



La internacionalización de las instituciones de educación superior: retos y oportunidades

Dr. José Pla Barber
Universitat de València

Encuentro Colombiano de Gestión Universitaria
Universidad de Antioquia

José Pla Barber | Fidel León Darder

DIRECCIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

Mc
Graw
Hill
Education

José Pla-Barber
Google scholar

Dirección Internacional de la Empresa


José Pla Barber y Fidel León Darder

McGraw Hill Education – Madrid
ISBN: 978-84- 486-0808-8

En el futuro, hasta los más pequeños negocios
serán multinacionales.



Un nuevo mundo está naciendo. Sea parte de él.
www.hsbc.com/multinacional

HSBC 

HSBC 

La internacionalización más que un reto una necesidad...!

Go Global *or* Die

Propelling Your Business Into the Global Marketplace



“La internacionalización de las IED no es un fenómeno reciente pero se está desarrollando mucho más rápido que en el pasado. Aquellas escuelas que no se adaptan a ello pueden ver peligrar su existencia
AACSB, 2011”

“Si quieres sobrevivir hoy en día no tienes que preguntarte si tu organización debe ser o no internacional... en lugar de ello, debes pensar ¿cómo puedo globalizarla de forma exitosa y sostenible en el tiempo?”

Boston Consulting Group, 2016.

Beneficios más allá del mercado y la diversificación riesgo...!

La ventaja global

Mejora la competitividad de la insitucion por el uso internacional de:

- Recursos
- Activos
- Competencias

Lleva a:

- ✓ Ventajas de diferenciación
- ✓ Ventajas de costes
- ✓ Ventajas de innovación

Beneficios de integración y coordinación global

La ventaja multinacional

- Oportunidades de mercado
- Diversificación riesgo

Beneficios de la presencia en múltiples mercados

La ventaja metanacional

- Aprender nuevo conocimiento
- Mix de nuevas capacidades y
- Conocimiento de mercado

Beneficios de la Creación y Transferencia de conocimiento

Estructura

- 1. La internacionalización de las IES: en busca de un concepto**
- 2. ¿Qué recursos se requieren?**
- 3. Estrategia y motivos**
- 4. Modelos de internacionalización de la IES**
- 5. Enfoques estratégicos de los campus internacionales**
- 6. Conclusiones**

1. En busca de un concepto...

■ **La internacionalización de las IES:**

- Un proceso que integra la dimensión internacional en las funciones que desempeña la universidad: docencia, investigación y transferencia de conocimiento.
- Un proceso transversal que abarque todas las actividades y a toda la comunidad universitaria (estudiantes, profesores y funcionarios)
- Lo local y lo internacional son complementarios, abrirse al mundo no es incompatible con el desarrollo e impacto local.
- Retos:
 - Responder a la creciente demanda de personal cualificado con capacidad para innovar y desarrollar su trabajo a nivel global.
 - Atraer talento tanto estudiantes como profesores e investigadores que generen nuevas oportunidades (programas, proyectos, redes internacionales...)
 - Mejorar la calidad del sistema e incrementar su atractivo.

2. ¿Qué recursos se requieren?

■ Recursos

• Servicio diferente/competitivo (**VALOR**)

- *Reputación, marca, localización geográfica, equipos (escuelas) de reconocido prestigio, contactos...alguna especificidad que nos haga atractivos como institución*
- *Asegurarse que la globalización contribuye a enriquecer tu marca*
 - *INSEAD "The Business School for the World"*
- *"No fuimos exitosos en Brasil, porque cuando llegamos, ya existían fábricas de cuadernos con valor agregado (con marketing), no llegaste con nada (nuevo), llegaste a competir igual que los otros". Gustavo Adolfo Carvajal Sinisterra.*
Presidente Grupo Carvajal

• Recursos financieros /tecnológicos/ legales

- *La implementación de la estrategia puede ser arriesgada y muy cara. Se van a necesitar recursos adicionales que muchas veces son difíciles de conseguir especialmente en presupuestos públicos*
- *Es necesario desarrollar sistemas de información y comunicación que den soporte al proceso de internacionalización.*
- *Es necesario vencer las inercias organizativas y eliminar trabas legales, burocráticas e institucionales*

2. ¿Qué recursos se requieren?

■ Recursos

• Recursos humanos (falta de interés)

- Profesores /personal administrativo con mentalidad internacional
- *No es simplemente dejar la internacionalización en manos de unos pocos.*
 - *Buscar el compromiso de todos y que todos puedan adquirir experiencia internacional (formación, mentoring, viajes, etc.)*
 - *Incorporar las iniciativas internacionales en los procesos de evaluación y promoción.*
- *Las universidades publicas estamos acostumbrados a tratar con el gobierno pero no con las exigencias de la globalización (estrategias de entrada, gestión de personal, adaptación de programas, etc.)*
- *"... primero tienes que saber porque te quieres internacionalizar, dos que **valor agregado o que ventaja competitiva** va a llevar al país, y tres tener muy claro el **talento humano** con el cual desarrollar la estrategia. Me parece que es fundamental, estos negocios son de personas, aquí no hay maquinas...". **Sergio Pérez Montoya. Vicepresidente de Centro América y el Caribe Grupo Sura.***

3. Estrategia y motivos

■ Estrategia

• Modelo de internacionalización más estratégico y menos reactivo.

- *En ocasiones la internacionalización no es una estrategia definida sino la respuesta a presiones externas: agencias de acreditación, profesores que les gusta viajar, el gobierno, los propios alumnos. La internacionalización como modelo permanente, no como actividad paralela*
- *Estrategia proactiva (pull) y no reactiva a las presiones*
- *Cuatro dimensiones relevantes:*
 - *¿Por qué voy a internacionalizarme (motivos)?*
 - *¿Qué unidad va a internacionalizarse?*
 - *¿Qué dimensión va a internacionalizarse?*
 - *¿Qué modelos de internacionalización van a adoptarse?*
- *"...Uno tiene que tener una estrategia de internacionalización ,... tener un plan, tener uno específico, no es salir con una maleta por fuera del país a ver si encuentro oportunidades sino que tener una estrategia clara, delimitada que focalice esos esfuerzos y ser consistente en la ejecución de esa estrategia pero también sin olvidarse que hay que ajustarla en la medida que se va evolucionado...(Santiago Escobar. Director Finanzas Corporativas, Grupo Nutresa)*

3. Estrategia y motivos

■ Estrategia

- Motivos estratégicos.

- 1) **Búsqueda de mercado** (*explotar las capacidades locales*):
 - *Atraer estudiantes extranjeros a partir de la reputación de la Universidad o del país.*
 - *Vender los programas fuera a través de acuerdos de cooperación o inversión*
 - *Diversificar riesgo y costes operativos*
- 2) **Mejorar la posición local (mejorar la posición académica en un mundo interconectado)**
 - *Ofrecer la oportunidad a sus estudiantes de estudiar a nivel internacional/ mezcla de estudiantes locales/internacionales. Mejorar la propuesta de venta (programas de intercambio)*
 - *Aspecto muy valorado por las agencias de acreditación, por los empleadores y por los posibles estudiantes*
- 3) **Aprender del mundo (explorar)**
 - *Mejorar las capacidades de investigación, absorber el conocimiento que se desarrolla en otras partes del mundo.*
 - *Muchas veces es necesaria la presencia física en los lugares donde se desarrolla el nuevo conocimiento*

4. Modelos de internacionalización de las IES



- No son mutuamente exclusivos
- No es necesariamente un proceso secuencial aunque existe cierta lógica incremental
- Cada modelo implica diferentes iniciativas de internacionalización

4. Modelos de internacionalización de las IES

Importación/ exportación

IMPORTACIÓN

- **“Traer el mundo al campus”**, atrayendo estudiantes, profesores y staff internacional
- Maximizar la posibilidad de interacciones directas y aprendizaje multicultural
- No obstante la experiencia internacional es limitada

EXPORTACIÓN

- **“Visitar el mundo”** a través de intercambio de estudiantes, proveer programas en el exterior y animar a sus profesores a visitar universidades extranjeras.
- El campus local sigue siendo el centro del sistema
- Se expone a los estudiantes y profesores a otras culturas facilitándose nuevo aprendizaje que puede repatriarse.

2. Modelos de internacionalización de las IES

Importación/ exportación

Alcance internacional	Iniciativas internacionales		
	Curriculum y programas	Estudiantes	Profesores e investigadores
Importación	<ul style="list-style-type: none">- Infundir una dimensión internacional/global en los programas	<ul style="list-style-type: none">- Matricular estudiantes extranjeros en los programas de la institución	<ul style="list-style-type: none">- Invitar profesores extranjeros- Organizar seminarios y conferencias internacionales- Reclutar profesores extranjeros- Reclutar locales formados en el extranjero
Exportación	<ul style="list-style-type: none">- Ayudar a instituciones extranjeras en diseñar y ejecutar programas para sus estudiantes- Ofrecer cursos en el exterior	<ul style="list-style-type: none">- Ofrecer programas para estudiar o hacer prácticas en el extranjero- Participación de los estudiantes en programas de consultoría y desarrollo internacional	<ul style="list-style-type: none">- Facilitar los sabáticos en el exterior- Facilitar la formación en el extranjero- Favorecer la participación en proyectos internacionales- Crear centros de investigación en el extranjero

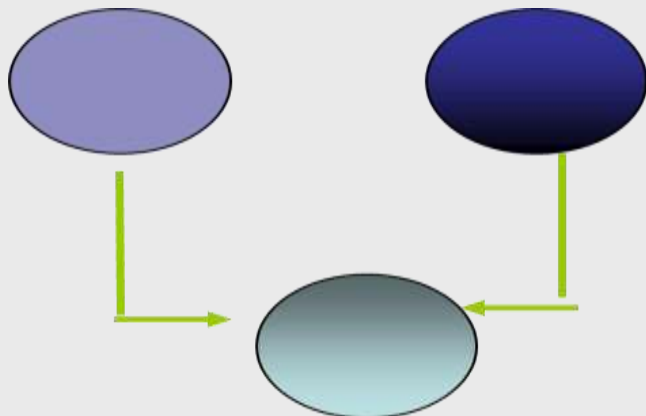
Fuente: adaptado de Hawawini (2011)

4. Modelos de internacionalización de las IES

Alianzas

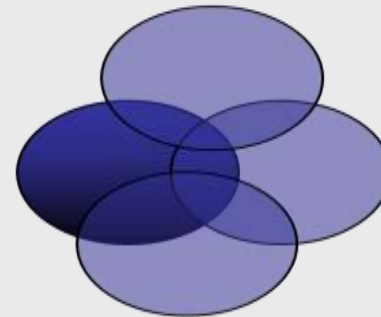
FRANQUICIAS Y JOINT VENTURES ACADÉMICAS

- Se ofrece un título diseñado y controlado por la universidad extranjera pero gestionado e impartido a nivel local.
- Firmar acuerdos con otras instituciones para estancias cortas de estudiantes e incluso acuerdos curriculares donde ambas instituciones diseñan y ofrecen programas conjuntos que pueden originar una doble titulación.
- Problemas en la gestión de la alianza (diferencias culturales, burocracia, etc.)



ALIANZAS ACADÉMICAS Y CONSORCIOS

- Alianzas más amplias entre dos o más instituciones para colaborar en diferentes iniciativas (intercambio de estudiantes y profesores, programas conjuntos, investigación conjunta, etc.)
- Todas las iniciativas se abren a los estudiantes y profesores de la alianza



IBSA (International Business School Alliance): Bremen University of Applied Sciences (Alemania); Institute of Business Studies, Moscow (Rusia); University of North Carolina Wilmington (USA); University of Hertfordshire (UK); Universiti Tun Abdul Razak (Malasia); Advancia-Negocia Paris (Francia) y Universidad de Valencia

4. Modelos de internacionalización de las IES

Cooperación

Alcance internacional	Iniciativas internacionales		
	Curriculum y programas	Estudiantes	Profesores e investigadores
Franquicias/ Joint ventures académicas	<ul style="list-style-type: none"> - Programa diseñado y controlado por U. extranjera pero ejecutado a nivel local - Transferencia de materiales y programas - Ofrecer dobles titulaciones conjuntas o simplemente la posibilidad de cursar créditos 	<ul style="list-style-type: none"> - La institución local recluta a nivel local pero con los parámetros de la franquicia. - Cada institución recluta a los estudiantes por separado - Los estudiantes son admitidos a través de un método común de admisión 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de investigación conjuntos - Acuerdos de investigación conjuntos - Centros de investigación conjuntos
Alianzas académicas y consorcios	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer a los estudiantes de las universidades socias la posibilidad de cursar nuestros programas. - Ofrecer grados y postgrados conjuntos a los estudiantes del consorcio 	<ul style="list-style-type: none"> - Los estudiantes admitidos por una institución son automáticamente aceptados para cursar créditos en cualquier a de las universidades socias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los profesores pueden dar clases en cualquiera de las instituciones - Puede existir proyectos y presupuesto común para investigar - Centros de investigación de la alianza

Alianzas: compatibilidad de las instituciones socias

STRATEGIC FIT

- Are the respective objectives compatible?
- For how long?

CAPABILITIES FIT

- Are the partners willing and able to contribute to the critical resources, assets and competencies needed for competitive success?

CULTURAL FIT

- Can we understand each other?
- Can we communicate?
- Do we share the same business logic?

ORGANIZATIONAL FIT

- Are the decision-making and control mechanisms used by partners conducive to good communication and effective monitoring of the joint venture?

Alianzas

- Factores que se repiten en las alianzas de éxito:
 - Individualmente excelentes
 - (todas las partes son fuertes, tienen algo que aportar, actitud positiva)
 - Importancia
 - (Compatibilidad, la cooperación es buena para las partes en el largo plazo)
 - Interdependencia
 - (se complementan capacidades)

 - Inversión
 - (compromiso y reinversión)
 - Información
 - (comunicación abierta y compartida)
 - Integración
 - (compartir procesos, conexiones, enseñar/aprender)
 - Institucionalización
 - (clara definición de responsabilidades y criterios de decisión)
 - Integridad
 - (No abusos, fomento de la confianza)

4. Modelos de internacionalización de las IES

Inversión (campus en el exterior)

Inversión

- Establecer una presencia física de la institución en el exterior a través de inversión directa con personal e instalaciones permanentes (JV, adquisición, Green-field)
- La entidad normalmente opera con el nombre de la IES foránea y los títulos son de ésta.
- No es una estrategia fácil, muchas instituciones se quejan de una deficiente planificación y ejecución, y del riesgo de perder reputación.

Campus en el exterior

Países inversores	Número total de campus en el exterior	Países receptores	Número total de campus localizados en el país
Estados Unidos	109	China	44
Reino Unido	45	Emiratos Árabes	42
Francia	31	Malasia	16
Rusia	22	Singapur	15
Australia	21	Qatar	12
Holanda	10	Canada	12
Otros	71	Otros	168
TOTAL	309		309

Fuente: Cross Border Education Research Team (2018)

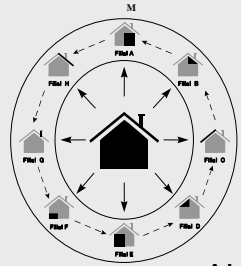
4. Modelos de internacionalización de las IES

Campus en el exterior

Alcance internacional	Iniciativas internacionales		
	Curriculum y programas	Estudiantes	Profesores e investigadores
Campus en el exterior	<ul style="list-style-type: none">- Ofrecer los mismos programas y grados en el campus local y foráneo.- Ofrecer distintos programas en los diferentes campus.	<ul style="list-style-type: none">- El proceso de admisión puede ser el mismo que en el campus original o diferente (depende del modelo)- Los estudiantes son reclutados internacionalmente o localmente y pueden moverse entre los campus.	<ul style="list-style-type: none">- Fly-in/Fly-out de los profesores entre campus.- Uso de profesores reclutados temporalmente o permanentemente en el campus exterior.- Uso de profesores permanentes o temporales del campus de origen.

Fuente: adaptado de Hawawini (2011)

5. Modelos de campus internacionales



ALTA

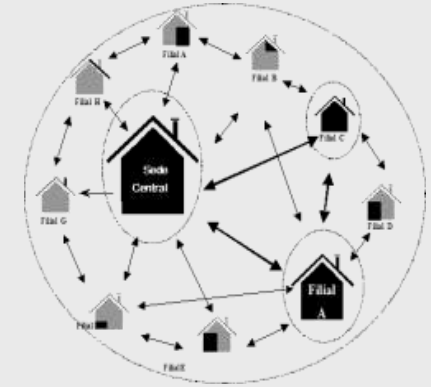
*Integración
Eficiencia
Estandarización*

BAJA

GLOBAL
Marca Global



Geocentric
GLOCAL



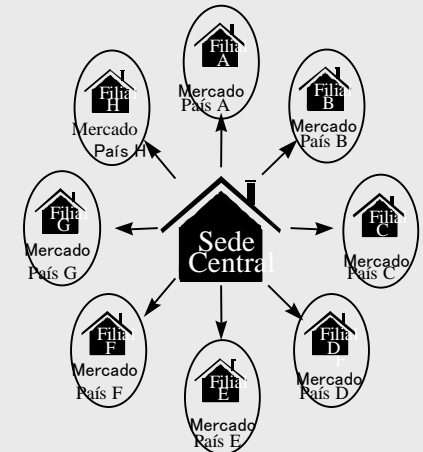
MULTIDOMESTICO
Federal



BAJA

Adaptación local/ sensibilidad

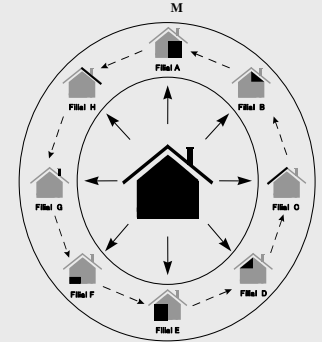
ALTA



5. Modelos de campus internacionales

Modelo global (marca global)

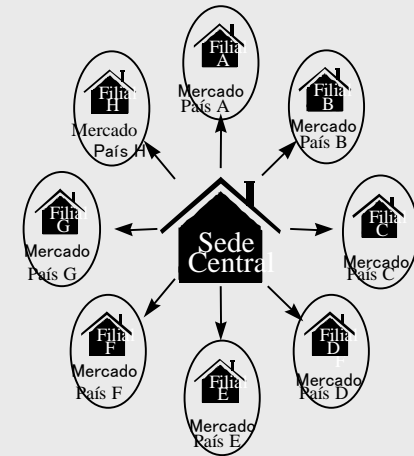
- **“Enseñar al mundo”** el conocimiento adquirido en el campus original. Conocimiento universal.
- Los campus internacionales son satélites de la casa matriz totalmente controlados y gestionados por ésta.
- Los programas y grados son diseñados por la casa matriz, así como la políticas de admisión de estudiantes y reclutamiento de profesores. Igual en todos los campus.
- Los estudiantes pueden pasar un periodo de tiempo en el campus de origen.
- El título lo otorga la Universidad de origen.
- Profesorado y staff clave enviado desde la casa matriz. Hay cierto reclutamiento local pero limitado al campus local y con estándares adaptados al entorno local.
- Existe mucha centralización, formalización y control directo de los resultados a través de visitas o expatriados.
- No se aprende del entorno local. Idioma del campus de origen (inglés)
- La mayoría de campus americanos adoptan este modelo. De país más desarrollado a país menos desarrollado.



5. Modelos de campus internacionales

Modelo multidoméstico (federal)

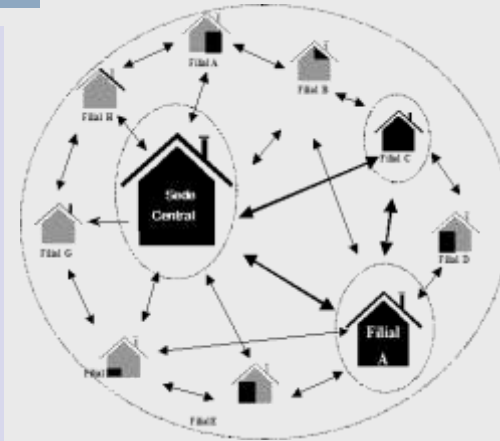
- Las diferencias entre países que den ser reconocidas y aprovechadas. Países con similares niveles de desarrollo pueden haber concebido diferentes sistemas y procesos.
- Los campus internacionales tienen bastante independencia de la casa matriz, están gestionados por personal local con sus propias normas y procesos.
- Les une una misión y propiedad común y cierta socialización (cultura). El control básicamente es financiero.
- Los programas y grados son a nivel local, así como la políticas de admisión de estudiantes y reclutamiento de profesores que pueden diferir entre campus.
- Los estudiantes pueden pasar un periodo de tiempo en los diferentes campus de forma que **“experimentan el mundo”**. Hay un grupo de estudiantes locales sin movilidad.
- El título lo otorga cada campus local, aunque se pueden obtener diferentes titulaciones. Idioma local



5. Modelos de campus internacionales

Modelo Glocal

- Piensa global actúa local. En lugar de “enseñar al mundo” o de “experimentar el mundo” en este modelo se **“aprende del mundo”**
- Diferentes tipos de campus especializados de acuerdo a las circunstancias de los países. Una red integrada e interconectada de campus complementarios.
- Programas modulares que se desarrollan en los diferentes campus para aprovechar las especificidades de cada uno de ellos.
- El conocimiento se genera en diferentes partes del mundo y debe ser aprovechado por todos.
- Se diluye la nacionalidad. Algunas de las funciones del campus central pueden trasladarse a las filiales. Los programas son los mismos.
- Los estudiantes son internacionales sin que prevalezca ninguna nacionalidad y pueden moverse entre los diferentes campus.
- Los profesores y staff son reclutados internacionalmente y no son adscritos a ningún campus específico sino a la red. Libertad de movimientos para enseñar e investigar.



“..One program, one faculty, tree campuses...to maintain a global brand that is consistent across various contexts...”

6. Conclusiones

- El ámbito de las IES se caracterizará por una **creciente conexión**, colaboración y competencia entre instituciones.
 - Nuevos modelos de gestión más abiertos, menos rígidos con estructuras basadas en la colaboración y las alianzas con otras instituciones.
 - La internacionalización de las IES no es fácil, es arriesgada aunque existen muchas oportunidades de desarrollo.
 - Imperativo en un mundo global.

■ *Indicadores*

Asignaturas obligatorias en idioma extranjero	N. asignaturas en idioma extranjero/ total programa
Estudiantes internacionales	Número estudiantes extranjeros (grado/master)/ total de matriculados
Movilidad	Número de estudiantes en programas de intercambio (enviados y atraídos)/ total matriculados
Profesorado extranjero	Personal docente e investigador extranjero/ total PDI
Tesis doctorales internacionales	% tesis defendidas por estudiantes extranjeros
Publicaciones internacionales	% de las publicaciones en las que algún autor tiene afiliación internacional
Fondos internacionales de investigación	% fondos provenientes del exterior
Estudiantes en campus exteriores	% de estudiantes en un campus foráneo
Inversión en el exterior	Presupuesto destinado a campus exterior/ total universidad
Acuerdos internacionales	Número de acuerdos internacionales (regionales/ fuera de la región)

6. Conclusiones

■ **Mis recomendaciones:**

1. *La internacionalización **es una necesidad pero no es fácil.** Requiere de la disponibilidad de recursos financieros y humanos; y de una serie de capacidades que permitan la generación de valor con una adecuada combinación de éstos.*

2. Identificar las actividades internacionales que mejor se **adaptan a la misión**, los objetivos estratégicos de tu institución, a sus recursos y su posicionamiento regional.

3. Establecer una clara misión respecto a la internacionalización. Centrarse más en el objetivo que en el rendimiento. **“La razón de ser”**

4. Desarrollar un **plan estratégico** modesto/ ambicioso para tener una hoja de ruta y monitorizar los resultados.

- Preparar y planificar la internacionalización
- Evaluación estratégica
- Evaluación de los potenciales mercados
- Evaluación de la forma de entrada
- Diseño de los procesos de coordinación y control

6. Conclusiones

■ **Mis recomendaciones:**

5. **Step by step.** *Explotando nuestras capacidades, explorando nuevos escenarios a través de la cooperación, de nuevo explotar, de forma que esto se convierta en un círculo virtuoso explotación-exploración.*

6. **Seleccionar muy cuidadosamente los compañeros de viaje** (*rankings, prestigio, publicaciones, doctorados, públicas/privadas, orientación docencia/investigación, afinidad con los responsables, compatibilidades, cofinancia, etc...*). Sinergias.

7. Construir poco a poco **cierta reputación** en la región (*alumnos, profesores, publicaciones, proyectos, acuerdos de cooperación...*)

8. **Balance de lo local y global.** *No renunciar a la idiosincrasia local pero sumergirse en el mundo global. Eficiencia (Costes) y sensibilidad local (respuesta al mercado)*

6. Conclusiones

■ *Mis recomendaciones:*

9. Es una **obligación** como profesores transferir a nuestros estudiantes una mentalidad global. Es una obligación como institución subirse al carro de la globalización.

10. Es una **obligación** de los gobiernos y de las IES proveer de **los recursos** necesarios a sus estudiantes para afrontar el reto de la globalización. A largo plazo se revierte la ecuación.

11. La globalización de la educación requerirá una mayor creatividad e innovación. **Necesitamos mayores incentivos** para compensar a los atrevidos, tanto funcionarios como profesores... y **menos burocracia**.

12. El respeto a los entornos locales, afrontando con un auténtica **responsabilidad social y ética** los desafíos de la internacionalización

- Relaciones con profesores, funcionarios, estudiantes, ecosistema local.
- Medioambiente
- Corrupción

The End!



Any questions or comments?

■ jose.pla@uv.es

Muchas gracias por su atención!