, es probable que las universidades que persisten en un enfoque de internacionalización a corto plazo y más *ad hoc*, y sucumben a las presiones externas en lugar de planificar con anticipación, encuentren mayor resistencia por parte del personal que se siente inadecuadamente preparado para hacer frente a las nuevas demandas de trabajo.

Retos en la internacionalización para el personal académico

Para el personal académico, los desafíos se encuentran en la comprensión de que la movilidad de los estudiantes, la entrega de un programa en inglés o la presencia de estudiantes internacionales no son los medios para internacionalizar el currículo. Durante mucho tiempo, estas han sido las conjeturas en muchas instituciones, que se perpetúan en las estrategias y políticas institucionales.

En cambio, el desafío clave es comprender el proceso de internacionalización del currículo desde la perspectiva de su propia disciplina académica. No existe un enfoque único para internacionalizar el currículo: será diferente en cada disciplina y en cada universidad. Entonces, dentro del contexto global, nacional e institucional, ¿qué debería poder demostrar un graduado al final de ese programa de estudio? ¿Cómo sería un programa similar en otro país, con un punto de vista alternativo sobre el contenido curricular? ¿Cuáles son los problemas de su disciplina en una sociedad global y cómo contribuye a resolver problemas globales? ¿Qué habilidades interculturales necesita un graduado de este programa? Estas (y muchas más) son las preguntas para los académicos, y se responden mejor a través de una discusión con colegas dentro de la disciplina, idealmente facilitada por un desarrollador académico. El modelo de revisión de currículo de Leask y su cuestionario sobre la internacionalización del currículo (Leask, 2015), pueden ofrecer puntos de partida útiles.

Sin embargo, este es solo el primer paso. El siguiente es la internacionalización de los resultados de aprendizaje previstos; después vienen los modelos de enseñanza y aprendizaje, que deben estar alineados con la entrega de esos resultados; y por último los métodos de evaluación diseñados para permitir que los estudiantes demuestren que aquellos se han logrado. A menudo, los académicos sienten que carecen de las habilidades y la experiencia necesarias para diseñar resultados de aprendizaje internacionalizados: las soluciones a esto variarán según la institución. En realidad lo que se necesita para pasar del mito de que la movilidad, la enseñanza en inglés y la presencia de estudiantes internacionales en el aula son las formas de internacionalizar el currículo, es una buena capacitación a los académicos.

Retos en la internacionalización para el personal administrativo

Los desafíos a los que se enfrenta el personal administrativo pueden provenir de una falta de preparación adecuada para lidiar con sus nuevos y, a menudo, cambiantes roles. Sin embargo, hay otros retos que se encuentran, no en el proceso de internacionalización en sí, sino en las estructuras y prácticas institucionales que no apoyan las necesidades de la internacionalización. Generalmente estas prácticas institucionales son débiles en la coordinación y comunicación vertical y horizontal. También puede haber una falta de alineación en los objetivos, tanto entre diferentes unidades administrativas como entre académicas y administrativas. Los desafíos pueden ser exacerbados por la ausencia de un marco de políticas habilitante y una burocracia excesiva. Se espera que los administradores de

oficinas internacionales cumplan con la internacionalización sin ser necesariamente reconocidos por lo que hacen o sin tener las habilidades para promulgar las estrategias y políticas de la institución. Esto puede llevar a una falta de empoderamiento y a una dificultad en la comunicación con el personal académico.

Habilidades clave en la internacionalización para el personal académico

Los académicos necesitan tiempo y espacio fuera de su enseñanza y sus deberes para permitir que se lleven a cabo las discusiones descritas anteriormente. Si sienten que carecen de experiencia internacional e intercultural, la intervención facilitada puede ayudarles a explorar qué significa la internacionalización en su disciplina y cómo impartirla a través del plan de estudios. Algunos pueden necesitar apoyo para diseñar y evaluar los resultados del aprendizaje internacionalizado. Adaptar los procesos de enseñanza y aprendizaje para ayudar a los estudiantes a desarrollar competencias interculturales puede ser otro aspecto de las habilidades clave que necesita desarrollo y apoyo. Si van a ofrecer programas en un segundo idioma, como el inglés, además del desarrollo del mismo idioma, es posible que necesiten apoyo para enseñar en aulas multinacionales y/o multiculturales.

Habilidades clave en la internacionalización para el personal administrativo

Para muchas instituciones, la capacitación en internacionalización suele entenderse como cursos de inglés, y, si bien, esta es una habilidad clave que tanto el personal administrativo como el académico debe adquirir, no es suficiente en sí misma. El personal debe poder comunicarse en un entorno multicultural y tener un entendimiento de la internacionalización. Más específicamente, necesita tener conocimiento sobre la estrategia de internacionalización de su propia institución para sentirse parte del proyecto institucional. De hecho, la capacitación no solo consiste en adquirir los conocimientos y habilidades adecuados, sino también en fomentar el espíritu de equipo y el compromiso compartido.

En general hay muy poca capacitación específica sobre internacionalización para el personal administrativo, cualquiera que sea la etapa de desarrollo en la internacionalización o las tradiciones en la gestión estratégica (incluso cuando existe una amplia gama de capacitación en las instituciones). Cuando se proporciona capacitación en internacionalización, puede o no estar vinculada a la estrategia, rara vez se ofrece de manera sistemática; se adapta a las necesidades administrativas específicas o se reconoce formalmente para el avance profesional.

La internacionalización de los recursos humanos como palanca de cambio

Un enfoque estratégico para la internacionalización reconoce el valor de todo el personal como socios iguales, tanto académico como administrativo, y se basa activamente en su participación. Cuando la oferta de capacitación está alineada con la estrategia, brinda al personal académico y administrativo no solo las habilidades y competencias adecuadas, sino también su confianza y compromiso para realizar una contribución activa mediante el desarrollo y la entrega de actividades de alta calidad.

La internacionalización también tiene que ver con el cambio institucional y es necesario que exista la voluntad de aprender nuevas prácticas tanto a nivel individual como institucional. Se percibe mayor sentido de felicidad institucional cuando la internacionalización se planifica y se implementa con cuidado, cuando las decisiones se comunican de manera efectiva y cuando se implementan las estructuras y procesos apropiados.

Sin embargo, también es esencial asegurar que todo el personal esté adecuadamente

capacitado para llevar a cabo las tareas que se espera de él. La internacionalización expone y magnifica las debilidades institucionales, y cualquier universidad que tome en serio la internacionalización también debe estar dispuesta a analizar de manera honesta y crítica su modo tradicional de operar y a reflexionar sobre los cambios que debe emprender (Hunter, 2018).

Referencias

Beelen, J. and Jones, E. (2015) Redefining Internationalisation at Home. In Curaj, A., Matei, L., Pricopie, R., Salmi, J., Scott, P. (Eds.) *The European Higher Education Area: Between critical reflections and future policies*. 59-72 Springer International ISBN 978-3-319-18767-9

De Wit, H., Hunter, F., Howard L. and Egron Polak, E. (eds). (2015) *Internationalisation of Higher Education*. European Parliament, Directorate-General for Internal Policies, Brussels.

Hunter, F., (2018) Training administrative staff to become key players in the internationalization of higher education, *International Higher Education*, Centre for International Higher Education, Boston College, January

Leask, B. (2015) *Internationalizing the Curriculum*. London: Routledge

Systemic University Change Towards Internationalisation, Erasmus plus project
<https://suctiproject.com/>