



**El reto de la internacionalización
de la universidad española.
Análisis comparado y propuestas**

Abril 2023

ÍNDICE

[Prólogo \(pág. 5\)](#)

[1. Introducción y justificación \(pág. 7\)](#)

[2. Situación de contexto \(pág. 9\)](#)

[2.1. Qué se entiende por internacionalización de la educación superior \(pág. 9\)](#)

[2.2. El marco de partida en el que se desenvuelve el Sistema Universitario Español \(SUE\) y su internacionalización \(pág. 11\)](#)

[3. Diagnóstico de situación de la internacionalización del Sistema Universitario Español \(SUE\) \(pág. 15\)](#)

[3.1. Introducción \(pág. 15\)](#)

[3.2. Principales resultados \(pág. 15\)](#)

[3.3. Las cifras de la internacionalización en detalle \(pág. 15\)](#)

[4. La experiencia internacional y su encaje en el panorama español: revisión basada en la evidencia \(pág. 25\)](#)

[4.1. Introducción \(pág. 25\)](#)

[4.2. Conclusiones alcanzadas \(pág. 25\)](#)

[4.3. Análisis de evidencia internacional: resultados en detalle \(pág. 30\)](#)

[4.4. Diálogo deliberativo: resultados en detalle \(pág. 74\)](#)

[4.5. Panel tipo Delphi: resultados en detalle \(pág. 77\)](#)

[5. Análisis nacional: las prácticas de las universidades españolas punteras en materia de internacionalización \(pág. 103\)](#)

[5.1. Introducción \(pág. 103\)](#)

[5.2. Principales resultados alcanzados: elementos comunes en materia de internacionalización de las universidades analizadas \(pág. 104\)](#)

[5.3. La internacionalización en las universidades españolas seleccionadas en detalle \(pág. 106\)](#)

[6. Propuestas para el impulso de la internacionalización de la universidad española \(pág. 141\)](#)

[6.1. Introducción \(pág. 141\)](#)

[6.2. Propuestas a desarrollar desde las instancias públicas, lideradas por el ministerio competente en materia universitaria: normativas y políticas \(pág. 141\)](#)

[6.3. Propuestas a desarrollar desde las universidades \(pág. 157\)](#)

[Tablas y gráficos \(pág. 168\)](#)

[Referencias Bibliográficas \(pág. 170\)](#)

[Anexo. Personas participantes en el diálogo deliberativo y el panel tipo Delphi \(pág. 182\)](#)

PRÓLOGO

La internacionalización es uno de los grandes desafíos de la educación superior. Un aspecto cuya relevancia se ha ido incrementando en los últimos años en un contexto cada vez más globalizado y digitalizado. Hoy en día, la internacionalización de las instituciones de educación superior se ha erigido como un elemento clave en la calidad de la formación ofrecida, un valor agregado esencial para formar ciudadanos del mundo con una perspectiva global, habilidades multiculturales y competencias internacionales, que representen un activo valioso a nivel personal, pero también para sus propias comunidades, y que sean capaces de contribuir al desarrollo económico y social de su entorno. Se trata, por tanto, de un proceso vivo que involucra a la comunidad local, a la institución, a sus procesos y a las relaciones y alianzas que desarrolla.

En este marco, el presente estudio nace con el objetivo de profundizar en la realidad del proceso de internacionalización de la universidad española para, a partir de esta información y de la comparativa con otros países relevantes en este campo, extraer una serie de recomendaciones con el objeto de contribuir a mejorar la internacionalización del Sistema Universitario Español (SUE).

Un trabajo especialmente pertinente en el actual momento histórico, que se ha calificado como un acelerador, y que se caracteriza por la velocidad del cambio económico, social y tecnológico. Todos estos condicionantes han precipitado la evolución y la transformación en las prioridades y maneras de hacer y relacionarse de la ciudadanía y, en consecuencia, de las instituciones. En efecto, las universidades españolas operan de

forma cada vez más intensa en un contexto político, económico, social y cultural que las afecta y las condiciona, y sobre el que a su vez impactan, y en función del cual deben diseñar y desarrollar de forma perentoria su estrategia de internacionalización.

A nivel nacional, la elaboración de este estudio ha convivido con la elaboración de la Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU), aprobada recientemente por el Congreso de los Diputados en marzo de 2023. De este nuevo marco legal dependerá, lógicamente, el futuro del Sistema Universitario Español y su proyección global.

Este estudio, fruto de la colaboración entre la Cámara de Comercio de España, la Conferencia de Consejos Sociales y de representantes de universidades privadas y la Fundación CYD, recoge una extensa y minuciosa revisión de las experiencias nacionales e internacionales desarrolladas por países e instituciones de educación superior que destacan en la esfera internacional, a partir de la cual se derivan las propuestas para mejorar la internacionalización de las universidades de nuestro país. Para su elaboración se ha contado con la colaboración de actores clave del Sistema Universitario Español, personas responsables de la internacionalización universitaria y expertos reconocidos en el ámbito de la internacionalización a nivel europeo y global, a los que queremos agradecer sus valiosas contribuciones.

El proceso de transformación del sistema educativo de educación superior en el que se encuentra inmerso nuestro país representa una oportunidad para sentar las bases para intensificar y reforzar su presencia en la esfera internacional. La internacionalización



de nuestras universidades, además de su impacto económico, contribuye a la formación, retención y atracción de talento y a su modernización, a la apertura al exterior de nuestra sociedad y al prestigio y reconocimiento de nuestro país más allá de nuestras fronteras.

Este reto trasciende a cada institución particular e incluso al propio SUE. Se trata

de un desafío de carácter nacional que debe ser asumido por las instituciones, los gobiernos y la sociedad española de manera estratégica. Resulta indispensable y urgente aunar y orientar esfuerzos para conseguir la universidad que necesitamos, capaz de afrontar y aprovechar los actuales desafíos y oportunidades que ofrece el contexto global en aras del interés general.

José Luis Bonet

Presidente de la Cámara de Comercio de España

Antonio Abril

Presidente de la Conferencia de Consejos Sociales y de representantes de universidades privadas

Francesc Solé

Vicepresidente de la Fundación CYD



1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Las universidades son el principal instrumento para la transferencia del conocimiento y la formación del talento, dos factores de gran relevancia para el desarrollo de una sociedad moderna. A ello se añaden las oportunidades creadas, y en continuo crecimiento, por un mundo cada vez más globalizado, donde la internacionalización del conocimiento constituye una de las claves para el desarrollo económico y social.

En este contexto, las universidades son conscientes de la importancia de la internacionalización de su actividad. Del mismo modo que han adquirido cada vez un papel más activo en su tercera misión, la transferencia de conocimientos, han incorporado la internacionalización como uno de sus objetivos estratégicos, que contribuye a mejorar la calidad del aprendizaje, la docencia y la investigación.

En efecto, el Sistema Universitario Español ha aprendido a trabajar en un entorno global e interconectado. Preparar a las futuras generaciones para que respondan a las necesidades de este entorno, que requiere, cada vez, una mayor cualificación y una formación de calidad, se ha erigido en uno de los mayores desafíos que enfrenta en la actualidad.

Para ello, las universidades llevan tiempo promoviendo y reforzando sus actividades de internacionalización, desarrollando planes específicos para ello. Particularmente, las acciones de movilidad internacional son las actuaciones prioritarias, situando a nuestro país en el primer lugar en envío y recepción de alumnos en el marco del programa Erasmus.

Más allá de los buenos resultados alcanzados en el programa Erasmus, la universidad española presenta aún mucho margen de mejora. Nuestro país se encuentra a la cola en movilidad internacional estudiantil y del personal docente e investigador, en número de titulaciones o asignaturas en lenguas extranjeras, en convenios internacionales, etc. Sin embargo, cuando las condiciones y los incentivos han sido los adecuados, el Sistema Universitario Español (SUE) ha respondido satisfactoriamente. Este es el caso de la investigación, en la que, por ejemplo, el indicador de la colaboración científica con instituciones extranjeras ha evolucionado positivamente y nos sitúa en el lugar que cabría esperar.

La transferencia del conocimiento y la internacionalización son aspectos de las entidades de enseñanza superior que requieren de grandes cambios en la organización y estrategia del sistema universitario, se trata de cambios culturales y estructurales, y como todo cambio de esta dimensión requiere tiempo para que puedan empezar a observarse sus resultados. Las universidades españolas están trabajando para que la internacionalización sea una realidad, la mayoría dispone ya de un plan de internacionalización y desde la Administración General del Estado, también se está trabajando en este sentido. Prueba de ello fue la aprobación en octubre de 2014 de la Estrategia para la internacionalización de la universidad en España 2015-2020, cuya nueva versión se encuentra actualmente en proceso de elaboración.

En este marco, el presente documento, nace con el objetivo de profundizar en la

2. SITUACIÓN DE CONTEXTO

realidad del proceso de internacionalización de la universidad española. En particular, tras analizar las mejores prácticas desarrolladas en este sentido a nivel nacional e internacional, se aborda una serie de propuestas para el impulso de la internacionalización de la universidad española que proporcionan una orientación sobre aquellos elementos susceptibles de aplicación o mejora en el Sistema Universitario Español (SUE), para impulsar su proyección exterior.

Concretamente, tras esta introducción, en el siguiente apartado se establece el contexto en el que se desarrolla el fenómeno bajo estudio. Para ello, como premisa de partida, se realiza un análisis de la definición del concepto de “internacionalización” referido al ámbito universitario. En segundo término, se presenta el marco nacional y europeo en el que se desenvuelve el Sistema Universitario Español y su apertura al exterior.

A continuación, en el apartado 3, se proporciona un diagnóstico sobre la situación de la internacionalización de la universidad española, a partir de las fuentes estadísticas

más relevantes, siempre que sea posible, con comparativa en el contexto europeo / internacional. Este bloque se completa con el análisis realizado en los apartados 5 y 6, donde se analizan las políticas y herramientas implementadas para la promoción de la internacionalización universitaria, desarrolladas tanto a nivel español como en el contexto internacional. En concreto, en el apartado 5, se analizan los instrumentos de promoción de la internacionalización que han resultado efectivos en países con una participación significativa en la arena internacional de la educación superior, y su encaje en el contexto español. Seguidamente, en el apartado 6, se profundiza en las prácticas de las universidades españolas punteras en internacionalización.

Finalmente, a modo de conclusión, en el último apartado se presentan las propuestas que se derivan de toda la información recogida y estudiada, con el objeto de contribuir a mejorar la internacionalización de las universidades de nuestro país¹.



¹ A lo largo del documento, se indica en cada caso el número de la referencia bibliográfica utilizada. El detalle correspondiente puede consultarse al final del documento, donde se incorpora el listado, organizado por capítulos.

2.1. Qué se entiende por internacionalización de la educación superior

Como paso previo a la realización del análisis, es necesario establecer qué se entiende por internacionalización de la universidad, es decir, qué es lo que se pretende medir y estudiar.

En la actualidad conviven diversas definiciones del fenómeno. A continuación, se presentan algunos de los conceptos más utilizados:

- *“Internacionalizar la actividad de una universidad no consiste solo en la creación de un departamento de relaciones internacionales, que se ocupe de manera eficiente de los programas de movilidad internacional de los estudiantes y de los convenios correspondientes.*
- *Internacionalizar la actividad de una universidad implica que toda la organización universitaria, su personal, los órganos de gestión y gobierno, los servicios perciban que desarrollan su actividad en un contexto internacional (...). Internacionalizar significa incorporar la dimensión internacional no solo en la relación con los estudiantes, sino también en los sistemas de reclutamiento del personal, en los sistemas de gestión de la investigación, en los procedimientos administrativos, etc. La internacionalización lo impregna todo”. (1)*
- *“Internacionalización de las universidades se puede definir como el proceso de introducción de la dimensión internacional en la cultura y estrategia institucional, en las funciones de*

formación, investigación y extensión, y en la proyección de la oferta y capacidades de la universidad. El énfasis que debe poner una universidad en su enfoque y en sus objetivos y estrategias de internacionalización depende de múltiples factores que serán analizados más adelante y en los que confluyen diferentes motivaciones culturales, académicas y económicas.” (2)

- *“Se trata de un proceso vivo para dar respuesta al proceso de generalización y globalización, incluso de elementos de interculturalidad tanto internacionales como locales. Es, por tanto, un proceso que va más allá de la movilidad internacional de estudiantes, personal docente y administrativo, desarrollada a través de programas como el Erasmus+ o AMICUS (programa propio de movilidad ULE a destinos no europeos).*
- *La internacionalización afecta a la totalidad de enseñanzas, actividades y servicios que se desarrollan en la universidad, pues todas ellas son susceptibles de estar en contacto y colaboración con personas de diferentes nacionalidades y culturas.” (3)*
- *“El concepto internacional, necesario aún en España, representa la voluntad de priorizar las políticas de modernización ligadas a la internacionalización en las tres funciones, docente, investigadora y de innovación. Especialmente, se busca una visión y reconocimiento internacional o global de estos entornos de conocimiento o Campus de Excelencia Internacional. Se entiende la internacionalización*

docente como aumento del número de estudiantes y profesores extranjeros en grado, en másteres internacionales e interuniversitarios y en doctorados internacionales de excelencia. Además, se pretende difundir “competencias inducidas” de internacionalización, apoyándose también las Escuelas de Doctorado y la atracción de talento y de investigadores internacionales. Se incentiva el aumento de titulaciones impartidas en una de las lenguas internacionales diferente del español. En suma, se trata de extender el carácter internacional a la vida de los campus, de los servicios, del profesorado y de la gobernanza de la I+D.” (4)

- “La internacionalización de la educación superior universitaria, definida como el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural y/o global en los objetivos, funciones (enseñanza/aprendizaje, investigación, servicios) y suministro de educación superior”.

“El concepto de internacionalización va más allá de la mera movilidad de estudiantes y firma de acuerdos internacionales. Se deben considerar aspectos de internacionalización de los currículum formativos, circulación de cerebros, internacionalización de la investigación, titulaciones internacionales conjuntas o múltiples con socios extranjeros, internacionalización en casa, desarrollo de campus transnacionales, creación de sistemas internacionales de aseguramiento de la calidad, acreditación y verificación, competición por los mejores alumnos,

clasificaciones internacionales (ranking) de universidades, desarrollo de asociaciones de antiguos alumnos (“alumni”) internacionales, intercambio de experiencias y buenas prácticas, empleabilidad y emprendimiento, etc.” (5)

- “La internacionalización a lo largo de los años ha pasado de ser una cuestión reactiva a una cuestión proactiva, de ser un valor añadido a estar generalizada, y también ha visto como su centro de atención, su alcance y su contenido evolucionaban sustancialmente. La competencia creciente en la enseñanza superior y la comercialización y el suministro transfronterizo de enseñanza superior han desafiado el valor tradicionalmente atribuido a la cooperación, como los intercambios y las asociaciones”. (6)
- “La internacionalización de la educación superior podría definirse en términos generales como el proceso de integrar la dimensión internacional/intercultural en la enseñanza, la investigación y el servicio de la institución.” (7)

Por tanto, el concepto de internacionalización de la universidad es dinámico y existen múltiples definiciones. A modo de conclusión, podría afirmarse que en general, las definiciones actualmente vigentes tienden a considerar la internacionalización de la universidad en sentido amplio, lo que supone internacionalizar todas las actuaciones que comprende la actividad universitaria, enseñanza, docencia, investigación y conocimiento, e incluso las que atañen a

la gobernanza, la gestión y los procesos asociados.

2.2. El marco de partida en el que se desenvuelve el Sistema Universitario Español (SUE) y su internacionalización

Nuestras universidades se nutren y están condicionadas por factores internos y elementos del contexto en el que desarrollan su actividad. En lo que respecta a su internacionalización, las instituciones españolas de educación superior consideradas en este análisis promueven su apertura al mundo desde diferentes frentes, como la movilidad, la internacionalización en casa, la captación de talento, la internacionalización de la docencia, la investigación y la transferencia o la cooperación y las alianzas estratégicas. La manera de desarrollar estos lineamientos difiere entre ellas, condicionadas por sus propias características, virtudes, limitaciones, y objetivos, así como por el contexto en el que se desenvuelven.

Este proceso que en la actualidad constituye una realidad en todas las instituciones del Sistema Universitario Español, tiene una de sus vertientes más potentes en las instancias europeas. Hoy en día resulta indiscutible el creciente protagonismo que la internacionalización ha ido adquiriendo en la educación superior europea durante las pasadas dos o tres décadas, tanto a nivel regional como mundial. Su evolución obedece a una variedad de factores, entre los cuales destacan la globalización de la economía y con ella del mercado laboral, el proceso de digitalización y la creciente competencia entre países para crear nuevos empleos y atraer y retener el talento.

Lógicamente, esta realidad se antepone también a las universidades que van a tener que adaptarse y abrirse cada vez con mayor fuerza a unas sociedades y unas economías abiertas y globales.

Todo ello se ha venido traduciendo en el diseño e implantación de programas específicos de fomento de la movilidad y de la I+D. En concreto, el marco para la internacionalización universitaria inició su recorrido con el Proceso de Bolonia (1999), pasando por la Estrategia Horizonte 2020 (2009) hasta la actualidad, con la reciente publicación por parte de la Comisión de la Estrategia Europea para las Universidades y una propuesta a los Estados miembros sobre cómo fomentar la colaboración transnacional (2020). La estrategia aborda cuatro ámbitos prioritarios: el refuerzo de la dimensión europea en la educación superior y la investigación; el apoyo a las universidades como “faros del modo de vida europeo”, la promoción de valores y la contribución al desarrollo de competencias; potenciar a las universidades como agentes del cambio en las transiciones verde y digital, y reforzarlas como impulsoras del papel y el liderazgo globales de la UE. (8)

Estas tendencias hacia la internacionalización promovidas desde Europa se han visto reflejadas también en las políticas educativas nacionales, regionales y en las de las propias universidades, con diferentes intensidades.

A nivel nacional, el Ministerio de Educación publicó en 2014 la Estrategia para la internacionalización de las universidades españolas 2015-2020. La misma se estableció con un objetivo general para el horizonte 2020: “Consolidar un sistema universitario

fuerte e internacionalmente atractivo que promueva la movilidad de entrada y salida de los mejores estudiantes, profesores, investigadores y personal de administración y servicios, la calidad educativa, el potencial del español como idioma para la educación superior, la internacionalización de los programas formativos y actividades de I+D+i, contribuyendo a la mejora del atractivo y de la competitividad internacional de España, así como al desarrollo socioeconómico de su entorno próximo basado en el conocimiento.”(9)

Para alcanzar este objetivo, la estrategia debía contribuir a crear una marca internacional basada en dos ejes fundamentales, la calidad y la lengua, enfatizando la necesidad de fomentar el aprendizaje de lenguas extranjeras y de aumentar la oferta de docencia bilingüe, especialmente en inglés.

Distribución de competencias en materia universitaria

Nuestro país se caracteriza por su modelo descentralizado de ordenación política y territorial, organizado en cuatro niveles: el Gobierno Central, las Comunidades Autónomas (CCAA), sus provincias y los municipios que las conforman. Las CCAA en particular gozan de autonomía política y financiera.

Este modelo descentralizado y simétrico reparte el ejercicio de las competencias educativas entre todos los niveles administrativos, de manera que todas las Comunidades Autónomas ejercen básicamente las mismas competencias.

En particular, la distribución de competencias en materia universitaria entraña una

complejidad considerable. Según señala Díez Bueso (2012), ello se debe, en primera instancia, a que las tareas desarrolladas desde el ámbito universitario van desde el reconocimiento de títulos al sistema de evaluación del profesorado, pasando por las becas y ayudas; cada una de las cuales obedecen a tipos competenciales distintos.

En segundo lugar, otro factor que afecta este reparto son los derechos fundamentales, como el derecho a la educación o la libertad de cátedra, a lo que se añaden valores constitucionales como el fomento de la igualdad. En este contexto, la universidad se constituye en un servicio público al que, por tanto, se le aplica también el régimen competencial de la administración pública. (10)

De la combinación de derechos fundamentales con la consideración de servicio público, la universidad se erige como institución protectora de los derechos relacionados con la enseñanza universitaria, de lo que deriva la garantía de autonomía universitaria.

En definitiva, en nuestro país, las competencias universitarias se encuentran repartidas entre el Estado, las Comunidades Autónomas y la universidad.

En general, entre las competencias del Estado se encuentran la aprobación de la normativa básica para el Sistema Universitario Español. Esto implica el establecimiento de los conocimientos indispensables para la obtención de títulos; el régimen básico y la coordinación de los planes de estudio; las bases sobre becas y ayudas; los requisitos fundamentales para constituir universidades; y la regulación de sus estructuras básicas. (10)

Las Comunidades Autónomas, por su parte, siempre dentro del marco definido a nivel estatal y respetando la autonomía universitaria, pueden establecer un sistema universitario autonómico. Entre sus competencias, el desarrollo de las bases para la creación y reconocimiento de universidades; la coordinación universitaria dentro de su región; el establecimiento de las condiciones en lo que respecta a ayudas financieras (becas y ayudas); o la definición del calendario académico. (10)

En relación con las universidades, sus competencias están relacionadas con la protección de la libertad de enseñanza, de estudio y de investigación, lo cual implica la potestad de dotarse de normas internas (estatutos); el desarrollo de la normativa que rige las estructuras y los órganos universitarios; la organización de sus recursos; la aprobación de los planes de estudio; los títulos y diplomas propios; y los concursos

para cubrir las vacantes del profesorado, incluyendo la valoración de méritos para su contratación. (10)

La financiación

Las Comunidades Autónomas, junto con el Gobierno Central, tienen la potestad, en sus territorios, de la creación, funcionamiento y supervisión de las instituciones educativas.

En este contexto, descendiendo a un nivel regional, las universidades enfrentan también diferentes realidades. Uno de los ejemplos más significativos de ello es la financiación de las universidades públicas. La misma proviene principalmente del Estado y de los Gobiernos autonómicos correspondientes, de modo que los fondos de los que dispone cada centro público están condicionados también por su ubicación. Esto no ocurre entre las universidades privadas, en las que su financiación procede fundamentalmente del pago por prestación de servicios.



En definitiva, los recursos de los que disponen las instituciones de educación superior provienen principalmente de los presupuestos autonómicos de la Comunidad

Autónoma a la que pertenecen. A lo que se añade la posibilidad de establecer convenios o contratos programa específicos.



3. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL (SUE)

3.1. Introducción

Una vez delimitado el fenómeno que se pretende medir y estudiar y el contexto en cual se desenvuelve, en este apartado se analiza la información estadística disponible que permita una aproximación a la situación de la internacionalización de las universidades españolas y el entorno internacional en el que actúan.

Los indicadores de internacionalización de la universidad en España que existen actualmente están dirigidos fundamentalmente hacia la evaluación del grado de internacionalización de los estudiantes (sobre todo relacionados con programas de movilidad) y menos hacia otros indicadores relativos a la docencia, la investigación y la gestión. Este hecho dificulta el análisis de la internacionalización de nuestro sistema universitario, de un modo que aporte un mayor valor añadido de cara a la definición de propuestas que la fomenten. En este sentido, sería deseable que los indicadores destinados a medir la dimensión internacional hicieran mayor referencia a la triple misión de la universidad (docencia, investigación y transferencia del conocimiento).

A continuación, se analiza la información estadística disponible sobre movilidad de estudiantes internacionales, del personal docente e investigador y la relativa a colaboración científica internacional.

3.2. Principales resultados

Los indicadores disponibles permiten inferir que, si bien nuestras universidades han alcanzado un buen desempeño en el programa Erasmus, el SUE tiene aún mucho margen de mejora en otros ámbitos de

relevancia en materia de internacionalización: nuestro país se encuentra a la cola en movilidad estudiantil y en presencia de personal docente e investigador extranjero. En contraposición, la colaboración científica con instituciones extranjeras ha evolucionado favorablemente y, hoy en día, aunque queda mucho por hacer, las cifras son alentadoras.

3.3. Las cifras de la internacionalización en detalle

Movilidad de estudiantes internacionales

Estudiantes universitarios entrantes al SUE

- El total de estudiantes internacionales entrantes en el SUE en el curso 2020-2021 ascendió a 91.555, un 29,2% por debajo de los 129.375 estudiantes llegados en 2019-2020.
- Ello representaba el 6,6% del alumnado total en el curso 2020-2021, en tanto que esta cifra fue del 9,5% en el curso anterior.
- De los estudiantes internacionales entrantes en 2020-2021, un 64,9% correspondía a una universidad pública, en tanto que un 35,1% a una privada (70,5% y 29,5%, respectivamente, en el curso anterior).
- Un 21,5% se matriculó en programas de movilidad (83,1% procedentes de la UE) y un 78,5% en matrícula ordinaria (41,2% procedentes de América Latina) (43,0% y 57,0% en cada caso en el curso precedente).
- Según lugar de procedencia, un 45,2% de los estudiantes provenían de la Unión Europea y un 33,8% de América Latina.

- Por tipo de universidad, en el curso 2020-2021 el peso del estudiantado internacional era mayor entre las privadas (15,0%) que en las públicas (5,1%). Al desagregar por tipo de movilidad, la proporción de alumnado en programas de movilidad era similar en ambas tipologías (alrededor del 1,3%), por el contrario, el peso de estudiantes con matrícula ordinaria era ampliamente superior en los centros privados (13,7% frente al 3,6% en los públicos).
- En cuanto a su evolución, el número de estudiantes internacionales creció hasta el curso 2019-2020. En el curso 2020-2021 disminuyó (-29,2%), como consecuencia del acusado descenso registrado en los estudiantes en programas de movilidad (caída del 64,6%).
- Con ello, el peso de los estudiantes internacionales en el SUE, creciente hasta el curso 2019-2020, registró también un significativo descenso del 30,3% en 2020-2021. Por tipo de universidad, la

proporción en las públicas cayó más que en las privadas (-35,4% y -21,2%, respectivamente), entre los dos últimos cursos.

Estudiantes universitarios que salen del SUE

- El número de estudiantes del SUE que salieron al extranjero en el curso 2020-2021 ascendió a 20.531, cifra considerablemente inferior a los 42.243 que estudiaron fuera del España en 2019-2020 (caída del 51,4%).
- Ello representaba el 1,6% del alumnado total en el curso 2020-2021, en tanto que este porcentaje fue del 3,3% durante el curso anterior.
- Un 83,4% del alumnado saliente en 2020-2021 estudiaba en una universidad pública.
- La gran mayoría de estos estudiantes eligió por destino algún país de la Unión Europea (88,8% frente al 78,4% en el curso 2019-2020). El resto de los destinos perdió peso durante este curso,

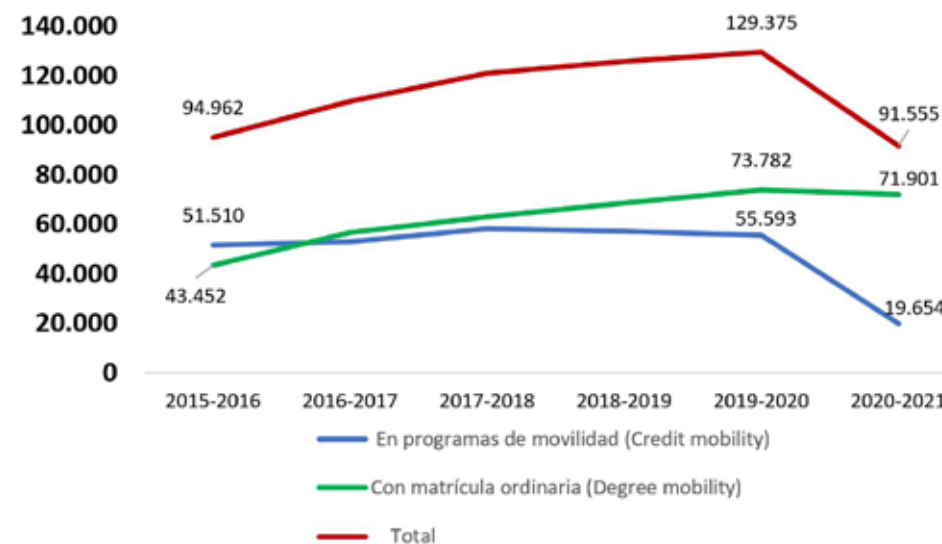
Tabla 1. Principales cifras de la entrada de estudiantes internacionales al SUE*, por tipo de universidad. Cursos 2019-2020 y 2020-2021

		Curso 2019-2020			Curso 2020-2021			Tasa de variación (%)			
		SUE	Públicas	Privadas	SUE	Públicas	Privadas	SUE	Públicas	Privadas	
Total entrantes	Nº estudiantes internac.	129.375	91.236	38.139	91.555	59.398	32.157	-29,2%	-34,9%	-15,7%	
	% s/ total estudiantes	9,5%	7,8%	19,1%	6,6%	5,1%	15,0%	-30,3%	-35,4%	-21,2%	
En programas de movilidad (Credit mobility)	Nº estudiantes internac.	55.593	46.201	9.392	19.654	16.795	2.859	-64,6%	-63,6%	-69,6%	
	% s/ total estudiantes	4,1%	4,0%	4,7%	1,4%	1,4%	1,3%	-65,4%	-63,9%	-71,6%	
Con matrícula ordinaria (Degree mobility)	Nº estudiantes internac.	73.782	45.035	28.747	71.901	42.603	29.298	-2,5%	-5,4%	1,9%	
	% s/ total estudiantes	5,4%	3,9%	14,4%	5,2%	3,6%	13,7%	-4,3%	-6,2%	-4,7%	
Zona de procedencia	Unión Europea	% s/ total estudiantes internac.	44,5%	43,2%	47,4%	45,2%	42,4%	50,2%	1,6%	-1,9%	6,0%
	América Latina	% s/ total estudiantes internac.	32,0%	33,4%	28,7%	33,8%	35,8%	30,1%	5,4%	7,0%	4,9%
	Otras	% s/ total estudiantes internac.	23,5%	23,4%	23,9%	21,1%	21,8%	19,7%	-10,3%	-6,5%	-17,7%

* Los datos se refieren a universidades presenciales.

Fuente: Sistema Integrado de Información Universitaria (SIU). Secretaría General de Universidades.

Gráfico 1. Evolución del número de estudiantes internacionales entrantes en el SUE*, por tipo de movilidad. Cursos 2015-2016 a 2020-2021



* Los datos se refieren a universidades presenciales.

Fuente: Sistema Integrado de Información Universitaria (SIU). Secretaría General de Universidades.

Tabla 2. Principales cifras de salida de estudiantes del SUE*, por tipo de universidad. Cursos 2019-2020 y 2020-2021

		Curso 2019-2020			Curso 2020-2021			Tasa de variación (%)			
		SUE	Públicas	Privadas	SUE	Públicas	Privadas	SUE	Públicas	Privadas	
Total salientes	Nº estudiantes	42.253	35.006	7.247	20.531	17.133	3.398	-51,4%	-51,1%	-53,1%	
	% s/ total estudiantes	3,3%	3,2%	3,7%	1,6%	1,6%	1,6%	-52,3%	-51,2%	-56,3%	
Zona de destino	Unión Europea	% s/ total estudiantes internac.	78,4%	82,7%	57,3%	88,8%	91,9%	73,5%	13,3%	11,0%	28,2%
	América Latina	% s/ total estudiantes internac.	7,6%	7,2%	9,1%	2,1%	1,4%	5,6%	-71,8%	-80,1%	-38,9%
	Otras	% s/ total estudiantes internac.	14,1%	10,0%	33,5%	9,0%	6,7%	20,9%	-35,7%	-33,4%	-37,6%

* Los datos se refieren a universidades presenciales.

Fuente: Sistema Integrado de Información Universitaria (SIU). Secretaría General de Universidades.

principalmente entre el alumnado de las universidades privadas donde los porcentajes variaban más en cursos anteriores (curso 2019-2020: 57,3% UE, 21,3% Estados Unidos y Canadá, y el 9,6% Asia y Oceanía).

- En cuanto a su evolución, tras años de crecimiento sostenido, el número de estudiantes salientes inició una leve caída en el curso 2019-2020 (-4,6%) que se acentuó considerablemente en el curso 2020-2021 (-51,4%), siendo el descenso

entre el alumnado de las universidades privadas algo mayor (de -51,1% y de -53,1%, respectivamente).

Movilidad de estudiantes en el contexto internacional

En el contexto europeo, en lo que respecta a porcentaje de alumnado internacional entrante, España se situaba en 2020 por debajo de la media de la UE27 (3,8% frente al 8,1%), ocupando el puesto 24 de los 27 países miembros, solo por delante de Croacia, Italia y Grecia.

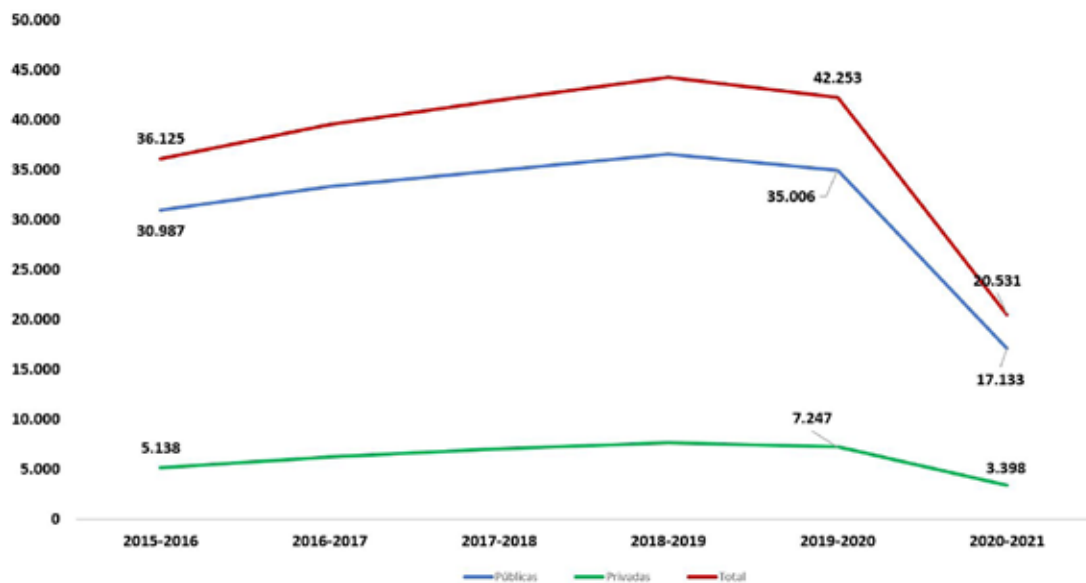
Y ello a pesar de los buenos resultados alcanzados en el programa Erasmus+, según los cuales, en el curso 2020-2021 España volvió a ocupar el primer puesto en la

recepción de estudiantes, recibiendo 48.203 universitarios (15,0% del total), por delante de Francia (30.045), Alemania (29.549), Italia (27.239), o Reino Unido (22.555). (2)

En relación con el conjunto de países de la OCDE, en 2019 España se situó a la cola en participación de alumnado internacional entrante en sus universidades (3,7%), ocupando el puesto 26 de los 29 países con información, por detrás de la media de la OCDE (6,3%) y de la UE22 (7,5%).

En lo que respecta al alumnado saliente, en 2019, el 1,9 % de los estudiantes nacionales se matriculó en una universidad extranjera, porcentaje similar a la media de la OCDE (1,9 %) e inferior al de la UE22 (4,2 %). De los 29 países con información, España ocupaba

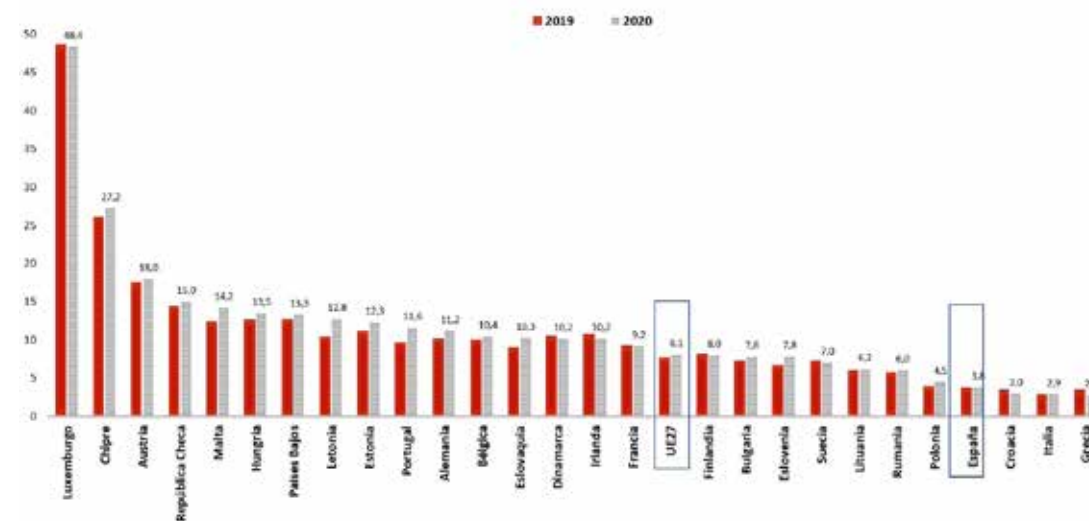
Gráfico 2. Evolución del número de estudiantes del SUE salientes, por tipo de universidad. Cursos 2015-2016 a 2020-2021*



* Los datos se refieren a universidades presenciales.

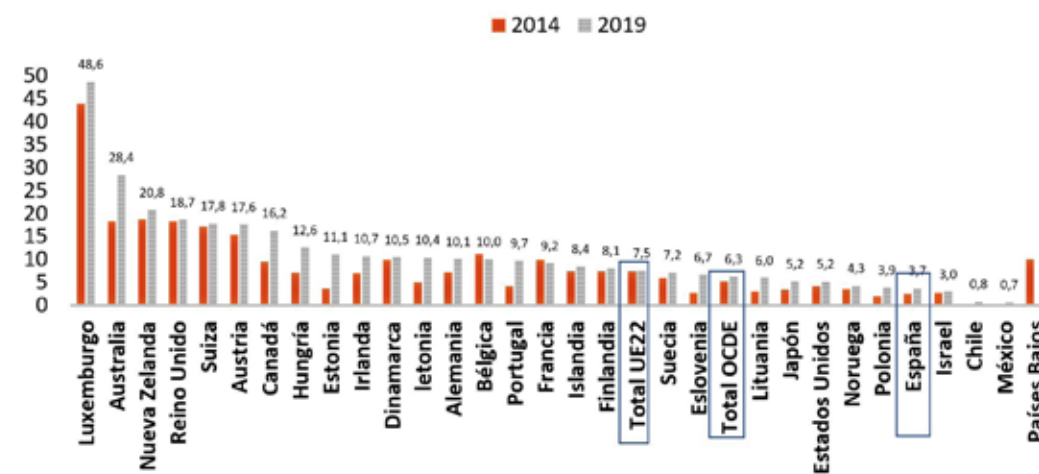
Fuente: Sistema Integrado de Información Universitaria (SIU). Secretaría General de Universidades.

Gráfico 3. Porcentaje de estudiantes internacionales sobre el total de estudiantes universitarios, países UE27. Años 2019 y 2020



Fuente: EUROSTAT.

Gráfico 4. Porcentaje de estudiantes internacionales sobre el total de estudiantes universitarios, por países OCDE. Años 2014 y 2019



Fuente: OCDE

el puesto 22 en participación de alumnado universitario matriculado en una institución extranjera.

En cuanto a los resultados alcanzados en el programa Erasmus+ en el curso 2019-2020, un total de 40.949 estudiantes universitarios nacionales participaron en el programa (13,0% del total), situando a España en el tercer lugar como país emisor, por detrás de Alemania (44.682) y Francia (41.928).

Movilidad del personal docente e investigador (PDI)

En el curso 2020-2021, el personal docente investigador extranjero representaba el 3,2% del total de PDI en el SUE (2,6% en las universidades públicas y 6,1% en las privadas).

A nivel europeo, los datos del informe Modernización de la Educación Superior en Europa: Personal académico – 2017 de6EURYDICE señalaban que en 2013 — últimos datos disponibles— mientras que España contaba con solo un 2,1% de personal docente extranjero, en Italia llegaban al 3,0%, en Alemania al 10,5% y en Reino Unido al 27,3%.

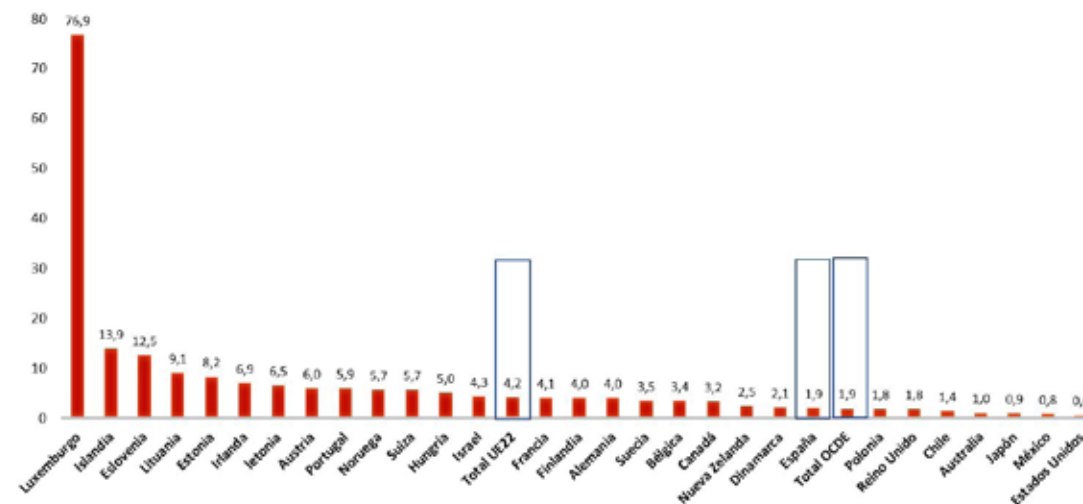
Colaboración científica internacional

La colaboración científica internacional en España alcanzó el 48,4% de su producción total en el período 2015-2019, lo que significó un leve ascenso con respecto a períodos anteriores (4). Con ello, nuestro país se mantenía en el puesto 26 de los 40 países considerados.

De estas colaboraciones con instituciones extranjeras, el 73,8% estuvo liderada por investigadores españoles (74,8% en el

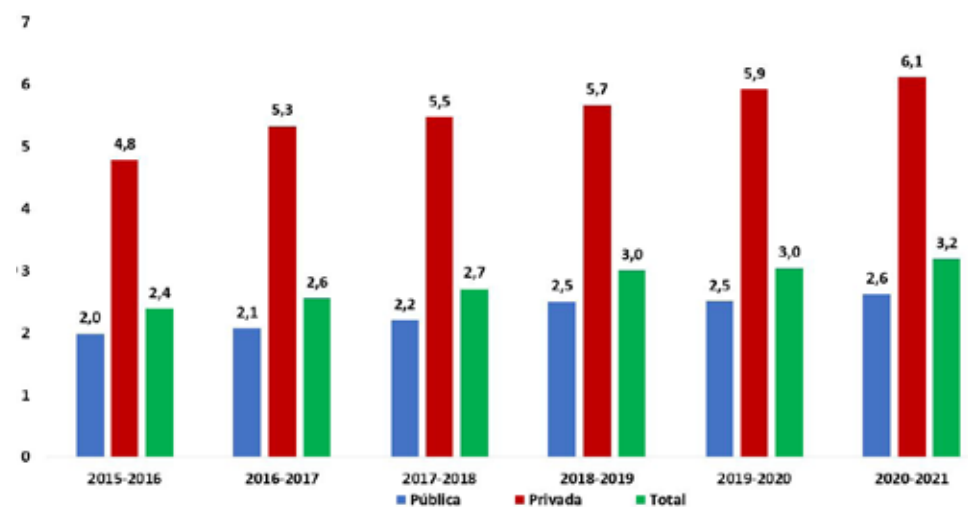
quinquenio 2014-2018), situando a España en la posición decimoquinta de 40 países.

Gráfico 5. Porcentaje de estudiantes nacionales matriculados en el extranjero, por países OCDE. Años 2014 y 2019



Fuente: OCDE, Education at a Glance 2021.

Gráfico 6. Evolución del porcentaje de personal docente e investigador extranjero en el SUE, por tipo de universidad. Cursos 2015-2016 a 2019-2020



Fuente: OCDE, Education at a Glance 2021.

Gráfico 7. Evolución del porcentaje de documentos de producción española en colaboración internacional. Quinquenios 2013-2017 a 2015-2019

Producción total			
Pais	2013-2017	2014-2018	2015-2019
Estonia	3,82 ↑	74,77 ↑	9,09 ↑
Islandia	72,91 ↑	73,95 ↑	82,02 ↑
Suiza	65,24 →	66,70 ↓	7,64 ↓
Bélgica	62,48 ↑	64,33 ↑	55,62 ↑
Austria	60,70 ↑	62,23 ↑	63,37 ↑
Suecia	59,45 ↑	61,15 ↑	62,83 ↑
Dinamarca	58,26 ↑	60,24 ↑	62,06 ↑
Estonia	55,69 ↑	58,64 ↑	61,77 ↑
Países Bajos	57,57 ↑	59,29 ↑	60,66 ↑
Chile	58,13 ↑	59,46 ↑	60,22 ↑
Finlandia	56,47 ↑	58,18 ↑	59,77 ↑
Noruega	56,17 ↑	57,87 ↑	59,17 ↑
Irlanda	55,35 ↑	57,19 ↑	58,73 ↑
Nueva Zelanda	53,93 ↑	55,38 ↑	56,61 ↑
Francia	51,63 ↑	53,38 ↑	54,99 ↑
Australia	49,76 ↑	52,03 ↓	53,90 ↑
Reino Unido	49,65 ↑	51,91 ↑	53,42 ↑
Portugal	50,16 ↑	51,66 ↗	52,72 ↑
Canadá	48,61 ↑	50,21 ↑	51,49 ↑
Grecia	48,09 ↑	49,90 ↑	51,33 ↑
Hungría	49,17 ↑	50,16 ↑	51,03 ↑
Sudáfrica	47,94 ↑	49,39 ↑	50,49 ↑
Eslovenia	46,63 ↑	48,66 ↑	50,10 ↑
Alemania	47,59 ↑	48,72 ↑	49,69 ↑
Israel	47,39 ↑	48,25 ↑	49,09 ↑
España	45,64 ↑	47,12 ↗	48,39 ↗
Italia	44,21 ↑	45,68 ↑	46,92 ↑
Eslovaquia	40,83 ↓	42,43 ↓	44,15 ↓
República Checa	40,10 ↑	41,88 ↑	43,55 ↑
México	40,19 ↑	40,91 ↑	41,44 ↑
Estados Unidos	32,13 →	33,47 →	34,45 ↗
Brasil	29,76 ↑	31,29 ↑	32,33 ↑
Polonia	30,05 →	31,03 ↗	31,99 ↑
Japón	26,39 ↑	27,54 ↑	28,52 ↑
Corea del Sur	26,79 ↑	27,34 ↑	27,97 ↑
Rusia	25,60 ↑	24,70 ↑	23,92 ↑
Turquía	20,90 ↑	21,91 ↑	22,92 ↑
China	19,93 ↑	21,37 ↑	22,46 ↑
Indonesia	30,55 ↑	24,44 ↑	20,43 ↑
India	16,59 ↑	16,88 ↑	17,13 ↑

Fuente: Informe CyD 2020.

Gráfico 8. Evolución del porcentaje de producción científica española en colaboración internacional liderada por españoles. Quinquenios 2013-2017 a 2015-2019

Producción liderada			
Pais	2013-2017	2014-2018	2015-2019
China	93,30 ↑	93,02 ↑	92,77 ↑
India	92,11 ↑	92,05 ↑	91,81 ↑
Indonesia	83,55 ↑	87,62 ↑	89,90 ↑
Rusia	87,14 ↑	87,88 ↗	88,32 ↑
Turquía	88,91 ↑	88,30 ↓	87,60 ↓
Corea del Sur	87,47 ↑	87,29 ↑	86,94 ↑
Brasil	86,09 ↑	85,56 ↗	85,14 ↑
Japón	85,62 ↑	84,88 ↑	84,11 ↑
Polonia	83,39 ↑	82,88 ↑	82,17 ↑
Estados Unidos	83,25 ↑	82,35 ↑	81,43 ↑
México	78,60 ↑	78,31 ↗	77,87 ↑
Italia	77,47 ↑	76,70 ↑	76,01 ↑
República Checa	77,16 ↑	76,15 ↑	74,95 ↑
Eslovaquia	77,01 ↑	75,92 ↑	74,48 ↑
España	75,80 ↑	74,81 ↑	73,82 ↑
Sudáfrica	74,98 ↑	74,18 ↑	73,52 ↑
Alemania	74,38 ↑	73,63 ↑	72,75 ↑
Israel	73,85 ↑	72,87 ↗	72,08 ↑
Portugal	74,19 ↑	72,84 ↑	71,63 ↑
Australia	73,95 ↑	72,42 ↑	70,81 ↑
Grecia	73,17 ↑	71,97 ↑	70,74 ↑
Canadá	72,68 ↑	71,62 ↑	70,41 ↑
Reino Unido	72,46 ↑	70,88 ↗	69,42 ↗
Hungría	70,64 ↑	70,03 ↗	69,13 ↗
Francia	70,72 ↑	69,48 ↑	68,16 ↑
Eslovenia	70,78 ↑	69,00 ↑	67,62 ↑
Chile	68,16 ↑	67,40 ↗	66,66 ↗
Nueva Zelanda	68,80 ↑	67,61 ↑	66,13 ↑
Finlandia	68,21 ↑	67,03 ↑	65,60 ↑
Noruega	67,40 ↑	66,28 ↑	65,27 ↑
Países Bajos	67,53 ↑	66,37 ↑	65,17 ↑
Irlanda	68,06 ↑	66,58 ↓	65,01 ↑
Dinamarca	65,84 ↑	64,50 ↗	63,05 ↗
Suecia	65,58 ↑	64,19 ↑	62,76 ↑
Austria	64,06 ↑	62,97 ↑	62,05 ↑
Bélgica	64,59 ↑	63,13 ↗	61,70 ↗
Estonia	65,90 ↑	63,84 ↓	61,09 ↗
Suiza	61,48 ↑	60,30 ↓	59,30 ↑
Luxemburgo	56,68 ↑	55,06 ↗	53,61 ↗
Islandia	52,54 ↑	52,06 ↓	50,61 ↓

Fuente: Informe CyD 2020.



4. LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y SU ENCAJE EN EL PANORAMA ESPAÑOL: REVISIÓN BASADA EN LA EVIDENCIA

4.1. Introducción

En el presente apartado se profundiza en las prácticas desarrolladas a nivel internacional por aquellos países que destacan por los resultados alcanzados en materia de internacionalización de su sistema universitario. Ello con el objeto de conocer cuáles son las tendencias internacionales en la materia, qué experiencias concretas se perfilan como referente para nuestro país y cuál es su potencial aplicación. Para desarrollarlo, la metodología de análisis para políticas basadas en la evidencia incluyó tres fuentes complementarias que se aplican de manera secuencial:

- Una extensa revisión y elaboración de una síntesis de la evidencia existente sobre políticas, estrategias e instrumentos (273 artículos y 74 documentos) que se han puesto en marcha en países con buen desempeño en la movilidad internacional, particularmente, en la atracción de talento.

- Un diálogo deliberativo con actores clave del Sistema Universitario Español con el objetivo de contrastar los hallazgos de la evidencia.
- Una consulta Delphi con un triple objetivo: complementar los hallazgos encontrados en la revisión de evidencia y en el diálogo deliberativo; contrastarlos con la visión de expertos reconocidos en el ámbito de la internacionalización, buscando consensos sobre aspectos clave; y delimitar una visión sintética sobre el futuro de la internacionalización.

A continuación, en primer lugar, se presenta un resumen de los principales resultados alcanzados. Seguidamente, se exponen en detalle las evidencias recogidas a partir de cada una de las tres fuentes en este análisis.

4.2. Conclusiones alcanzadas

1. La evidencia recogida es clara: los países, grandes o pequeños, que tienen éxito en captar estudiantes internacionales cuentan con una estrategia nacional integral, capaz de aprovechar las interconexiones y las sinergias entre los distintos actores y entre las diferentes dimensiones que conforman una política de internacionalización: estudiantes que cursan estudios de grado a distancia que luego concurren a realizar maestrías en forma presencial; profesores visitantes que contribuyen al atractivo y al prestigio de las instituciones que los reciben; redes de alumni que constituyen un reservorio para nuevos estudiantes, etc.
2. La coherencia entre objetivos, estrategia e instrumentos es un factor clave de éxito. El fundamento de toda política es



el conjunto de objetivos que persigue, y en función de ellos, las estrategias y los instrumentos que se establezcan para alcanzarlos. En esta línea, las políticas nacionales exitosas en materia de internacionalización universitaria reflejan con claridad el objetivo de mayor inserción internacional. Existe asimismo una consistencia entre la estrategia y los instrumentos orientados hacia ella, establecidos por áreas disciplinarias y niveles formativos, siempre con base en las fortalezas institucionales².

3. El contexto debe estimular la convergencia de los principales actores en torno a una estrategia nacional. Una mayor flexibilidad operativa para las

universidades, coordinada y orientada bajo el paraguas de una estrategia nacional, se evidencia como una necesidad para competir en igualdad de condiciones en la esfera internacional. Entre los mecanismos señalados para ello, la creación de una agencia nacional de promoción de la educación superior surge como uno de los más destacados, aunque su utilidad y necesidad ha sido matizada por los expertos consultados. En cualquier caso, un organismo o instrumento de estas características podría representar una opción a valorar para España, aunque lógicamente debería trabajar muy estrechamente con las Comunidades Autónomas y con las propias universidades³.

4. Una articulación eficaz de las Comunidades Autónomas con el ministerio competente se evidencia como particularmente necesaria. Esto requerirá encontrar un equilibrio entre la descentralización de algunas funciones y aquellos casos en los que una coordinación de las iniciativas puede ser lo más eficaz. El marco legal debe ser lo suficientemente flexible como para favorecer este equilibrio sin introducir trabas burocráticas que entorpezcan y añadan costes a su funcionamiento. Adicionalmente, la articulación entre las políticas públicas y las estrategias institucionales permitirá que cada nivel de actuación contribuya al atractivo del SUE. Por su parte, asimismo, el refuerzo de la colaboración entre universidades y sector empresarial ayudará a mejorar

el carácter innovador de la oferta académica.

5. Los estudiantes tienen sus estrategias y las políticas nacionales deben tenerlas también. Las barreras creadas por la pandemia han llevado a una reconsideración del valor de la educación superior internacional, de sus costes, beneficios y riesgos. Un estudiante no solo se guía por la calidad de la oferta académica - identificada a través de alianzas internacionales, de innovaciones pedagógicas, de la inserción de los graduados también considera aspectos tales como la movilidad entre universidades de distintos países, las posibilidades de trabajar durante los estudios y/o de optar por un empleo en el país una vez graduado. Este análisis ha permitido apreciar la importancia de una interacción con el sistema

² En nuestro país, la nueva Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario incorpora un título específico dedicado a la internacionalización (Título VII) en el que se detallan los aspectos prioritarios (Alianzas interuniversitarias, Títulos y programas conjuntos, Movilidad internacional de la comunidad universitaria, Atracción de talento, Centros en el extranjero y Cooperación internacional universitaria para la solidaridad y el desarrollo). En su artículo 24 se establece el compromiso de aprobar una Estrategia de Internacionalización del Sistema Universitario “prestando una especial atención a la plena incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior y promoviendo, asimismo, su relación con el Espacio Iberoamericano de Educación Superior y del Conocimiento, la Euroregión Pirineos Mediterráneo, y otros espacios de cooperación internacional en el ámbito de la Educación Superior.” y en la cual “se definirán los principios básicos y los objetivos generales y específicos”.

³ En la actualidad, nuestro país cuenta con el Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (SEPIE), Agencia Nacional española para el desarrollo y gestión del programa Erasmus+ de la Unión Europea en materia de Educación y Formación. Entre sus funciones:

- Gestión, coordinación y difusión del Programa "Erasmus+". A nivel nacional, colaboración con CC.AA y universidades. A nivel internacional, relaciones con la Comisión Europea y otras Agencias Nacionales de los demás países de la Unión Europea.
- Contribuir a una mayor internacionalización del sistema universitario español, potenciar su proyección en todos los ámbitos internacionales, promover en el exterior la oferta educativa e investigadora de las universidades y centros de investigación españoles, contribuir a la mejora de la acogida de estudiantes, profesores e investigadores extranjeros en España y de españoles en el extranjero, así como impulsar el Espacio Europeo de Educación Superior y el Espacio Iberoamericano del Conocimiento y generar acciones y procedimientos que posibiliten la captación eficiente de alumnos, investigadores y profesores extranjeros para las universidades españolas.
- Actuar como punto de contacto de los profesores e investigadores españoles en el extranjero.



socioeconómico. La oferta de prácticas y las posibilidades de inserción laboral constituyen uno de los principales factores de atracción de los estudiantes internacionales.

6. Las políticas migratorias son un elemento fundamental de la estrategia de internacionalización de la educación superior. En Europa y en otras regiones se aprecia una evolución divergente en función de las necesidades de cada país, con giros impensados hasta hace algunos años. En algunos países se vuelven más restrictivas, mientras que en otros son más flexibles y la apertura es mayor. En cualquier caso, parece que una eventual revisión de la política de visados en España podría incentivar la llegada de estudiantes internacionales, por lo que ello requerirá considerar previamente las necesidades socioeconómicas y la situación demográfica nacional. Es decir, las políticas de internacionalización dependen de las políticas migratorias, que son a su vez tributarias del mercado de trabajo y de la situación económica y social de cada país. Consecuentemente, cada país debe ir adaptando su política de internacionalización de acuerdo con sus necesidades. Países como Canadá, Irlanda e incluso Alemania ejemplifican una creciente tendencia a priorizar la captación de mano de obra cualificada para incrementar la competitividad de sus economías.
7. Es recomendable revisar diversas normativas legales, particularmente las que afectan a los estudios de grado, dado que son juzgadas por las fuentes consultadas como rígidas y cambiantes a la vez, lo que dificulta a las universidades la programación de su oferta educativa y representan una barrera a la atracción de estudiantes. Su flexibilización debería permitir una mayor participación del alumnado internacional, actualmente desalentado por requisitos como los de admisión o la homologación o acreditación de títulos.
8. Cualquier estrategia nacional requiere recursos, que son siempre limitados. Es imposible financiar todo tipo de iniciativas, por lo que es necesario un análisis previo de las prioridades y las realidades socioeconómicas del país. La diferenciación de los segmentos de estudiantes que se desea atraer, por áreas de conocimiento, por niveles educativos y por regiones, podría repercutir en una mayor eficacia en las actuaciones y, por consiguiente, orientar la distribución de recursos.
9. Existen mecanismos flexibles para facilitar el concurso de investigadores internacionales. Si bien los beneficios de una internacionalización del plantel docente son evidentes, en muchos países la contratación de profesores internacionales requiere superar barreras financieras y de contratación. Para el caso de España, fórmulas como la creación de cátedras, la contratación a tiempo determinado o la creación de la categoría de profesor visitante, son ejemplos que pueden permitir superar tales obstáculos y servir de inspiración.
10. La participación de universidades españolas en la iniciativas Universidades Europeas trae múltiples beneficios, pero también implica claros desafíos. Existe un amplio consenso sobre el valor agregado de la colaboración académica internacional. A título de ejemplo, los dobles diplomas han sido un poderoso propulsor de la construcción de confianza entre instituciones. La participación en las redes europeas - en las que las universidades españolas son particularmente activas - además de contribuir al atractivo institucional dentro y fuera de Europa, cataliza una renovación de estrategias a todos los niveles, que permite superar esquemas rígidos de colaboración, estimula la diversificación de los títulos y la flexibilización de la oferta.
11. La enseñanza en un idioma extranjero tiene el doble beneficio de formar a los propios estudiantes y de atraer a los de otros países. Pero ello se cumple siempre y cuando la implementación del bilingüismo no repercuta negativamente en la calidad de los estudios ofrecidos. Entre muchas cuestiones a tener en cuenta para asegurar esa calidad, destaca la necesaria participación de profesores capaces y motivados para enseñar en esa lengua y que cuenten con apoyos administrativos adecuados. En este contexto, la evidencia internacional indica que la implementación del bilingüismo debe hacerse desde una visión integral que contemple todos los instrumentos y recursos necesarios, así como las necesidades de todos los agentes participantes (estudiantes locales, estudiantes extranjeros, profesorado, personal administrativo).
12. La digitalización puede ser una oportunidad para captar estudiantes internacionales, pero podría ir en detrimento de la promoción de su movilidad física si no se gestiona y promueve adecuadamente. La oferta de cursos virtuales puede constituir un factor de atracción de estudiantes extranjeros, incluso hacia las titulaciones ofrecidas de manera presencial, siempre que en su diseño y aplicación se aborde como complemento y no como sustituto de la formación ofrecida in situ en los países de destino. A ello se añade que este tipo de cursos requiere de un estricto control de calidad que garantice que los mismos contribuyen al prestigio de la marca país, y de la universidad que lo ofrece en particular, y no al revés.
13. Se necesita una mayor claridad y transparencia del sistema de educación superior español. En este sentido, una normativa más estable en el tiempo sería una contribución importante, aportaría consistencia y seguridad a quienes buscan conocer sus requisitos y funcionamiento y decidir en consecuencia. Adicionalmente, favorecería el desarrollo de una marca país atractiva.
14. Uno de los factores claves identificados es el desarrollo de una inteligencia estratégica, a todos los niveles, para aprovechar oportunidades emergentes y enfrentar las amenazas. El desarrollo de una política nacional en el ámbito universitario que implique una mayor sofisticación de las estrategias e instrumentos requiere mayores competencias de gobierno y gestión. Se

pone así de manifiesto la importancia del desarrollo de una inteligencia estratégica a todos los niveles competenciales para aprovechar oportunidades y enfrentar las amenazas de un contexto internacional

4.3. Análisis de evidencia internacional: resultados en detalle

4.3.1. Metodología

En el mercado global de la educación superior algunos países se desempeñan mejor que otros, en gran medida debido a las políticas, estrategias e instrumentos que establecen en materia de internacionalización. Entender los propósitos del desarrollo de sus políticas y estrategias, los factores que inciden en su implementación, los instrumentos que emplean, así como la articulación entre los actores del sistema, puede ofrecer a España información clave para orientar la toma de decisiones en materia de sus estrategias de internacionalización.

Con este análisis se trata de responder a la pregunta ¿Qué tipo de políticas, estrategias e instrumentos de internacionalización podrían ser impulsados en España a la luz de la experiencia de países con una participación significativa en el mercado internacional de educación superior?

La metodología utilizada describe la evidencia reunida y analizada con respecto al problema de estudio, los elementos involucrados en posibles soluciones, y las barreras potenciales y los aspectos facilitadores para implementar estos elementos.

El análisis sintetiza la evidencia obtenida a partir de artículos y documentos relevantes para abordar el problema, identificados en una búsqueda sistemática. Para ello, se han revisado 273 artículos y 74 documentos de políticas y estrategias nacionales, particularmente de Australia, Reino Unido, Francia, Alemania y Países Bajos, aunque no exclusivamente; y se han seleccionado los más recientes y pertinentes para responder la pregunta planteada⁴.

El estudio de la experiencia de estos países con una participación significativa en el mercado internacional de educación superior y de elevado atractivo a nivel global, permite establecer los elementos y subelementos según los cuales se organiza y presenta la información de relevancia recogida:

Elemento 1. Políticas y estrategias para el impulso de la internacionalización

- **Subelemento 1.1.** Propósitos para desarrollar políticas y estrategias de internacionalización
- **Subelemento 1.2.** Actores claves para el desarrollo de políticas y estrategias de internacionalización.

Elemento 2. Instrumentos que facilitan la implementación de las políticas relacionadas con la atracción de talento internacional

- **Subelemento 2.1.** Factores (facilitadores y barreras) que inciden en la implementación efectiva.

- **Subelemento 2.2.** Instrumentos más pertinentes en función de las políticas y propósitos para la atracción de talento
- **Subelemento 2.3.** Estrategias de posicionamiento internacional y sus condiciones de implementación
- **Subelemento 2.4.** Servicios ofrecidos para atraer y retener a estudiantes internacionales.

4.3.2. Elemento 1. Políticas y estrategias para el impulso de la internacionalización

Subelemento 1.1. Propósitos para desarrollar políticas y estrategias de internacionalización

Si bien las estrategias y planes de internacionalización tienen lugar sobre todo a nivel institucional siendo la universidad el actor central, cuando existen, los planes nacionales son importantes catalizadores de los procesos de internacionalización, especialmente cuando están alineados con otras prioridades, como el desarrollo económico o la seguridad nacional. En los países estudiados, la educación internacional se considera un componente importante de la política exterior.

La evidencia encontrada muestra que los países deciden sus políticas y estrategias para internacionalizar sus sistemas de educación superior en función de diversos propósitos, y de acuerdo con ellos identifican instrumentos y mecanismos de implementación. En particular, pueden identificarse cuatro propósitos predominantes: entendimiento mutuo, migración cualificada, generación de ingresos, y desarrollo de capacidades. (94)

1. Generación de ingresos. Los estudiantes extranjeros son fuente de ingresos

adicionales para las instituciones educativas, que se ven alentadas a posicionarse en el mercado internacional de la educación.

2. Migración cualificada. Busca atraer a aquellas personas más cualificadas para que trabajen en el país receptor o para aumentar la influencia y la competitividad de los sectores de educación superior e investigación.
3. Comprensión mutua. Persigue objetivos políticos, culturales, educativos y/o de ayuda al desarrollo. Está respaldado por políticas de becas y programas de intercambio, así como por colaboraciones entre centros de educación superior.
4. Desarrollo de capacidades propias. Busca satisfacer las demandas propias de la educación superior y del capital humano, así como mejorar la producción del conocimiento apoyándose en las relaciones con instituciones extranjeras.

En las siguientes tablas, se describen ejemplos de los tipos de políticas públicas usualmente implementadas de acuerdo con los propósitos y motivaciones que las guían, representadas en dos niveles, el nacional (Tabla 3) y el institucional (Tabla 4).

Adicionalmente, y como se muestra en la Tabla 5, la evidencia encontrada refiere otros niveles en los cuales se combinan varias motivaciones o propósitos a la vez y que inciden en la puesta en marcha de mecanismos específicos. Estos niveles son: ciudad-regiones, supranacional y de regiones lingüísticas o culturales.

⁴ Las referencias bibliográficas de la evidencia reunida y analizada para elaborar el presente epígrafe se señalan a lo largo del texto y pueden consultarse al final del documento.

Tabla 3. Propósitos para desarrollar políticas y estrategias de internacionalización a nivel nacional

NIVEL	GENERACIÓN DE INGRESOS	MIGRACIÓN CUALIFICADA	COMPRENSIÓN MUTUA	DESARROLLO DE CAPACIDADES PROPIAS
<p>Nacional</p>	<p>Busca desarrollar la educación superior como una industria experta y exportadora, utilizando la educación transfronteriza para generar ingresos para el sistema de educación superior nacional. Ejemplos de líderes del mercado con este enfoque son Australia, Estados Unidos, Nueva Zelanda y Reino Unido.</p> <p>Políticas relacionadas: 1) Aplicación de matrículas completas a estudiantes internacionales y la posibilidad de que las instituciones educativas públicas tengan operaciones con fines de lucro en el extranjero. (10; 28; 34; 35; 64; 79) 2) Políticas para garantizar a las instituciones una considerable autonomía, mientras promuevan acuerdos de garantía de la calidad. (2; 36; 49; 79)</p>	<p>En el contexto de la economía global del conocimiento, algunos países se centran en la producción de conocimiento y atracción del mejor talento. La industria nacional demanda una población altamente cualificada y en los países más industrializados esta demanda puede ser mayor que la oferta interna. Consideraciones claves en países como Francia, Alemania, Dinamarca, Suecia, Noruega, Canadá, Estados Unidos y Reino Unido (para ciudadanos de la UE).</p> <p>Políticas relacionadas: 1) Políticas migratorias favorables y la facilitación del ingreso al mercado laboral posterior a la finalización de los estudios. (13; 17) 2) Becas y subvenciones. (16; 48; 79; 84; 90)</p> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>	<p>La comprensión mutua abarca un conjunto de motivaciones basadas en propósitos de tipo académico, cultural, social, político o económico. Los países buscan reforzar y aprovechar su “poder blando” mediante la difusión de valores y sistemas compartidos y el aumento de los lazos a nivel de la sociedad civil con otros países. Corea, España, Japón y México constituyen ejemplos de países que han aplicado este enfoque.</p> <p>Políticas relacionadas: 1) Programas financiados de movilidad de estudiantes y redes de alumni. (12; 16; 47; 48; 72) 2) Asistencia al desarrollo. (47; 53; 58; 84; 86)</p>	<p>Algunos países buscan mejorar su capital humano, satisfacer sus demandas internas y desarrollar sus sistemas de educación apoyándose en las instituciones extranjeras; por ejemplo, países como Malasia, China, Singapur e Indonesia. A su vez, otros países buscan responder a esta misma demanda con la exportación de sus servicios educativos (véase a lado, “generación de recursos humanos”).</p> <p>Políticas relacionadas: 1) Políticas que promueven y regulan la instalación de instituciones extranjeras en el país. (19; 36; 52; 82) 2) Auspicio para los estudios en el extranjero de ciudadanos nacionales. (78; 79)</p>



Tabla 4. Propósitos para desarrollar políticas y estrategias de internacionalización a nivel institucional

NIVEL	GENERACIÓN DE INGRESOS	MIGRACIÓN CUALIFICADA	COMPRENSIÓN MUTUA	DESARROLLO DE CAPACIDADES PROPIAS
<p>Institucional</p>	<p>La internacionalización puede ser motivada por el afán de complementar la financiación pública u otras fuentes de ingresos nacionales y hacer que sus actividades sustantivas sean menos afectadas por posibles crisis nacionales. Bajo una lógica de reglas de mercado, las instituciones suelen diferenciar su oferta educativa y posicionamiento internacional actuando de una forma más individualizada.</p> <p>Políticas públicas relacionadas: Políticas de matrículas diferenciadas de estudiantes internacionales y los incentivos económicos adicionales ofrecidos por algunos gobiernos, como el de Australia, estimulan la lógica de reglas de mercado y la competencia entre las instituciones por la generación de ingresos. (7; 10; 34; 78; 85)</p>	<p>La migración cualificada se refleja a nivel institucional con estrategias de internacionalización del profesorado y en los esfuerzos realizados para la captación de talento, a nivel de maestrías y doctorados. Al aumentar el prestigio de su investigación y docencia y la calidad de los salarios y contratos ofertados, se posicionan en el mercado. En Alemania, por ejemplo, las instituciones se focalizan en la exportación de programas de investigación, buscando “nichos de excelencia” globalmente (Ciencias, ingeniería, etc.)</p> <p>Políticas públicas relacionadas: Las instituciones se apoyan en las políticas migratorias para ofrecer al talento oportunidades que les permitan desempeñarse y permanecer en el país. (42; 46; 50; 80; 90)</p> <p>Las instituciones de un mismo país cooperan y se articulan con otros actores especializados del sistema. (3; 55; 59; 90)</p> <p>Estímulos a programas de cooperación entre universidad- empresa/industria y con las regiones/ciudades, para atraer talento cualificado. (68; 77; 79)</p>	<p>Las instituciones buscan, a través de las colaboraciones internacionales de su comunidad académica, promover la cooperación, el prestigio y relevancia a nivel global.</p> <p>Estas colaboraciones con instituciones extranjeras se desarrollan de múltiples formas: programas de movilidad corta, títulos conjuntos de grado y posgrado, programas de idiomas, transferencia de know-how, entre otros.</p> <p>Políticas públicas relacionadas: Según el DAAD (El Servicio Alemán de Intercambio Académico) las asociaciones entre instituciones de distintos países salvaguardan los intercambios transfronterizos incluso en tiempos de tensiones políticas. Políticas públicas, como el financiamiento de agencias nacionales que se instalan en el exterior y promueven el idioma, la educación, la cultura de un país, apoyan la capacidad de instituciones de fomentar asociaciones duraderas y el poder blando del estado. (47)</p>	<p>A nivel institucional, se busca desarrollar capacidades propias para sus misiones sustantivas, así como para mejorar su posicionamiento, captar recursos y/o combinar esfuerzos con otros actores. Además, buscan equipar a su comunidad con competencias globales.</p> <p>Políticas públicas relacionadas: Políticas que incentiven la importación de servicios educativos en alianza con instituciones locales y la formación de redes internacionales. (33)</p> <p>Políticas y estímulos para que los nacionales retornen después de sus estudios en el exterior para vincularse a universidades/centros de investigación y al sector productivo, así como a los investigadores para que transfieran sus resultados al sector productivo; y a las universidades para crear programas que respondan a las necesidades de la industria. (82)</p>

Tabla 5. Propósitos para desarrollar políticas y estrategias de internacionalización que existen a otros niveles

NIVEL	PROPÓSITOS	POLÍTICAS O INSTRUMENTOS POLÍTICOS
<p>Regiones culturales o lingüísticas</p>	<p>Las regiones definidas por vínculos especiales (culturales, lingüísticos, coloniales, políticos) o por proximidad geográfica, buscan crear capacidades para aumentar la autosuficiencia de la región, equilibrar las desigualdades dentro de ella, y volverse competitiva frente a otras regiones. Responden a lógicas combinadas de comprensión mutua y construcción de capacidades. Por ejemplo, países de la Francofonía, en el caso de Francia; Iberoamérica, en el caso de España; Portugal, con la comunidad Lusófona, el Commonwealth del Reino Unido; o, en el caso de Australia, los países asiáticos cercanos. (24; 39; 45; 46) Portugal en sus políticas nacionales hace explícito su objetivo de mantener una posición destacada como destino de estudiantes entre los países de habla portuguesa y actuar como puente entre estos países y la Unión Europea, interesado en preservar las relaciones culturales y políticas con la comunidad de países de habla portuguesa (<i>Comunidade de Países de Língua Portuguesa-CPLP</i>). (38)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas migratorias • Apoyos financieros a través de becas y programas de intercambio, que priorizan a los países que forman de una región particular de interés.
<p>Supranacional (La UE)</p>	<p>La Unión Europea es el único ejemplo de región supranacional que ha puesto en marcha un sistema de instrumentos políticos para la internacionalización, con el objetivo de aumentar la atraktividad y la competitividad del Espacio Europeo de Educación Superior. Europa celebra 35 años del programa Erasmus + logrando movilizar más de 10 millones de estudiantes. Con este programa, los Países miembros, han mejorado sus capacidades de integración, movilidad académica, portabilidad de instrumentos financieros tanto hacia adentro como hacia afuera de la Unión. (64)</p> <p>La Recomendación del Consejo Europeo 2022, sobre la construcción de puentes para una cooperación eficaz en materia de enseñanza superior europea y la nueva Estrategia de las Universidades (2022), refuerza la orientación de la política europea, enfocada en la competitividad del espacio europeo, la atracción del talento, y la comprensión mutua. Su objetivo es fomentar la movilidad, la atracción y retención de estudiantes, académicos e investigadores con talento para maximizar la influencia global de Europa en lo que se refiere a valores, educación, investigación, industria e impacto social. (92, 93)</p> <p>Con el nuevo marco financiero plurianual, la UE va a invertir una cantidad significativa en el apoyo a las universidades, estimada en 80.000 millones de euros durante el período de programación 2021-2027. El sector se beneficiará de un nivel de financiación de la UE sin precedentes procedente de diversas fuentes, como Erasmus+, Horizonte Europa, Europa Digital, el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, los fondos en régimen de gestión compartida o InvestEU. (92, 93)</p>	<p>En su nueva estrategia 2022, la Comisión Europea ofrece apoyo a los estados miembros y sus Universidades para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la oferta de educación superior europea y la cooperación internacional en materia de educación superior. (Desarrollo del Portal "Estudiar en Europa" para fomentar los intercambios internacionales; reforzar el aprendizaje entre universidades y agencias en materia de internacionalización; reforzar las asociaciones con regiones prioritarias, como los Balcanes Occidentales, los países vecinos y África, sobre la base de la reciprocidad, y comprometerse mejor con las redes de antiguos alumnos y apoyarse en ellas. • Fomentar la movilidad entre Europa y otras regiones del mundo: organización de procedimientos pertinentes para la expedición oportuna de permisos/visados a los estudiantes de terceros países, • Apoyar a consorcios de universidades líderes en el mundo para que desarrollen programas de máster Erasmus Mundus que aborden los retos mundiales. • Apoyar el reconocimiento de las cualificaciones de terceros países, incluidas las de los refugiados, (Marco Europeo de Cualificaciones, Credenciales Digitales Europeas para el Aprendizaje) • Intensificar mayor cooperación transnacional para aprovechar el potencial de todos los recursos disponibles, con diferentes tipos de instituciones educativas con capacidades y puntos fuertes complementarios en materia de educación e investigación. (92)

Tabla 5. Propósitos para desarrollar políticas y estrategias de internacionalización que existen a otros niveles

NIVEL	PROPÓSITOS	POLÍTICAS O INSTRUMENTOS POLÍTICOS
<p>Ciudades y regiones</p>	<p>Los municipios y regiones dentro de cada país pueden jugar un rol también en la definición de políticas para la internacionalización, particularmente enfocadas en la atracción del talento global. A las ciudades las impulsa el interés hacia la generación de ingresos y la migración cualificada para mejorar la competitividad y la innovación regional. Aunque no se encontró una extensiva evidencia sobre casos de políticas específicas, algunas referencias sitúan la importancia de factores para motivar las decisiones de localización y retención del talento académico extranjero en las ciudades: la facilidad de movilidad, el atractivo de la universidad, los servicios urbanos y la demanda laboral. Las políticas que promueven la residencia tras la graduación; facilidades para la movilidad, calidad de vida, apertura hacia los extranjeros, costes de vivienda.</p> <p>En la Ciudad de Viena, se han implementado políticas específicas de posicionamiento y promoción de la marca de Ciudad como “imán” de talento internacional, servicios de vivienda, servicios de información y asesorías, eventos de acogida a la ciudad para investigadores, provisión y apoyo financiero para las residencias de estudiantes. La Ciudad de Múnich invierte en atractivos servicios y en eventos culturales mundialmente conocidos, como la Oktoberfest anual, y las políticas municipales también desempeñan un importante papel en la integración de estudiantes e inmigrantes. La región de Baviera se beneficia de financiación nacional para los clústeres regionales de alta tecnología en el marco del llamado concurso de clústeres de vanguardia. Uno de estos clústeres se encuentra en Múnich. Bavaria también organiza una campaña consolidada de reclutamiento de talento, llamado “<i>Study and Stay in Bavaria</i>”. (18)</p> <p style="text-align: right;">Fuente: Elaboración propia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas/instrumentos de promoción de marca ciudad • Instrumentos de acogida de inmigrantes cualificados para integración o vivienda • Instrumentos financieros (becas segmentadas de apoyo a estudios, pasantías) • Instrumentos para inserción laboral • Puentes con mecanismos nacionales para el estímulo de la colaboración industria-universidad. Las políticas nacionales encuentran un grado de especialización regional orientando el desarrollo en determinadas ciudades o regiones, canalizando los recursos y el talento



Gráfico 9. Propósitos, políticas y estrategias de internacionalización según sus niveles



Fuente: Elaboración propia.

Subelemento 1.2. Actores claves para el desarrollo de políticas y estrategias de internacionalización

La evidencia muestra que las especializaciones de las universidades en actividades transfronterizas reflejan el entorno en el que se inserta el sistema nacional de educación superior. Dos ejemplos claros de ello son los casos de Reino Unido y Alemania. En el caso británico las relaciones entre los diversos actores involucrados en la internacionalización de las universidades se basan en gran medida en la coordinación de mercado y en el caso alemán, en las interacciones estratégicas entre los diversos actores organizacionales en la educación superior. (2)

Aunque las universidades son el agente clave de operación en la competencia por el mercado internacional, otros actores y organizaciones, como los gobiernos, los estudiantes, las asociaciones profesionales y las empresas; también forman parte del sistema. Las estructuras del mismo condicionan las estrategias elegidas por las universidades.

El sistema de gobernanza y la diversidad de los actores que inciden en las políticas y estrategias de la internacionalización en Alemania son un buen ejemplo. El Estado deja autonomía a las universidades para establecer sus estrategias al tiempo que crea instrumentos e intermediarios, estimulando la colaboración y la competencia entre las instituciones. En la estrategia internacional intervienen:

- La Conferencia Permanente de los ministros de Educación y Asuntos Culturales de los Länder (KMK),
- La Conferencia Científica Conjunta de los Gobiernos Federal y de los Länder (GWK),
- La Conferencia de Rectores de Alemania (HRK)
- El Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD).

Lo anterior se refleja también en la diversidad de instrumentos utilizados en las estrategias de internacionalización. La similitud con los impulsores en España, tal vez con un mayor énfasis en la necesidad de contar con profesionales en ciencias, ingeniería y áreas de la salud⁵, hace de esta experiencia una fuente de inspiración para el desarrollo de instrumentos en nuestro país.

En 2017-2018 las universidades alemanas registraron un total de 374.583 estudiantes internacionales. Con ello, sobrepasaron a Francia como el cuarto país con el mayor número de estudiantes internacionales y pasaron en 2019 a ser líderes entre los países que no son de habla inglesa. Este desempeño es notable teniendo en cuenta que la mayoría de los programas de grado son impartidos en alemán, que tienen un sistema de cuota que restringe la admisión de estudiantes no europeos y que no se cobran matrículas que podrían servir como incentivo financiero. Algo también destacable, es el equilibrio en la atracción de estudiantes de distintas partes del mundo. (99)



El crecimiento en el reclutamiento de estudiantes internacionales está concebido y dirigido por el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD), que a mediados de los 90 comenzó a desarrollar planes de acción comprensivos para incrementar la actividad de las universidades alemanas apoyándose en varias áreas de intervención estratégica, tales como la regulación de los visados, el abanico de cursos ofrecidos en inglés, los procedimientos de admisión y campañas informativas y de marketing. El DAAD participó también en la creación de una oficina de información para candidatos internacionales (UniAsist), de herramientas para evaluar los conocimientos del idioma alemán (TestDaF) y de aptitud académica (TestAS). Asimismo, prestó apoyo a las universidades para mejorar la información disponible en sus páginas web y desarrollar estrategias institucionales de reclutamiento. (47,48)

Por razones demográficas, muchas universidades cuentan con capacidad para incrementar el número de estudiantes. Es sobre todo a nivel de maestrías y doctorados que se desarrollan los principales esfuerzos para la atracción de alumnado internacional, muchos de estos programas son ofrecidos en inglés, y los precios de las matrículas son moderados en comparación con los de programas similares en países anglófonos.

Entre los candidatos internacionales que finalmente optan por una universidad alemana, más del 80% indica que su elección está motivada por las perspectivas de carrera en el país, donde se ha suavizado la normativa para permitir el acceso al empleo a sus graduados universitarios.

En la Tabla 6 se presentan las características del sistema universitario alemán en lo que respecta a la relación y articulación entre los actores que participan en su internacionalización. (2)

⁵ In which European countries are STEM graduates most highly recognised? Montse Álvarez. Fundación CYD/CYD Foundation. February 23, 2022. Disponible en: <https://www.umultirank.org/blog/in-which-European-countries-are-stem-graduates-most-highly-recognised/>

Tabla 6. Relación y articulación de actores en el sistema de educación alemán

ACTORES	CARACTERÍSTICAS DE SU RELACIÓN
Relación Universidad Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte control estatal, con responsabilidad sobre la financiación. • La autonomía universitaria sobre la enseñanza y la investigación. • Actores intermediarios de cooperación y coordinación: Conferencia Permanente de los ministros de Educación y Asuntos Culturales de los Länder (KMK), Conferencia Científica Conjunta de los Gobiernos Federal y de los Länder (GWK), Conferencia de Rectores de Alemania (HRK) y Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD).
Gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • La colaboración entre universidades y empresas es una práctica habitual. • Los proyectos deslocalizados de las universidades se financian en gran medida con fondos públicos, lo que fomenta las relaciones a largo plazo con los socios en el extranjero, pero restringe la actividad empresarial.
Universidad Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel moderado de competencia: los estudiantes internacionales son atraídos a través de redes y becas.
Universidad Mercado Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Los programas de estudio exportados suelen reflejar la formación específica de la industria y la economía del país, por ejemplo, ingeniería y ciencias naturales. • Exportación de programas basados en la investigación, incluidos los de máster y doctorados, buscando “nichos de excelencia” en el mercado global. • Programas a medida Tailor-made en cooperación con universidades locales.
Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Relativa inflexibilidad en cuanto a la adaptación de los contratos para personal extranjero. Como ejemplo, los rangos salariales inflexibles que limitan la competitividad de las universidades alemanas en el mercado internacional de personal investigador.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 10. Ciclo de articulación entre la formación y evaluación de políticas en el caso de Alemania



Los ministerios de educación, la hacienda, relaciones exteriores, del interior y de trabajo deben mantener comunicación regular con entidades como las agencias especializadas (por ejemplo, el DAAD de Alemania) y/o las redes de universidades (por ejemplo, el HRK de Alemania) y otros actores subnacionales cuando sea pertinente al fin de compartir datos, criterios y desarrollar políticas coherentes y complementarias. A través del diálogo en foros establecidos, se puede aclarar los papeles que cada actor puede desempeñar para resolver los problemas y promover una vía más integrada de internacionalización a favor de los intereses locales y nacionales.

Fuente: Elaboración propia.



4.3.3. Elemento 2. Instrumentos que facilitan la implementación de las políticas relacionadas con la atracción de talento internacional

Subelemento 2.1. Factores que inciden en la implementación efectiva de estrategias

Los principales factores facilitadores que inciden en la implementación efectiva de estrategias de internacionalización son: la comprensión del mercado, la segmentación y las sinergias en la oferta educativa, la articulación y participación de los actores del sistema educativo, el grado de preparación

institucional, y los factores de empuje y atracción (Push, Pull).

Los factores que pueden actuar como barrera a esta implementación son, fundamentalmente, la dependencia financiera, la falta de preparación institucional, el comportamiento del mercado y la falta de articulación entre los actores del sistema educativo.

En la Tabla 7 se describen las principales características de los factores, facilitadores y barreras.

Tabla 7. Factores que inciden en la implementación efectiva de las estrategias de internacionalización

FACILITADORES	
Comprensión del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • La elección del programa de estudios está influenciada por factores como la calidad y los costes del programa, los servicios de apoyo, el idioma de enseñanza y el prestigio institucional. (20) • La elección del país de destino, por las tendencias y políticas migratorias, las condiciones del mercado laboral, el idioma, la reputación del sistema educativo y los lazos históricos y actuales con el país de origen. • La generación de datos sobre los estudiantes de los mercados objetivos, de la competencia, y de la política pública facilita una respuesta rápida frente a cambios; por ejemplo, nuevas vías de migración. • Una comprensión actualizada del mercado requiere de la recopilación y análisis de datos a nivel de países e instituciones.
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> • Al igual que en otros sectores, la segmentación del mercado ayuda a atender a una gama más amplia de nichos en el mercado de la educación superior. Un ejemplo de ello, son los estudios que realiza el Reino Unido para analizar constantemente el mercado estudiantil. Así, en su última edición de 2021 sugiere tomar medidas para permitir la captación de una cohorte más diversa de estudiantes internacionales del Brasil, Arabia Saudita, Indonesia, Corea del Sur. (97) • No todos los estudiantes internacionales son iguales. Una segmentación puede, por ejemplo, categorizarlos a partir del cruce de dos variables: grado de preparación académica y disponibilidad de recursos financieros. (98) • Los <u>cazadores de ocasiones</u> están motivados por la minimización de costes (matrícula y gastos de manutención) y la maximización de rendimientos financieros en términos de oportunidades laborales durante y después del programa. La ubicación de la ciudad no representa un condicionante importante, siempre que ofrezca costes más bajos o mejores perspectivas de trabajo. Este segmento es muy sensible a los cambios en las tasas de matriculación y en las políticas de inmigración. • Los <u>buscadores de experiencias</u> están motivados por las experiencias vividas y el reconocimiento social que conlleva estudiar en el extranjero. En este sentido, la ubicación y la seguridad son importantes para ellos. Son menos sensibles al coste y a las políticas de inmigración en comparación con los cazadores. Muchos buscadores de experiencias tienen la intención de volver a su país de origen, sin considerar la opción de trabajar en el país de destino. • Los canales de información utilizados por los estudiantes internacionales (por ejemplo, agentes o redes sociales) y el tipo de información que necesitan (por ejemplo, servicios ofrecidos a los estudiantes o perspectivas laborales luego de la graduación), dependerán del segmento de este grupo que se desee atraer.
Sinergias con la oferta educativa y canales de atracción	<ul style="list-style-type: none"> • Además de los esfuerzos por conocer los datos y segmentar al alumnado internacional, las instituciones tienen un rol clave en definir la oferta de valor y agilizar los canales y procesos de atracción y reclutamiento. • La oferta de valor está relacionada con la selección de programas específicos en los tres niveles educativos (grado, maestría y doctorado), la definición de los elementos de atracción internacional de la oferta académica, los mecanismos puente (atracción para periodos de estudio cortos, como idiomas o movilidad crédito, para luego enlazar con oportunidades más largas), las campañas y la implantación efectiva de los procesos de visibilidad. • El posicionamiento de las instituciones se distingue por la diferenciación de su oferta de programas: el área disciplinar, la duración del programa, el enfoque (práctico o teórico), el uso de nuevas tecnologías en el aula tradicional o para el aprendizaje en línea/híbrido, las alianzas con el sector empresarial para la realización de prácticas, la conexión con otros niveles educativos, etc. (90) • Los elementos que conectan los canales de atracción y el reclutamiento, por ejemplo, proporcionar la información oportuna, facilitar los requisitos de admisión, disminuir los trámites administrativos; son también facilitadores del proceso. (50) • Las estrategias de internacionalización y la planificación académica deben ir de la mano. Un ejemplo es el desarrollo de programas introductorios de primer año que incluyan apoyo lingüístico, cultural y académico para ayudar a los estudiantes en su transición a los programas académicos principales. (24; 83)

Tabla 7. Factores que inciden en la implementación efectiva de las estrategias de internacionalización

FACILITADORES	
Articulación y participación de los distintos actores	<ul style="list-style-type: none"> • En países con políticas de educación superior más descentralizadas, típicas del mundo anglosajón (Estados Unidos, Australia, Reino Unido, Canadá), las herramientas y estrategias para la captación internacional son lideradas por las instituciones de educación superior. (79) No obstante, el Estado desarrolla mecanismos nacionales que permiten la articulación entre los actores, financia campañas de promoción a escala nacional e incluso iniciativas de cooperación en las que participan múltiples instituciones, entidades subnacionales y/o socios internacionales. • Los gobiernos pueden influir de forma decisiva en la captación, la retención y el éxito de los estudiantes internacionales con políticas favorables, como las relacionadas con la migración, la inclusión social y la vivienda. • De la misma forma, las políticas públicas pueden brindar a las universidades la autonomía necesaria para la segmentación del mercado, el establecimiento de sus propios criterios de admisión, etc. • El desarrollo de una estrategia nacional de internacionalización del sistema de educación superior proveniente del diálogo entre las instituciones y diversos ministerios/organismos gubernamentales proporciona al sector una orientación coherente y alinea la internacionalización de la educación con la política pública como una dimensión importante de la diplomacia blanda. • Los gobiernos y las redes de universidades pueden aunar esfuerzos, conocimientos y recursos para desarrollar políticas específicas, regulaciones para los servicios estudiantiles, prácticas éticas de reclutamiento y una marca nacional. "Universidades Portugal" es un ejemplo de una marca nacional desarrollada por una red de universidades y apoyada por el gobierno. (45)
Preparación institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios sobre el flujo de estudiantes de China e India a Estados Unidos, demuestran que las inversiones iniciales en captación y publicidad por parte de las universidades repercuten en el incremento de las inscripciones y el flujo de estudiantes. (46) • En Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y Canadá, las iniciativas de marketing de las oficinas internacionales de las universidades ocupan un lugar central en la estructura administrativa de estas instituciones. (35) • Los estudiantes valoran la comunicación directa con personal preparado para atenderles durante la fase de reclutamiento (anterior a su llegada). Más allá de esta primera etapa, durante y después de sus estudios, también requieren de servicios de apoyo a su integración a su éxito profesional (por ejemplo, planificación de eventos y gestión de programas en inglés), así como servicios de apoyo interculturales, académicos y de inmigración. (24; 43; 50) • Todo lo anterior, necesita una planificación integral para la internacionalización que contemple todas sus áreas. La provisión de servicios especializados requiere de personal cualificado que pueda responder a las necesidades de los estudiantes. (48)
Factores de empuje y de atracción entre países	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores de atracción incluyen la percepción que se tiene en el país de origen sobre la reputación del sistema educativo de destino, así como del país en general como lugar para vivir y acceder a oportunidades profesionales. (9; 20; 46) • Esta reputación puede desarrollarse a través de una marca nacional, rankings internacionales y el desarrollo de campañas e infraestructuras de reclutamiento. (15; 34) • Los lazos culturales, lingüísticos e históricos/coloniales entre el país de origen y de destino también pueden ser influyentes. (24; 39) • Los factores económicos también son importantes a la hora de seleccionar destino: las oportunidades laborales y la ampliación del conjunto de universidades a las que se puede asistir, los costes de viaje, y los costes de oportunidad, como las posibilidades de empleo en el país de origen. • La falta de oportunidades económicas, educativas u otras dentro de los países de origen también contribuyen, como factores de empuje al atractivo de estudiar en países donde estas oportunidades podrían ser más accesibles.

Tabla 7. Factores que inciden en la implementación efectiva de las estrategias de internacionalización

BARRERAS	
Dependencia financiera	<ul style="list-style-type: none"> Las estrategias y actividades institucionales, incluyendo las de internacionalización, requieren una continuidad en su financiación para su sostenibilidad. En varios países líderes del mercado, como Australia, la dependencia económica de sus universidades sobre los ingresos provenientes de la matriculación de estudiantes internacionales se volvió más evidente durante la pandemia. (50) Cuando el reclutamiento se enfoca en un número reducido de países de origen, las instituciones de educación superior se vuelven más vulnerables a factores externos como cambios en el mercado o nuevas restricciones políticas entre el país de destino y los de origen. Una diversificación es recomendable, no solo en cuanto a los países a los que se dirigen los esfuerzos de posicionamiento internacional, sino también en relación con las ofertas académicas y las modalidades de estudio (incluso a distancia). Esto se prioriza en la nueva Estrategia Australiana para la Educación Internacional (2020). (50)
Falta de preparación institucional	<ul style="list-style-type: none"> El ritmo de crecimiento del número de estudiantes internacionales puede superar el desarrollo de las políticas y los servicios institucionales para atenderlos, ocasionando problemas como por ejemplo de integración social; de alojamiento; de evaluación de credenciales internacionales o de la transferencia de créditos; de asuntos migratorios; políticas lingüísticas; o falta de cupos para estudiantes nacionales. Una preparación suficiente para hacer frente a estas demandas podría ser determinante para la sostenibilidad del proceso de internacionalización. (78) Los nuevos programas que se ofrecen para atraer a los estudiantes internacionales, por ejemplo, los que se imparten en inglés, también pueden prepararse precipitadamente y carecer de profesores capacitados para impartirlos adecuadamente. Esta precipitación podría resultar en problemas y dudas sobre la calidad de la oferta académica. La institución de educación superior debe también contar con servicios adecuados para solventar las inquietudes que pudieran surgir entre los estudiantes extranjeros, quienes, debido a los desafíos que implica la experiencia internacional, pueden estar más expuestos a potenciales problemas de salud mental. No disponer de este tipo de servicios pueden hacer que la experiencia en la institución y en el país de acogida sea negativa. (50)
Desarticulación entre los distintos actores	<ul style="list-style-type: none"> El DAAD señala que los procesos de toma de decisiones políticas requieren de un grado cada vez mayor de asesoramiento científico. (Las instituciones académicas y los gobiernos deben generar los espacios de diálogo para comprender mejor las perspectivas políticas y científicas e informarse mutuamente para la toma de decisiones. Una falta de coherencia entre la planificación institucional y la gubernamental puede representar un obstáculo para la realización de las estrategias definidas a ambos niveles. (47) Las políticas nacionales pueden ayudar de forma importante a coordinar y viabilizar los esfuerzos institucionales, pero podrían volverse una barrera si limitan demasiado la diversidad entre instituciones, mermando las ventajas de la diferenciación y segmentación. (78) La falta de coordinación entre actores también puede resultar en duplicaciones de esfuerzo, recursos malgastados y confusión. (55)
Competitividad del mercado	<ul style="list-style-type: none"> Más del 50% de los estudiantes internacionales se concentran en seis países de destino, la mayor parte de ellos anglófonos. El predominio del inglés y de estos países en el mundo de la investigación beneficia a su reputación académica y a su capacidad de captación de estudiantes y talento internacional. (49) Los principales países de destino, como Estados Unidos, el Reino Unido y Australia, llevan más tiempo que la mayoría construyendo sus marcas nacionales y desarrollando infraestructuras de reclutamiento. Los rankings y las iniciativas de estandarización promocionan algunos sistemas educativos sobre otros, lo que implica una desventaja de partida para aquellos países que quieran posicionarse a nivel global. (43; 78)

Además de factores facilitadores y barreras, en la evidencia revisada se detecta también la influencia de factores externos. La movilidad de estudiantes internacionales está condicionada por una interacción compleja de contextos nacionales, características institucionales, preferencias individuales y, muy importante, factores externos vinculados con la actualidad del momento. En este sentido, por ejemplo, los ataques terroristas de 2001 resultaron en una búsqueda de destinos alternativos a Estados Unidos en



Australia, Canadá y el Reino Unido; la recesión financiera de 2008 influyó en la proactividad de universidades de Estados Unidos para reclutar estudiantes internacionales; el éxito y la elección presidencial en Estados Unidos del 2016, con su retórica antiinmigrantes, creó barreras para la atracción de estudiantes extranjeros. (98)

Así, la pandemia de la Covid-19 ha afectado las ofertas y demandas educativas transfronterizas, influyendo en los últimos años en el reparto de estudiantes internacionales. Los países están replanteando sus estrategias, por ejemplo, para diversificar más los segmentos de estudiantes, aprovechar las nuevas tecnologías y la educación digital, y brindar mayores garantías respecto al futuro laboral del alumnado. En la Estrategia Australiana de Educación para la Educación Internacional 2021-2030, la apuesta más fuerte se hace sobre la diversificación de las cohortes de estudiantes: “La pandemia de la Covid-19 demostró que la dependencia de un pequeño número de mercados no es sostenible. A medida que el sector se recupera, es necesario un nuevo enfoque para que sea más resistente, para crear nuevas oportunidades de crecimiento y apoyar una experiencia estudiantil óptima. La diversificación de las cohortes de estudiantes y de la oferta de cursos será fundamental para lograr estos objetivos”. (50, 52)

Subelemento 2.2. Instrumentos que facilitan la implementación de las políticas de atracción de talento internacional

En general, los gobiernos nacionales pueden proporcionar entornos e instrumentos propicios para que sus instituciones de educación superior incrementen las

posibilidades de colaboración internacional, particularmente a través de:

- El desarrollo de políticas que promuevan la movilidad internacional de los estudiantes, investigadores, programas académicos y la investigación universitaria.
- La creación de marcos normativos que garanticen la calidad de la educación superior (nacional y extranjera) y el reconocimiento de las cualificaciones internacionales.
- La provisión de un acceso equitativo y de aprovechamiento de la infraestructura y la financiación existentes para promover la movilidad estudiantil y académica y la investigación internacional, alineadas con políticas de desarrollo.

De todas las dimensiones, la más desarrollada es la de políticas nacionales para la movilidad internacional de estudiantes, particularmente los visados. Menos desarrollo se encuentra en los instrumentos normativos para permitir el acceso al mercado laboral y en las políticas orientadas a garantizar la calidad de la oferta de programas (Países Bajos, Francia, Reino Unido, Alemania aparecen como algunas de las excepciones). (95, 96)

En la Tabla 8 se resumen los principales instrumentos financieros y normativos que facilitan la implementación de las políticas y estrategias.

Tabla 8. Instrumentos de aplicación según la política nacional

FINANCIEROS	
Matrículas	<ul style="list-style-type: none"> • En los EE. UU., Canadá, Australia y Reino Unido, no existe regulación por parte del gobierno en cuanto a las tasas de las matrículas para los estudiantes internacionales. Esto permite a las instituciones fijar los precios en función del mercado y generar nuevos ingresos. • En los casos de Australia y Canadá, por ejemplo, las subvenciones estatales están reservadas para estudiantes nacionales. En Francia, por otro lado, se conceden subvenciones indirectas a los estudiantes internacionales, lo que facilita su acceso a las universidades francesas y a los estudios en áreas prioritarias. En 2017, un estudio realizado en Francia mostró que, si bien el alumnado internacional tuvo un coste de 3.000 millones de euros para el gobierno (tasas de matrícula subvencionadas en instituciones públicas), como contrapartida, aportó a la economía del país unos 4.650 millones de euros. (79)
Becas	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas nacionales de subvenciones y becas en áreas prioritarias ayudan a las instituciones del país receptor a captar a los mejores talentos para responder a las demandas de los correspondientes sectores nacionales. Las becas nacionales suelen estar vinculadas a la marca del país. Los programas de becas "Endeavour" de Australia, "Eiffel" de Francia, "Vanier" de Canadá, "Chevening" del Reino Unido y "Fulbright" de los EE. UU., son ejemplos de programas que ofrecen financiación para estudios de posgrado y ayudan a establecer una red de talentos globales altamente cualificados. Tanto si los beneficiarios se quedan después a contribuir directamente con su talento como si regresan a su país de origen y sirven de embajadores, en ambos casos contribuyen al posicionamiento nacional en sus respectivos sectores y a la atracción de talento. (16) • Las becas pueden ser un mecanismo para entrar en los mercados de países nuevos, así como para reforzar las posiciones en países estratégicos. La crisis generada por la Covid-19 puso en jaque a varios sistemas de educación superior, entre ellos Estados Unidos y Australia. Una de las medidas sugeridas para mitigar posibles crisis a futuro ha sido diversificar el perfil de los estudiantes internacionales, a través de la fijación de precios diferenciados y becas específicas por país. Las becas también pueden servir de apoyo al desarrollo de relaciones estratégicas dentro de una región determinada, tanto para estancias cortas como para programas completos. (50, 98)
Incentivos para las instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento a las instituciones que alineen sus prácticas y estrategias de internacionalización con las orientaciones y objetivos establecidos por el gobierno. Como ejemplo, en el Reino Unido, las universidades deben mantener el estatus de "patrocinador de alta confianza" para poder acoger a estudiantes internacionales provenientes de fuera de la Unión Europea, la cual incentiva a las instituciones a seguir procesos de reclutamiento definidos y contribuye a la mejora del proceso de inmigración nacional de los estudiantes bien cualificados. (8) • Incluso en los casos de los sistemas más descentralizados, como Australia, Canadá y los Estados Unidos, se han desarrollado estrategias nacionales para coordinar los esfuerzos nacionales y conseguir una marca unificada para el país. Como parte de estas estrategias, los gobiernos pueden patrocinar la participación de instituciones en misiones comerciales, educativas o para establecer nuevas asociaciones; así como otorgar financiación para visitas de estudiantes, profesores y/o funcionarios de escuelas secundarias o universidades extranjeras seleccionadas.

Tabla 8. Instrumentos de aplicación según la política nacional

INSTRUMENTOS NORMATIVOS	
Reconocimiento de títulos	<ul style="list-style-type: none"> • El reconocimiento automático o agilizado de los títulos facilita el ingreso de estudiantes extranjeros. (7) • El aprovechamiento de la digitalización y de propuestas innovadoras de aprendizaje, requiere de políticas relativamente flexibles en cuanto a los requisitos metodológicos y de presencialidad para aquellos programas que derivan en una titulación. • De la misma forma, se requiere de instrumentos legales que regulen el establecimiento de centros educativos/extensions de las universidades nacionales en el exterior o viceversa, así como para regular la emisión de títulos en contextos educativos transfronterizos.
Vías claras hacia los estudios y la inserción laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Entre los instrumentos que más se utilizan se encuentran las oportunidades para trabajar durante los estudios (normalmente, los gobiernos restringen las posibilidades de trabajar a tiempo parcial para no interferir con los estudios / la retención de los estudiantes); los permisos de trabajo una vez finalizados y las vías de inmigración permanente orientadas a los estudiantes internacionales. (8; 26) • Las políticas públicas pueden fomentar también una mayor alineación institucional con los objetivos nacionales de migración cualificada incentivando la oferta de programas en aquellas áreas donde se haya detectado una necesidad, animando a los empleadores e instituciones de educación superior a que ofrezcan oportunidades dentro de los programas, así como oportunidades laborales para los nuevos graduados internacionales. (49; 50; 55)
Visado	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los países analizados ofrecen visados y acceso a diversos servicios sociales no solo a los estudiantes y académicos internacionales, sino también a sus cónyuges, hijos/as o dependientes en general; lo que constituye un factor importante para muchas familias a la hora de considerar la viabilidad de los estudios y el trabajo en el extranjero. (8) • La atracción de docentes/investigadores de elevada cualificación es impulsada por la creación de políticas de visado específicas, que contemplan la contratación de estos académicos, facilitando su llegada y su colaboración en la docencia y la investigación durante largos periodos de tiempo. (8; 47; 55) • Para aumentar el atractivo y la efectividad de la captación de estudiantes, la evidencia vincula las estrategias educativas de internacionalización con las políticas de inmigración para canalizar a los estudiantes inmigrantes hacia los mercados laborales. Se requiere de una articulación de instrumentos y procesos entre la política educativa, la política migratoria, la administración pública y el sector empresarial. (9; 28; 50) • Países líderes en la recepción de talento extranjero, como Australia y Canadá, aprovechan las ventajas de facilitar la migración permanente de estudiantes internacionales como inmigrantes altamente cualificados. (8; 9; 50)

Subelemento 2.3. Estrategias de posicionamiento internacional más efectivas

Existe una gran diversidad de estrategias para mejorar el posicionamiento internacional

y el atractivo de las universidades y los países. A continuación, en la Tabla 9, se analizan las principales características de las seis más difundidas entre los casos

estudiados: a) fomento del bilingüismo, b) uso de “embajadores”; c) institutos y centros culturales en el extranjero; d) uso de los alumni o red de egresados; e) cooperación

interinstitucional y redes y f) posicionamiento en los rankings.



Tabla 9. Estrategias de posicionamiento internacional más efectivas

ENFOQUE	ESTRATEGIAS	CONDICIONES DE IMPLEMENTACIÓN
<p>Fomento del bilingüismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El fomento del bilingüismo es una estrategia de atracción de estudiantes y talento internacional ampliamente difundida. Los países nórdicos y, más recientemente, las naciones bálticas, han incrementado la oferta de programas en inglés, impactando los números de captación de estudiantes internacionales. (4, 44, 15, 28) • El uso del inglés, en países con otras lenguas maternas, se considera un medio para aumentar la internacionalización y la visibilidad de la institución. La oferta de programas de grado impartidos en inglés, además de una estrategia de captación internacional, es también una forma de aumentar la empleabilidad de los estudiantes nacionales (una estrategia habitual en los Países Bajos). (37) • El español es un caso particular ya que se encuentra entre los idiomas más hablados como lengua materna del mundo y también más estudiado como idioma extranjero. En España, la oferta de programas en español es una manera de diferenciarse en el mercado de otros países europeos, especialmente para los nativos hablantes que buscan estudiar en su idioma. No obstante, al ofrecer también programas en inglés, se impulsa también la diversificación de países de origen. En el caso de Portugal, aunque la lengua portuguesa se sigue entendiendo como una baza para la captación internacional, en 2014 la estrategia de Portugal dio un giro hacia la diversificación de las fuentes de estudiantes internacionales, teniendo en cuenta el reducido número de matriculación internacional. (15) • Otra forma de posicionamiento es la difusión del uso de la lengua del país para incrementar su influencia blanda. Esta ha sido una estrategia importante para algunos países no anglófonos como Francia, China y Turquía. Turquía ofrece becas que tienen entre sus requisitos la voluntad del solicitante de aprender turco. (79) 	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento de centros de idiomas se considera un elemento impulsor de la investigación internacional y a la implementación de políticas de lenguas en universidades globales. • La internacionalización requiere una inversión por parte del rectorado, especialmente en lo que se refiere a las estructuras y al personal necesario para apoyar una política lingüística. • El equilibrio entre el idioma nacional y el inglés es también parte de la política de bilingüismo. Las estrategias deben tener en cuenta la reticencia por parte de los profesores a dar clases en inglés debido a la gran carga docente y a la necesidad de transmitir contenidos a una lengua en la que no se sienten suficientemente seguros o competentes. • Países Bajos ha implementado instrumentos específicos para mejorar las tasas de retención, es decir, para que los estudiantes internacionales permanezcan en el sistema. Por ello, sus universidades aseguran el aprendizaje del neerlandés y del inglés, en los ciclos preparatorios de primer año y durante los estudios. Los mecanismos también incluyen la capacitación para el profesorado en lengua inglesa, habilidades interculturales y didácticas, y en el manejo de grupos de estudiantes diversos. • El uso de la lengua como instrumento de influencia “blanda”, requiere de instrumentos políticos y mecanismos explícitos, como las becas dirigidas a segmentos específicos, institutos culturales en el exterior, programas de formación en lenguas (por ejemplo, la Alianza Francesa).
<p>Uso de "Embajadores": institutos y centros culturales en el extranjero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El aumento de la influencia a través de la presencia física en el extranjero es uno de los instrumentos más utilizados. En varios ejemplos se utiliza una red de oficinas y representantes locales de densidad variable: Education USA/Fulbright, EP-NUFFIC, DAAD, CAMPUS FRANCE). (79) • Los centros culturales o lingüísticos también desempeñan una función similar. Como ejemplo, los Institutos Confucio (China), los Institutos Yunus Emre (Turquía), los de la Alliance Française (Francia), Goethe-Institut (Alemania), y el Instituto Cervantes (España). • Las secciones comerciales, de cultura y/o de educación de las embajadas oficiales tienen gran potencial para promover sistemas y procesos de reconocimiento y colaboración entre gobiernos, así como para la formación de redes de colaboradores, la coordinación de alumni, la representación en eventos locales, en procesos de selección para becas especiales, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión de largo plazo coherente entre la política educativa y la política exterior y cultural de los distintos países. • Desarrollo de áreas específicas responsables y capacitación/ contratación de personal en los centros y embajadas para que la promoción de la educación superior de su país sea priorizada como una política claramente articulada a nivel global.

Tabla 9. Estrategias de posicionamiento internacional más efectivas

ENFOQUE	ESTRATEGIAS	CONDICIONES DE IMPLEMENTACIÓN
<p>Alumni</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En varios casos de los países analizados, el trabajo con las redes de alumni aparece como un recurso importante para la internacionalización. Lo más habitual es utilizar las redes de alumni en el exterior como estrategia de promoción voz-a-voz para nuevos estudiantes, su participación en las ferias y campañas, y su implicación como embajadores del país del que egresaron. (3; 12; 47; 48; 49; 50; 52; 56; 81; 91) • Los alumni también pueden ser considerados como parte de un segmento de estudiantes nuevos para captación de recursos por vías no tradicionales, por ejemplo, la oferta de programas de Lifelong Learning aprovechando las nuevas tecnologías. (Estrategia DAAD 2025). (47) • Algunas redes de ex becarios de programas prestigiosos como la del programa de becas Fulbright (EE. UU.) o la del Chevening (RU), son establecidas por las propias condiciones del programa. En algunos casos, como las becas Fulbright para docentes universitarios, se exige a los estudiantes regresar a su país de origen post beca por un tiempo determinado a trabajar en su sector. (70) • Incluso los ex becarios de programas muy cortos, de capacitación profesional, por ejemplo, auspiciados por organismos oficiales de países como EE. UU. y Alemania; reciben invitaciones regulares para participar en nuevas convocatorias relevantes para su perfil, así como en actividades colaborativas para promocionar y construir puentes entre los dos países. 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización de eventos para los antiguos alumnos internacionales liderada por los gobiernos otorga mayor relevancia/attractivo al evento. • Incluir la oferta de formación continua como parte de la estrategia internacional a nivel de país, estimulando a las instituciones a segmentar y trabajar con la población de alumni en el exterior. Alinear los instrumentos financieros del país con este tipo de ofertas; por ejemplo, las becas. • El uso de los alumni implica establecer servicios o programas específicos para mantener el contacto permanente, fomentar la creación de redes entre ellos y sus universidades de acogida, apoyar su futuro trabajo académico y su formación profesional continua, y reclutarlos como embajadores. • A nivel nacional, es importante que las entidades gubernamentales cooperen con las universidades en el acercamiento a los exalumnos para promover una marca nacional consolidada. Por ejemplo, la última estrategia del Departamento de Educación y Competencias irlandés: 'Irish educated, Globally Connected', 2016-2020, se incluye la formación de una red internacional de exalumnos irlandeses. (3)
<p>Cooperación interinstitucional y en redes internacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La cooperación bilateral o multilateral entre instituciones de educación superior implica oportunidades para que las instituciones definan y satisfagan sus necesidades combinando intereses y recursos complementarios en la gestión universitaria, la investigación, la docencia y/o la vinculación con la sociedad. • Los gobiernos nacionales pueden ayudar a orientar a sus universidades hacia la creación de asociaciones en países estratégicos. Un ejemplo de ello es el caso de las convocatorias en los países miembros de Espacio Europeo de Educación Superior para promover la colaboración entre universidades europeas. (92) • Las universidades de prestigio entienden su contexto económico, político y sociocultural nacional, de modo que puede proporcionar un asesoramiento experto a otras universidades socias extranjeras que deseen posicionarse en su país. Además, cuentan con su propia reputación y mecanismos de comunicación masiva bien establecidos a nivel nacional. A través de, por ejemplo, colaboraciones y eventos o cursos/títulos ofrecidos en conjunto, las universidades extranjeras pueden posicionar su marca en un país determinado gracias en parte a su asociación con una marca nacional de renombre. (40) 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas públicas que promueven la cooperación entre instituciones nacionales y extranjeras y que les dan la flexibilidad necesaria para colaborar sin demasiadas trabas a nivel académico, facilitan la inserción de sus instituciones en el contexto internacional. • La participación en los congresos y conferencias dedicados a la internacionalización de la educación superior y la formación de redes. El más grande de los cuales, que se realiza anualmente en EE. UU., es NAFSA; y, en Europa, del EAIE. Estos eventos agrupan instituciones de todo el mundo en un contexto de capacitación profesional y formación de redes.

Tabla 9. Estrategias de posicionamiento internacional más efectivas

ENFOQUE	ESTRATEGIAS	CONDICIONES DE IMPLEMENTACIÓN
<p>Cooperación interinstitucional y en redes internacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La pertenencia a grupos y redes de investigación amplía las oportunidades de participar en investigación de alto impacto y, a su vez, genera un ecosistema de investigación en que participan a menudo también jóvenes estudiantes internacionales con sus profesores en el extranjero, contribuyendo de esta manera a su visibilidad. • La promoción de redes de una región concreta (por ejemplo, redes europeas) ayuda al posicionamiento de los países socios en la región, más aún del país coordinador. Por ejemplo, la Fundación Carolina juega un papel importante en promover las redes de colaboración y reconocimiento académico entre los países iberoamericanos, la consolidación de investigación iberoamericana, y el aseguramiento de la calidad mientras, a su vez, asegura el posicionamiento de España como un centro de excelencia y conexión entre países. 	<ul style="list-style-type: none"> • En países como Alemania, Canadá, y EE. UU., los gobiernos han desarrollado programas que invitan a investigadores y directivos de las universidades extranjeras a realizar estancias en su país, especialmente con el fin de aumentar su conocimiento sobre sus respectivos sistemas de educación superior y formar nuevas afiliaciones interinstitucionales. La Unión Europea también ofrece oportunidades similares.
<p>Posicionamiento de los rankings</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Según varios estudios realizados en diferentes países, los rankings internacionales se encuentran entre las primeras referencias informativas utilizadas por los estudiantes internacionales para elegir una institución extranjera. Entre los más conocidos, destacan los rankings QS, THE y Shanghai/ARWU. (38; 43; 58) 	<ul style="list-style-type: none"> • La metodología de los principales rankings favorece a las instituciones con alta producción científica. Han sido a menudo criticados por beneficiar a las instituciones anglosajonas, no sólo por su idioma y liderazgo en cuanto a tasas de publicación científica, sino también en lo que respecta a las estructuras y tradiciones académicas propias de estos países. Por ejemplo, el ranking THE incluye un indicador basado en los ingresos desde la industria para medir la transferencia de conocimientos. La comercialización del conocimiento desde las universidades hacía el sector empresarial es algo tradicional en países como los EE. UU. No obstante, existen países donde las políticas públicas han promovido otros mecanismos para transferir conocimiento/impacto hacia la sociedad que no son tan medibles a través de ingresos. En este sentido, un mejor uso de los rankings como herramienta de posicionamiento internacional podría estar sujeto a una alineación entre las políticas nacionales e institucionales con los indicadores utilizados para su cálculo. • Las redes de exalumnos y la cooperación interinstitucional ayudan a garantizar resultados más favorables en los componentes de reputación de los rankings como QS y THE (es decir, sus encuestas). Estos dos rankings también incluyen criterios vinculados a la internacionalización a través de indicadores de colaboración internacional, de intercambio estudiantil y de presencia en el campus de estudiantes y docentes internacionales.

Subelemento 2.4. Servicios ofrecidos para atraer y retener a estudiantes internacionales

Entre los servicios utilizados por las instituciones de los países estudiados, a

continuación se presentan algunos ejemplos reseñables de las prácticas más habituales en admisión, acogida, e integración y retención de estudiantes internacionales.



Tabla 10. Tipo de servicios ofrecidos para atraer y retener estudiantes internacionales (algunos ejemplos seleccionados)

SERVICIOS	EJEMPLOS
Admisión	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los factores que influye en la efectividad del proceso de reclutamiento de estudiantes internacionales es la armonización y estandarización de los requisitos de acceso a la universidad. La disminución de requisitos y la claridad de la información ofrecida al respecto facilitan este camino. (5) • Utilizar a las agencias de promoción académica del país para ofrecer asesoramiento e información a los futuros estudiantes, así como asistencia para la solicitud del visado ha sido una estrategia efectiva en muchos casos. Algunos ejemplos son Francia, con Campus France, y Alemania con el DAAD. (79) • La oferta y la promoción de programas para mejorar las competencias necesarias (ej. idiomas, competencias culturales o requisitos académicos), por parte de la universidad de acogida, como preparación para un programa académico principal. (24; 43; 50) • Los conocimientos académicos previos que deben tener los futuros estudiantes internacionales para poder acceder los estudios internacionales pueden también ser desarrolladas en cooperación con entidades/agencias establecidas en los países de origen.
Acogida	<ul style="list-style-type: none"> • En el año 2000, Australia estableció la Ley de Servicios Educativos para Estudiantes Extranjeros (ESOS) con el fin de garantizar que las instituciones cumplan con las normas nacionales en cuanto a la impartición de la educación, las instalaciones y los servicios, y también para proteger a los estudiantes internacionales en lo que respecta a las matrículas que deben abonar a las universidades australianas. Si bien no existe legislación específica sobre estos servicios en la mayoría de los países estudiados, la misma podría representar para los estudiantes y sus familias una garantía de calidad y protección adicional. (50) • Se ha encontrado mucha evidencia sobre servicios de acogida e integración. Las instituciones pueden desempeñar un papel crucial para contrarrestar los efectos negativos del choque cultural, la nostalgia y la posible discriminación, y para ayudar a los estudiantes a transitar por el proceso de aculturación. La evidencia muestra al menos cuatro áreas clave de actuación institucional: bienvenida a los estudiantes internacionales, ajuste de los servicios y programas para satisfacer sus necesidades, impulso de la integración entre el alumnado extranjero y el local, y evaluación de sus experiencias. (43; 47; 81) • Los servicios de salud y bienestar social ofrecidos son también de suma importancia y deben tomar en cuenta los retos de adaptación física y psicológica que suelen enfrentar los estudiantes internacionales al llegar a un ambiente completamente nuevo. (50)
Integración y retención de estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> • El alojamiento constituye un espacio clave para el contacto intercultural entre los estudiantes. La evidencia sostiene que las estrategias de integración deben ser sensibles a las diferentes necesidades culturales de los estudiantes, más allá de una simple “mezcla”. Las instituciones, los gobiernos y las ciudades, también pueden ayudar con políticas que faciliten el acceso a un alojamiento cercano, seguro y relativamente económico. (18; 82) • Tal y como ocurre con las personas inmigrantes, los estudiantes internacionales de diversas nacionalidades pueden experimentar obstáculos a su integración, como pueden ser la discriminación y la marginación. Las políticas de internacionalización que buscan la integración y la retención apuestan por iniciativas relacionadas con el fomento de una perspectiva tolerante y multicultural, particularmente orientada hacia una mayor apertura por parte de los estudiantes nacionales, en el campus, así como en la sociedad de acogida en su conjunto.

4.3.4. Resumen de resultados

Los hallazgos pueden sintetizarse principalmente en cuatro grandes áreas:

Coherencia de propósitos y estrategias nacionales

Gran parte del éxito de los países analizados, en lo que respecta a internacionalización de sus sistemas universitarios, consiste en conseguir una coherencia entre las estrategias y los instrumentos disponibles. Una vez que se decide un enfoque y un propósito claro, la selección e implementación de sus instrumentos es más efectiva. Entre los principales objetivos de una política nacional está el de internacionalizar el sistema

para mejorar la comprensión mutua y la colaboración con terceros países, para atraer talento altamente cualificado o para generar recursos. Cada una de estas motivaciones tiene relación directa con el tipo de instrumentos y estrategias que se elige poner en marcha.

Articulación entre la estrategia nacional e institucional

Si bien las estrategias y planes de internacionalización tienen lugar sobre todo a nivel institucional, cuando existen, los planes nacionales son poderosos catalizadores de los procesos de internacionalización, especialmente cuando están alineados

con otras prioridades nacionales, como el desarrollo económico o la seguridad nacional. Este efecto catalizador se da en parte gracias a la creación de condiciones y de instrumentos y a la articulación entre los diversos actores que juegan un rol en la educación internacional: ministerios de educación, industria, de política exterior; las universidades, los gobiernos locales, las empresas, entre otros. El caso alemán, que ha sido revisado en detalle, ejemplifica este entretrejo entre distintos actores, estrategias e instrumentos.

10 ejemplos de esas políticas catalizadoras son:

- Políticas que permiten establecer matrículas diferenciadas para estudiantes internacionales y generación de ingresos
- Políticas para la contratación flexible de personal docente investigador extranjero
- Políticas migratorias para ofrecer al talento oportunidades que le permita desempeñarse y permanecer en el país
- Políticas que permitan la exportación de servicios/programas al extranjero
- Programas de becas/financiación para el talento internacional
- Estímulos para programas de cooperación entre universidad- empresa/industria y con las regiones/ciudades, para atraer talento cualificado
- Estímulos a la competencia y/o la cooperación entre las universidades
- Financiación de agencias nacionales que se instalan en el exterior y promueven el idioma, la educación, la cultura de un país

- Políticas de reconocimiento de títulos y cualificaciones
- Políticas/instrumentos de promoción de la marca país.

Factores e instrumentos para una implementación efectiva

La evidencia es robusta en cuanto a la necesidad de comprender el mercado, la segmentación de la población de estudiantes, la definición de metas claras y de una oferta educativa alineada con las necesidades del país, y el grado de preparación institucional para responder a una demanda creciente de estudiantes que tiene una estrecha relación con los servicios de admisión, acogida, e integración. En los países estudiados, cada uno de estos elementos que impactan en la atracción de talento internacional están claramente definidos.

Los instrumentos de apoyo a la promoción internacional

Las estrategias de posicionamiento que estimulan la cooperación entre las universidades, apoyadas por una marca-país fuerte, son determinantes. En este sentido, la literatura señala el rol de las agencias educativas como fundamental (algo que se matiza posteriormente en el Delphi). En particular, en los casos estudiados, el uso de la lengua local como factor de atracción, el estímulo al bilingüismo, el uso de embajadores y redes de alumni, la cooperación interinstitucional y las redes internacionales y el posicionamiento en los rankings, constituyen instrumentos efectivos de posicionamiento internacional.



4.4. Diálogo deliberativo: resultados en detalle

4.4.1. Metodología

Una vez analizada la evidencia internacional, a continuación, se llevó a cabo un diálogo deliberativo con actores clave involucrados en los diferentes aspectos de las políticas, estrategias o programas de internacionalización en España⁶.

Las personas invitadas recibieron un resumen del análisis de la evidencia sobre los elementos identificados a partir de la misma. Se les solicitó que revisaran esta información antes del encuentro, con especial énfasis en los hallazgos, para contrastarlos con su propia experiencia y opiniones en cada uno de los elementos analizados.

Durante el diálogo se realizaron preguntas orientadoras para favorecer la discusión sobre los elementos, para abordar el problema y las posibles consideraciones sobre su implementación. Las partes clave fueron:

1. Se partió de las diferentes características del problema y los elementos identificados para analizarlo.
2. La discusión se centró en los dos elementos encontrados con sus subelementos.
3. Entre los participantes hubo personas de diferentes universidades y agencias involucradas en el desarrollo o aplicación de las políticas y estrategias, y que pueden impactar en las mismas.

4. Se permitieron deliberaciones francas y extraoficiales siguiendo la regla de Chatham House: "Los participantes son libres de usar la información recibida durante la reunión, pero ni la identidad ni la afiliación del orador(es), ni el de cualquier otro participante, puede ser revelado".
5. El objetivo fue identificar opiniones, observaciones o recomendaciones relevantes sobre el problema, los elementos y la implementación, sin que esto implicara llegar a consensos.

El diálogo permitió identificar principalmente los avances y las barreras al proceso de atracción y retención del talento internacional en España. Aunque se concentró fundamentalmente en los aspectos de bloqueo, la deliberación permitió también subrayar algunas soluciones o factores que podrían facilitar una mejor inserción internacional.

4.4.2. Deliberación sobre los elementos propuestos para abordar el problema

Durante la deliberación, se resaltaron algunos planteamientos importantes sobre los elementos encontrados:

- La revisión detallada de las políticas nacionales existentes ofrece un marco de referencia para identificar las características de una política efectiva para el impulso de la internacionalización: integral en los fines y flexible en las estrategias.

- La evidencia bibliográfica es una fuente limitada para ofrecer recomendaciones específicas, pero proporciona un conjunto amplio de estrategias y acciones que pueden ser consideradas en el contexto español.

Elemento 1. Políticas y estrategias para el impulso de la internacionalización

- **Subelemento 1.1.** Propósitos para desarrollar políticas y estrategias de internacionalización.
- **Subelemento 1.2.** Actores claves para el desarrollo de políticas y estrategias de internacionalización.

Con base en el resumen de evidencia, los participantes dialogaron alrededor de las siguientes preguntas: ¿Cuáles de los propósitos identificados permitirían una mayor internacionalización de las universidades españolas? y ¿Qué recomendarían para la actualización e integración de esos propósitos en los diferentes niveles de la política de internacionalización?

Hallazgos principales

España no cuenta aún con una política nacional. Las acciones y estrategias de internacionalización han sido diseñadas y lideradas por las universidades y diferentes agencias de financiación de estudios. Aunque se registran éxitos y logros institucionales, la efectividad en la internacionalización es desigual, discontinua y aislada.

Esta división y la elevada burocracia en los procesos involucrados en la atracción de estudiantes internacionales representan una de las barreras más importantes según la opinión de todos los agentes consultados.

Las iniciativas existen y se reconocen los intentos realizados, pero la diversidad de prioridades de las diferentes universidades y las condiciones y características de las Comunidades Autónomas, promueven más la competencia entre las universidades que la integración de esfuerzos para lograr metas comunes.

Las estrategias europeas favorecen la atracción de alumnado internacional, incluyendo la posibilidad de grados compartidos que ofrecen a los estudiantes la oportunidad de formarse en dos o tres instituciones diferentes.

Elemento 2. Instrumentos que facilitan la implementación de las políticas relacionadas con la atracción de talento internacional

Con base en el resumen de evidencia, los participantes dialogaron alrededor de las siguientes preguntas: ¿Qué actores/agencias desempeñan un rol efectivo en la definición e implementación de la política y cuáles deberían participar más activamente?, ¿Qué recomienda para fortalecer la articulación entre estos actores?, ¿Qué recomendación hace para mejorar la efectividad de los servicios existentes en la política en sus diferentes niveles?, ¿Qué servicios podrían desarrollarse en la política en sus diferentes niveles?, ¿Qué recomendación hace para mejorar la efectividad de los instrumentos existentes en la política en sus diferentes niveles?, ¿Cuáles podrían desarrollarse en la política en sus diferentes niveles?, ¿Cuáles de los factores identificados son conocidos, y están integrados en la política de España, y cuáles no? Y ¿Cuáles son las barreras más importantes y qué recomienda para superarlas?

⁶ El listado de las personas participantes puede consultarse en el anexo.

Hallazgos principales

Las Comunidades Autónomas, las universidades y el Gobierno Central, establecen sus propias acciones, generando superposición e incluso contradicción en las estrategias. Es importante por ello integrar y armonizar los diferentes mecanismos alrededor de una política con objetivos comunes, que sea flexible y no impida las decisiones de diferentes agentes, según sus contextos y prioridades específicas.

La diferenciación de estrategias e incentivos debe reconocer las disparidades entre los recursos y prioridades de las universidades públicas y privadas; la competencia entre

países de la UE por captar los estudiantes fuera de la Unión también requiere una estrategia que reconozca las cualidades específicas de España.

Las condiciones y procedimientos de reconocimientos, homologaciones e intercambios son engorrosos aún para los estudiantes nacionales, y varían según las universidades dando ventajas a las privadas que pueden ser más flexibles y adaptables. Y cuando se trata de los estudiantes internacionales, dentro y fuera de la Unión Europea, estas barreras son aún más graves para captar y retener al alumnado internacional.



La estabilidad de los procesos y mecanismos es imprescindible para observar su impacto y medir su efectividad. Hasta ahora se percibe que las decisiones y estrategias acertadas o no, son igualmente cambiantes, lo que no permite evaluar adecuadamente ninguna de las opciones para reconocer qué está funcionando y qué no.

Normalizar las condiciones de admisión para los estudiantes internacionales en mínimos comunes que todas las universidades puedan compartir, o asignar cupos específicos para ellos, serían estrategias muy potentes para eliminar dos de las principales barreras para la atracción del alumnado extranjero.

4.4.3. Resumen de resultados

Los resultados permiten conocer mejor y comprender el panorama español. España no cuenta actualmente con una estrategia o política de internacionalización de su sistema universitario. Esto deriva en la carencia de estructuras e instrumentos de atracción y retención de talento internacional. Lo anterior hace que los esfuerzos de promoción recaigan principalmente en las universidades, de modo que algunas de ellas consiguen destacar en la arena internacional.

Aunque España se desempeña muy bien en la movilidad por créditos, impulsada principalmente por el programa Erasmus, el nivel de internacionalización de los programas de grado es insuficiente y el de los posgrados es significativo solo en algunas universidades.

Entre las principales barreras a la internacionalización señaladas por los participantes del diálogo, destacan: la normativa vigente, la cual es restrictiva para los procesos de admisión, la migración

y el reconocimiento de títulos anteriores; la imposibilidad de flexibilizar la oferta para responder a una nueva población de estudiantes con intereses diversos; la carencia de incentivos para internacionalizar los programas; la confusión existente sobre las propias titulaciones españolas, por ejemplo en la diferente duración para la misma titulación; la falta de información y claridad sobre el sistema educativo.

Para los distintos actores participantes del diálogo, en la medida en que España logre establecer propósitos claros, una estrategia, una política, el funcionamiento de una agencia/o instrumentos articuladores, y se establezcan reglas de juego más transparentes, se podrá avanzar en la internacionalización a otros niveles que lo requieren, como el grado.

4.5. Panel tipo Delphi: resultados en detalle

4.5.1. Metodología

El método Delphi es una técnica usada para lograr un consenso grupal alrededor de un tema bajo investigación. Consiste en una serie de preguntas realizadas a expertos conocedores del tema que han aceptado participar y recibieron, por tanto, un resumen de la evidencia internacional con la descripción del problema planteado, los principales hallazgos y las preguntas para abordar sus perspectivas. Cada experto, de manera anónima y durante la sesión, responde las preguntas y los moderadores integran las respuestas con los puntos de acuerdo y desacuerdo y las respectivas argumentaciones.

Antes de cada nueva ronda de consulta, los expertos conocen los resultados integrados



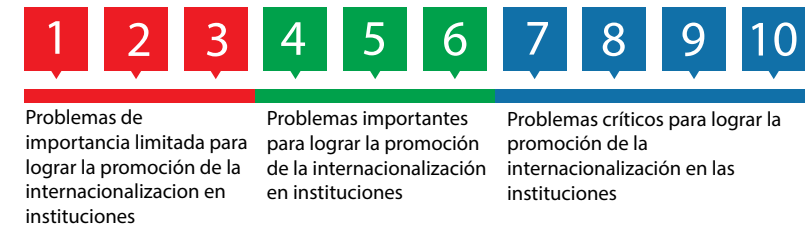
y comparten sus argumentos sobre las discrepancias y coincidencias identificadas.

En este caso, en particular, los objetivos de la consulta fueron: a) identificar cuáles son los principales problemas a superar para lograr una exitosa promoción de la internacionalización en el futuro y una vez superada la pandemia y b) determinar las estrategias que los expertos consideran más relevantes para lograr con éxito la implementación de la internacionalización.

La invitación a participar en el panel fue realizada el 19 de abril de 2022. El evento fue celebrado de manera virtual el día 4 de mayo del mismo año y contó con la asistencia de un total de nueve expertos caracterizados por su diversidad para representar a los agentes involucrados en las políticas de internacionalización en sus países⁷. Dos semanas antes de la realización del panel se les envió el resumen de evidencia, una guía para la participación y la solicitud expresa de su revisión antes de la reunión.

⁷ El listado de las personas expertas participantes puede consultarse en el anexo

Tabla 11. Ejemplo de escala usada durante las rondas de votación



El panel fue moderado de modo que proporcionara un espacio para compartir y debatir sus opiniones sobre el tema, con la garantía de usar la información obtenida durante la reunión, sin revelar la identidad o la afiliación de los participantes.

La metodología Delphi se desarrolla en torno a dos o más rondas de preguntas, entendiendo que la idea es identificar posibles consensos con los expertos. Durante las rondas de preguntas se les solicita que valoren de forma individual la relevancia de cada afirmación que se les presenta en una escala de 10 puntos, asignando un número entre 1 y 10. Cuanto más alto es el número, mayor importancia tiene el enunciado. Luego se calcula la mediana y el rango intercuartil-RIC de los resultados y se considera que hay acuerdo sobre la importancia del enunciado cuando esta es igual o mayor que 5 y el RIC está entre 5 y 10. Si la mediana de puntuación está por debajo de 5, con RIC entre 1 y 5, se excluye el ítem, porque se considera no prioritario. En los casos donde el RIC excede los límites definidos previamente se trata de una situación “sin consenso” y se incluye en el cuestionario de la segunda ronda. En la Tabla 11 se ejemplifica la escala usada.

Para las variables cuantitativas, las respuestas se calcularon en medianas y rangos

intercuartiles, para las variables cualitativas o respuestas abiertas, se estableció una categorización para cada respuesta dada por los expertos en cada enunciado.

Luego de cada ronda se dio un espacio para mantener discusiones abiertas sobre los hallazgos de la encuesta y se realizó un análisis cualitativo a las respuestas de los expertos.

4.5.2. Análisis de los consensos alcanzados a partir de la consulta

A continuación, se describen los resultados obtenidos en la reunión de expertos participantes.

Principales problemas a futuro

¿Cuáles serán los principales problemas que enfrentará la internacionalización de la educación superior, en particular en relación con la movilidad internacional de estudiantes en los próximos años?

Discusión previa a la primera ronda

Inicialmente se solicitó a los expertos valorar qué problemas no considerados en el resumen de evidencia podían considerarse como críticos según su experiencia. Durante la discusión se propuso la inclusión de las tensiones geopolíticas, la digitalización, la crisis resultante del cambio climático y

su impacto en la movilidad y la capacidad institucional.

La discusión permitió también focalizar la atención sobre los estudiantes que buscan un grado por oposición a los estudiantes que sólo aspiran a acumular créditos, clarificación importante ya que cada una de estas dos modalidades tienen dinámicas completamente diferentes, debido a las distintas motivaciones y barreras que las afectan.

La digitalización o virtualización fue considerada un punto a agregar en la dimensión de la proliferación no estratégica de programas de grado online. Las tensiones geopolíticas se consideraron como parte de las políticas migratorias más restrictivas y los nacionalismos. Y finalmente, dos problemas fueron añadidos al listado para votación: la crisis resultante del cambio climático y su impacto en la movilidad, y la capacidad de respuesta institucional.

Primera ronda

Durante la primera ronda emitieron su voto un total de nueve expertos. Los resultados evidenciaron cómo las políticas de migración más restrictivas y la crisis geopolítica son consideradas por parte de los expertos como los principales problemas que enfrentará la internacionalización de la educación superior. Adicionalmente, la insuficiente articulación entre políticas públicas y estrategias universitarias y la capacidad institucional fueron considerados problemas prioritarios. Finalmente, la proliferación de oferta de títulos sin garantías de calidad fue la cuestión que consideraron menos relevante. En la Tabla 12 se presentan los resultados detallados.



Tabla 12. Resultados de la primera ronda sobre problemas a enfrentar para internacionalización

PROBLEMA	CALIFICACIÓN MEDIANA (RIC)*
Insuficiente articulación entre las políticas públicas y las estrategias institucionales	6 (4-10)
Barreras normativas que limiten el reconocimiento de cualificaciones y titulaciones internacionales	5 (4,5-8)
Políticas migratorias más restrictivas (nacionalismos)	8 (6,5-9)
Respuestas insuficientes a expectativas más exigentes de los estudiantes	5 (1,5-5,5)
Menos recursos públicos y de las familias para la movilidad de estudiantes	6 (2-8)
Proliferación de ofertas de títulos sin garantía de calidad	2 (1-4,5)
Mayor competencia internacional entre proveedores	5 (3-7)
Proliferación no estratégica de programas de grado y posgrado online	8 (3-8)
La crisis resultante del cambio climático y su impacto en la movilidad	5 (2,5-8)
Capacidad institucional	7 (6-8,5)

*Mediana y rango intercuartil- RIC de los resultados: los valores se calculan a partir de la valoración atribuida por cada experto, entre 1 y 10. Se considera que hay acuerdo sobre la importancia del enunciado cuando la mediana es igual o mayor que 5 y el RIC está entre 5 y 10. Si la mediana está por debajo de 5, con RIC entre 1 y 5, se excluye el ítem, dado que se considera no prioritario. En los casos donde el RIC excede los límites definidos previamente se entiende que no existe consenso y se incluye en el cuestionario de la siguiente ronda.

Fuente: Elaboración propia.



A continuación, se detallan las conclusiones alcanzadas durante la discusión abierta.

Políticas migratorias

Las tensiones geopolíticas no sólo son una consecuencia de la guerra sino también de otros desarrollos recientes. Las políticas de inmigración están muy interrelacionadas con la proliferación de una mayor competencia internacional entre los proveedores. Esto puede ocurrir de dos maneras, como restricción, o como expansión, gracias a una mayor apertura y flexibilidad. China, por ejemplo, ha cambiado su actitud en relación con países socios. Por el contrario, Canadá es un buen ejemplo de un país que ha identificado claramente su necesidad de contar con talento global en el futuro, que desee radicarse allí. En consecuencia, ha flexibilizado su política migratoria.

En Europa puede verse una diferenciación de enfoques entre Estados miembros en un contexto global migratorio que es común para todos. Los países están adoptando políticas migratorias muy diferentes. La de Irlanda, por ejemplo, estimula la atracción de una migración cualificada. Es una economía muy abierta y, en un contexto de mercados de empleo nacionales e internacionales abiertos, para seguir siendo competitivo, el país requiere atraer mano de obra altamente cualificada. Los investigadores de fuera de la Unión Europea que van a Irlanda tienen todo tipo de facilidades y se aplican al máximo los marcos europeos, por ejemplo, los permisos de trabajo para sus cónyuges. Por el contrario, en otros países existen políticas muy restrictivas y disuasorias. Se puede dar vuelta el contexto global, volviéndolo peor o mejor con las políticas nacionales; es clara la

relación entre la educación superior con otras cuestiones estratégicas a nivel nacional.

Fuera de la Unión Europea, Qatar, por ejemplo, ha conectado la atracción de estudiantes internacionales a una variedad de elementos adicionales: alinear la internacionalización con las prioridades nacionales en cuanto a disciplinas que son críticas para el país y ligar todo el sistema de becas/créditos a oportunidades para condonarlos si sus beneficiarios permanecen en él.

Valor agregado de la educación internacional

De manera general, cada vez es más habitual que tanto instituciones como individuos evalúen con detenimiento cuál es el valor añadido de una colaboración internacional. Se toman en consideración ambos lados de la moneda: ¿cuáles son las ganancias, las ventajas?, pero también cuáles son los riesgos y desventajas de asumir este compromiso. Este comportamiento está impactando en la manera en que se piensa en la internacionalización y en las colaboraciones a futuro.

“Los estudiantes son bastante estratégicos. Están viajando para obtener educación, pero también quieren saber si pueden quedarse en el país una vez completados los estudios. Quieren saber si pueden trabajar durante sus estudios. Quieren conocer también cuáles son las oportunidades que les brinda el mercado laboral y cómo pueden aprovechar esto para su propio currículum y su futura vida profesional. Los países tienen que trabajar en esto”

Experto participante

Capacidad de respuesta

Los tres problemas que obtuvieron mayor número de votos tienen que ver con la capacidad de respuesta: 1) capacidad a nivel nacional para diseñar las políticas, 2) capacidad para alinear la política nacional con la política institucional y 3) capacidad institucional para responder.

“Todo lo demás representa crisis de competencia o desafío. Y si tiene las herramientas, puede responder a estas. Entonces, independientemente de lo que esté sucediendo en el mundo, independientemente de la competencia, todo lleva a considerar la capacidad de respuesta tanto a nivel nacional como institucional.”

Experto participante

Necesidad de un enfoque holístico

La pregunta planteada por varios asistentes ¿Qué internacionalización queremos y para qué lo hacemos? suscitó también bastante discusión. A este respecto, se señaló que la internacionalización debe ser evaluada mediante un enfoque holístico en el cual las consideraciones éticas, los análisis de riesgos y la capacidad de respuesta a la sostenibilidad de las acciones de los diferentes actores, así como la responsabilidad de estas, se encuentran interconectadas. Esta visión implica entender que no siempre mayor internacionalización es mejor y que estas consideraciones deben realizarse en el contexto de las políticas migratorias, de los nacionalismos y de las crisis geopolíticas.

“Estamos pasando de una internacionalización que tiene que ver con solo contar la movilidad de personas

y ver quién compite mejor en la escala internacional, para pensar realmente qué tipo de internacionalización queremos, las cuestiones éticas y cómo queremos alimentar nuestra economía. No pensamos de esta manera en absoluto. Valoramos las dimensiones culturales y sociales de la educación superior, pero no creo que pensemos muy claramente sobre esta relación, entre a quién atraemos y cómo eso influye en nuestra economía como lo hacen Canadá u otros países”.

Experto participante

Importancia asignada a los recursos disponibles para la educación internacional

Durante la discusión, algunos asistentes manifestaron su sorpresa al ver que el ítem de recursos, públicos y/o de las familias, obtuvo una puntuación relativamente baja. Se esperaba que fuera mayor, ya que incluye el coste creciente de la educación superior en muchos lugares, así como las cuestiones relativas a lo que obtendrán a cambio de esta inversión los estudiantes. En este sentido, se consideró que cuando se trata de internacionalización se da mayor importancia a otros problemas como lo son las políticas, las oportunidades y el acceso a la información; subestimando el posible impacto que tiene la falta de recursos como problema a mediano plazo en diferentes niveles, incluyendo el gubernamental, el familiar y el individual; algo que posiblemente será más visible después de la pandemia ocasionada por la Covid-19.

En el futuro es probable que las personas opten por programas más económicos que puedan financiar, más aún en entornos donde

el coste de la educación es soportado por las familias. En países como España y Portugal, donde los costes de la educación superior suelen ser menores que en los países de su entorno, este diferencial podría ser la base de una ventaja competitiva.

“En todos los países de América Latina sin excepción, ha habido una disminución importante de los recursos que se destinan a la educación superior. Por supuesto que esto va a afectar la movilidad internacional de estudiantes. Las familias van a tener menos

recursos para mantener a sus hijos, para ir a la educación, a la educación superior y aún más a la educación superior internacional. A largo plazo, probablemente eso no sea un problema, pero al menos a mediano plazo, mi percepción es que será un problema”.

Experto participante

No obstante, estas dificultades deben ser evaluadas teniendo en cuenta el contexto. Por ejemplo, Europa tiene una realidad muy diferente a la latinoamericana. Además de contar con más financiación por parte de los

gobiernos, las familias europeas suelen gozar de una situación económica mejor.

La digitalización como una amenaza y una oportunidad para la internacionalización

La digitalización plantea un problema de adaptación, tanto de la oferta doméstica como del valor atribuido a una experiencia en el extranjero. Durante la pandemia la digitalización fue vista como una oportunidad, pero si un país considera que la única forma de atraer estudiantes que buscan una titulación es mediante una movilidad física, entonces la digitalización puede convertirse en una

amenaza. La disponibilidad de programas digitales puede ser un factor de atracción para estudiantes internacionales.

Segunda ronda

En esta ronda votaron los nueve expertos consultados. La insuficiente articulación entre las políticas públicas y las estrategias institucionales y los menores recursos públicos y de las familias para la movilidad de estudiantes, fueron considerados problemas críticos adicionales a enfrentar, además de los obtenidos durante la primera ronda (ver Tabla 13).



Tabla 13. Resultados de la segunda ronda sobre problemas a enfrentar para internacionalización

PROBLEMA	CALIFICACIÓN MEDIANA (RIC)*
Insuficiente articulación entre las políticas públicas y las estrategias institucionales	9 (6,5-10)
Barreras normativas que limiten el reconocimiento de cualificaciones y titulaciones internacionales	8 (4,5-9)
Respuestas insuficientes a expectativas más exigentes de los estudiantes	5 (3-7)
Menos recursos públicos y de las familias para la movilidad de estudiantes	8 (5-8)
Mayor competencia internacional entre proveedores	5 (2-6)
Proliferación no estratégica de programas de grado y posgrado online	5 (2,5-6,5)
La crisis resultante del cambio climático y su impacto en la movilidad	5 (3,5-6)

*Mediana y rango intercuartil- RIC de los resultados: los valores se calculan a partir de la valoración atribuida por cada experto, entre 1 y 10. Se considera que hay acuerdo sobre la importancia del enunciado cuando la mediana es igual o mayor que 5 y el RIC está entre 5 y 10. Si la mediana está por debajo de 5, con RIC entre 1 y 5, se excluye el ítem, dado que se considera no prioritario. En los casos donde el RIC excede los límites definidos previamente se entiende que no existe consenso y se incluye en el cuestionario de la siguiente ronda.

Fuente: Elaboración propia.



Durante la discusión abierta, los asistentes consideraron interesante el hecho de que el factor económico hubiera incrementado su importancia luego de la discusión, en tanto que no hubo un cambio significativo en la importancia atribuida al cambio climático. Adicionalmente, se reiteró que la digitalización es tanto un problema como

una oportunidad y que su agrupación como “proliferación no estratégica de programas de grado y posgrado online” podría sugerir que se trata de algo negativo.

Estrategias de posicionamiento

¿Cuáles de las estrategias de posicionamiento internacional identificadas

han sido más efectivas para promover la internacionalización?

Primera ronda

Los nueve expertos participantes emitieron su voto durante esta ronda. Solo el fomento de oferta de programas en inglés alcanzó consenso como una estrategia prioritaria.

En la Tabla 14 se presentan los resultados detallados.



Tabla 14. Resultados de la segunda ronda sobre estrategias de posicionamiento internacional

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL	CALIFICACIÓN MEDIANA (RIC)*
Creación de una agencia nacional de promoción de la educación superior	5 (4,5-8)
Flexibilización de la contratación de profesores e investigadores extranjeros	7 (2,5-8,5)
Alianzas con el sector privado para ofertar prácticas, empleo durante y después de los estudios	8 (4,5-10)
Estímulos a la colaboración y competición (co-opetition) entre las universidades	4 (2-6,5)
Posicionamiento de las universidades en los rankings internacionales	5 (3-8)
Fomento de oferta de programas en inglés	8 (5,5-9,5)
Creación y aprovechamiento de redes de alumni	5 (4-6,5)
Alianzas con ciudades/regiones para estimular el atractivo	5 (2,5-9,5)
Aprovechamiento de las nuevas tecnologías	3 (1,5-6,5)
Diferenciación de estrategias entre programas de grado y posgrado	4 (2,5-8)

*Mediana y rango intercuartil- RIC de los resultados: los valores se calculan a partir de la valoración atribuida por cada experto, entre 1 y 10. Se considera que hay acuerdo sobre la importancia del enunciado cuando la mediana es igual o mayor que 5 y el RIC está entre 5 y 10. Si la mediana está por debajo de 5, con RIC entre 1 y 5, se excluye el ítem, dado que se considera no prioritario. En los casos donde el RIC excede los límites definidos previamente se entiende que no existe consenso y se incluye en el cuestionario de la siguiente ronda.

Fuente: Elaboración propia.



Durante la discusión abierta, las estrategias que obtuvieron mayor número de votos fueron: promoción de programas ofrecidos en inglés, alianzas con el sector privado para ofrecer prácticas y empleo durante y después de los estudios, creación de una agencia nacional, flexibilidad en la contratación de profesores e investigadores extranjeros, alianzas con ciudades/ regiones, y la posición de las universidades en rankings internacionales.

Promoción de programas en inglés

La elevada puntuación obtenida por la promoción de programas en inglés refleja la importancia de esta estrategia en un contexto que está evolucionando en función de las situaciones nacionales, que es necesario tener en cuenta. Una estrategia lingüística tiene necesariamente un impacto sobre el nivel de internacionalización, pero esto no significa una adopción automática del idioma inglés:

- Las estrategias adoptadas por países pequeños con lenguas que no suelen ser habladas fuera de las fronteras, por ejemplo la de Finlandia, de ninguna manera puede ser asimilada a la de España, que comparte el idioma con la mayoría de los países de América Latina, donde se encuentra su principal mercado para estudiantes que buscan titulaciones internacionales.
- La enseñanza de idiomas también es importante para los estudiantes locales, pero una estrategia lingüística debe ir acompañada de capacidad institucional para ofertar programas sin comprometer la calidad. Además

de profesores adecuados también es necesario contar con el apoyo de los soportes administrativos. Por todo esto tal vez sea importante hablar de estrategias bilingües, que integren todos los instrumentos y recursos necesarios.

- Las estrategias deben ser diferenciadas según el contexto, el mercado que se quiere alcanzar y la finalidad que se quiere obtener con la internacionalización. Así, si se quiere estimular la atracción de recursos humanos cualificados para una posterior inserción en el mercado laboral, por fuerza estas personas deben hablar el idioma local.

“No se trata ni de inglés ni de alemán en mi caso ni de inglés o español en otros países, se trata de ambos. Tiene que ser una estrategia diferenciada. Creo que no se puede generalizar. Y, por supuesto, si deseas que los estudiantes ingresen al mercado laboral más adelante en Alemania, ciertamente deben poder hablar alemán. Al mismo tiempo, no diría que no es importante tener programas de inglés. Creo que tenemos que hacer ambas cosas. Por supuesto, es un problema de recursos. Entonces necesitas una estrategia diferenciada porque no puedes hacer ambas cosas en todas las áreas y en todos los niveles. Tienes que pensar realmente en los grupos objetivo y qué es importante para qué grupo objetivo”

Experto participante

Alianzas con el sector privado

Las alianzas con el sector privado para ofrecer prácticas, empleo durante y posterior a los

estudios fue un tema importante para los expertos. La posibilidad de trabajar en el país de estudio fue considerada extremadamente importante, no solo para las empresas y el sector privado, sino también para los gobiernos. Las autoridades deben ser incluidas en la discusión por su papel sobre las políticas de migración y en la generación de empleos provisionales o permanentes en el sector público. Son los gobiernos los que deciden quién puede entrar al país y para qué propósitos y por lo tanto también deben decidir cuánto tiempo pueden quedarse los estudiantes extranjeros una vez que hayan finalizado sus estudios en el país. Todo esto requiere una estrategia deliberada.

“Los estudiantes si viajan por educación, quieren saber si pueden quedarse en el país después. Quieren saber si pueden trabajar mientras estudian. Quieren saber cuáles son las oportunidades del mercado laboral y cómo pueden aprovecharlas para su propio currículum y su futura vida profesional. Eso es normal y los países tienen que trabajar con eso.”

Experto participante

Agencia nacional

Respecto a la creación de una agencia nacional de promoción de la internacionalización, el intercambio con los expertos puso en evidencia que esta es una cuestión en la que los factores del contexto tienen un peso muy significativo. En países como Finlandia, hace 20 años la creación de una agencia nacional fue decisiva para la promoción de la internacionalización y el reclutamiento de estudiantes internacionales, pero esta

importancia ha disminuido a medida que la iniciativa se ha trasladado hacia las instituciones.

En otras situaciones, como en Francia con la creación de Campus France, y en Alemania con rol que ha jugado el DAAD; la contribución de una agencia nacional ha sido decisiva. También se planteó que se debe diferenciar entre agencia y estrategia nacionales, distinción que puede ser relevante en el contexto español, con 17 Comunidades Autónomas con un elevado grado de autonomía.

“En ocasiones se pueden hacer cosas con buenas instituciones como red, sin una agencia. Sin embargo, se deben tener estrategias y estas deben tener apoyo del gobierno. No soy un enorme fan de las agencias nacionales, pero soy un enorme fan de estrategias nacionales y estas dos cosas no son de ninguna manera iguales. Muchos países tienen agencias sin tener una estrategia. Puedes hacer cosas con buenas instituciones en red, sin una agencia.”

Es difícil tener un enfoque unificador sin una estrategia”

Experto participante

Calidad de los programas académicos

Otro aspecto identificado como importante para la atracción de estudiantes internacionales, junto a la posibilidad de una inserción laboral luego de los estudios, es la calidad percibida de los programas académicos. Más que los “rankings internacionales”, son las alianzas académicas, los dobles diplomas y la renovación de las estrategias de enseñanza los que han

actuado como un enorme impulsor de la internacionalización y la atracción del alumnado internacional.

“Si se integran las prácticas en la estructura de créditos de un programa, se considera la enseñanza de lenguas y todo lo demás, se cuenta con programas académicos innovadores de alta calidad,

tanto en contenido como en desarrollo. Esto es lo esencial del asunto”.

Experto participante

“Una de las cosas que funcionó en Finlandia fue integrar las prácticas y otras formas similares en el currículum de manera de convertirlas en parte de los requisitos para la obtención

del grado más que una opción para obtener recursos. El empleador sólo necesita pagar una parte del salario del estudiante, ya que creemos que las pasantías gratuitas no valen la pena”

Experto participante

Segunda ronda

Durante esta ronda votaron todos los expertos participantes. Las alianzas con el sector privado para ofertar prácticas y empleo durante y después de los estudios, fue considerada una estrategia adicional que debe tenerse en cuenta. En la Tabla 15 se presentan los resultados detallados.



Tabla 15. Segunda ronda sobre estrategias de posicionamiento internacional

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL	CALIFICACIÓN MEDIANA (RIC)*
Creación de una agencia nacional de promoción de la educación superior	4 (3-8)
Flexibilización de la contratación de profesores e investigadores extranjeros	6 (3,5-9)
Alianzas con el sector privado para ofertar prácticas, empleo durante y después de los estudios	9 (5,5-10)
Estímulos a la colaboración y competición (co-opetición) entre las universidades	7 (4,5-7,5)
Posicionamiento de las universidades en los rankings internacionales	5 (3,5-6)
Creación y aprovechamiento de redes de alumni	5 (4-7)
Alianzas con ciudades/regiones para estimular el atractivo	6 (4,5-8)
Aprovechamiento de las nuevas tecnologías	3 (1,5-6)
Diferenciación de estrategias entre programas de grado y posgrado	8 (3,5-9,5)

*Mediana y rango intercuartil- RIC de los resultados: los valores se calculan a partir de la valoración atribuida por cada experto, entre 1 y 10. Se considera que hay acuerdo sobre la importancia del enunciado cuando la mediana es igual o mayor que 5 y el RIC está entre 5 y 10. Si la mediana está por debajo de 5, con RIC entre 1 y 5, se excluye el ítem, dado que se considera no prioritario. En los casos donde el RIC excede los límites definidos previamente se entiende que no existe consenso y se incluye en el cuestionario de la siguiente ronda.

Fuente: Elaboración propia.



Los expertos coincidieron en la importancia de contar con una visión holística de la internacionalización, que debe estar muy conectada en sus distintas dimensiones con las políticas a nivel nacional e institucional.

A continuación, se profundiza en las cuestiones abordadas durante la discusión abierta.

Estrategias diferenciadas pero articuladas

El branding y el marketing son relevantes para lograr una visibilidad internacional. España ya tiene capacidad para atraer estudiantes Erasmus. Debería trabajar en cómo aprovechar esta capacidad para atraer estudiantes de otros países de habla hispana, teniendo en cuenta que los mercados (en un sentido no comercial del término) de estudiantes de grado y de posgrado son muy distintos.

El mercado de posgrado está mucho más especializado. Puede consistir en la enseñanza de másteres para algunas cohortes de estudiantes con oportunidades de trabajo e inserción en ciertas profesiones, como así también en doctorados para estudiantes de investigación, también muy importantes para la generación de conocimientos y la capacidad de innovación.

En general, los estudiantes de doctorado son mucho más maduros y tienen diferentes medios para financiarse. En definitiva, todo depende de la estrategia global, si la meta es atraer talento para retenerlo o si es atraer talento para generar recursos. Estos son dos casos muy distintos que necesitan ser diferenciados, pero, al mismo tiempo, adecuadamente articulados o integrados.

“En el caso de la Universidad de Arizona, donde tradicionalmente un 90% de los estudiantes participa en algún tipo de movilidad por créditos en el nivel de grado, ellos retornarán a la universidad en busca de una titulación en la educación de posgrado. De manera que la universidad hace una buena inversión para atraer estudiantes, sabiendo que eventualmente ellos van a retornar. Este es un ejemplo de una estrategia diferenciada pero articulada”.

Experto participante

Contratación de profesores e investigadores internacionales

Respecto a la contratación de profesores e investigadores extranjeros, se planteó que las dificultades se manifiestan no solo para la contratación sino también para atraerlos y esto nuevamente depende del contexto, siendo más problemático para aquellas universidades en las cuales no hay reconocimiento internacional, existen barreras lingüísticas, o los recursos económicos no les permiten ser competitivas a nivel salarial. Entre las actuaciones propuestas para captar a estos profesionales en aquellos entornos con dificultades de atracción, se señalan las estancias para investigadores internacionales como invitados, las cátedras temporales, etc.

En algunos países representados en el Delphi, donde la contratación de profesores e investigadores extranjeros no es sencilla, se han desarrollado maneras flexibles de hacerlo, por ejemplo, con contratos temporales. Atraer talento internacional permite atraer a estudiantes internacionales, de manera que aumentar el número de

profesores extranjeros es también una estrategia para atraer alumnado. En el caso de Alemania, las redes de alumni no solo son un reservorio para captar estudiantes foráneos, también contribuyen a la promoción de las visitas de profesores internacionales que a su vez pueden derivar en ciclos regulares de conferencias y otras actividades que aumentan la visibilidad de los sistemas de educación.

4.5.3. Resumen de resultados

La consulta Delphi con expertos de países con alto desempeño en la internacionalización permite, por un lado, profundizar en aquellas medidas/factores que son más determinantes en la internacionalización y, por otro lado, revisar un aspecto que en la evidencia y el diálogo no fue posible explorar: los problemas que enfrenta el futuro de la internacionalización.

Analizar los riesgos que afronta la internacionalización referente a las tensiones nacionalistas y geopolíticas y a las políticas migratorias más restrictivas, permite poner

en perspectiva la capacidad de reacción del sistema. Las crisis están limitando la movilidad del talento internacional en el mundo y particularmente hacia Europa. Contar con instituciones gubernamentales fuertes y una capacidad institucional que permita reaccionar a los desafíos del entorno, es determinante para afrontar cualquier tipo de crisis. A mayor capacidad mejor será la respuesta.

Dos conclusiones adicionales se desprenden de la consulta Delphi:

- Hay medidas que funcionan mejor en algunos países que otros. Esto refuerza la necesidad de contextualizar las soluciones que han funcionado en otros países y que pueden o no tener efecto en España.
- La importancia de especificar los fines de la política nacional, y en función de ellos hacer una elección de medios/instrumentos que permitan alinear e integrar distintas estrategias de promoción, atracción, reclutamiento, etc.





5. ANÁLISIS NACIONAL: LAS PRÁCTICAS DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS PUNTERAS EN MATERIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

5.1. Introducción

En este apartado se realiza un análisis de las estrategias de internacionalización de ocho universidades españolas que destacan por su desempeño en la materia, según la puntuación alcanzada en el Ranking CyD 2021 (Fundación Conocimiento y Desarrollo)⁸, en los indicadores de su dimensión Orientación Internacional.

Concretamente, los indicadores considerados en el ranking para aproximar la dimensión internacional son:

- Titulaciones impartidas en un idioma extranjero (grado)
- Titulaciones impartidas en un idioma extranjero (máster)
- Movilidad de estudiantes
- Prácticas en el extranjero
- Profesorado extranjero
- Tesis doctorales de estudiantes extranjeros
- Publicaciones internacionales

Adicionalmente, las herramientas y fuentes de información utilizadas para analizar las estrategias de internacionalización de estas universidades exitosas han sido las siguientes:

- Análisis de la información disponible en las páginas web de las universidades, centros de enseñanza universitaria y escuelas de posgrado: servicios para la internacionalización, planes y estrategias de internacionalización y su respectiva

documentación relativa al seguimiento y evaluación, etc.

- Entrevistas en profundidad a las personas responsables de la internacionalización
- Realización de focus group
- Revisión de bibliografía, de la normativa y de las políticas existentes que afectan directa o indirectamente a la internacionalización
- Revisión bibliográfica de la literatura existente en la materia.

A continuación, en los apartados siguientes se presentan los resultados alcanzados del análisis comparado, destacando aquellas prácticas diferenciadoras que han contribuido especialmente al éxito de la estrategia internacional.

Concretamente, se comparan y analizan:

- Elementos generales relativos al diseño, seguimiento y evaluación de la estrategia/plan de internacionalización
- Áreas de internacionalización contempladas en la estrategia/plan, sus objetivos y actuaciones específicas clave para el éxito del proceso de apertura al exterior
- Fortalezas y debilidades de la institución en materia de internacionalización
- Reflexiones sobre política educativa y regulación en materia de internacionalización

⁸ Los resultados y la metodología del Ranking pueden consultarse en: <https://www.rankingcyd.org/resultados-del-ranking-cyd/2021/universidades-espanolas/>

- La promoción de la internacionalización efectiva desde una perspectiva institucional.

5.2. Principales resultados alcanzados: elementos comunes en materia de internacionalización de las universidades analizadas

En primer lugar, es necesario destacar que las universidades analizadas han evolucionado desde un enfoque individual de la internacionalización, en el que el protagonismo recaía en iniciativas que se desarrollaban de manera aislada (promovidas desde departamentos y/o facultades concretas), generalmente inconexas, sin una planificación integral; hacia uno institucional en el que la internacionalización se concibe como una estrategia y un objetivo institucional compartido y asumido por toda la comunidad universitaria, que tiñe todas sus actividades, servicios y recursos. Esta transversalidad parece haber convertido la estrategia internacional en algo prácticamente implícito que se asume como algo positivo y necesario para la institución en todas sus áreas de gobierno (administración, docencia e investigación) y quienes la componen.

Esta concepción institucional y transversal es acompañada y promovida por el gobierno universitario, liderada por los rectores y los equipos directivos.

Ello se refleja no sólo en la oferta académica y en los servicios ofrecidos, sino también en los procesos participativos a través de los cuales han elaborado sus estrategias de internacionalización vigentes, de modo que la internacionalización sea diseñada y asumida como propia desde sus cimientos.

La comunidad universitaria se siente parte y protagonista de la apertura al exterior de la institución a la que pertenece, al tiempo que se consigue una planificación que responda a sus percepciones, expectativas y necesidades.

Si bien no todas las universidades analizadas la asumen con la misma intensidad ni le otorgan la misma prioridad, la internacionalización se inscribe en una estrategia de competitividad que hace más atractiva su proyección institucional como parte de su política de calidad, la de sus campus, programas, contenidos y estructura de las titulaciones.

Así, las universidades top en materia de internacionalización, seleccionadas para este estudio, coinciden significativamente en las áreas abordadas y en la tipología de las actuaciones desarrolladas para incrementar su proyección exterior. La intensidad con la que cada una de ellas las ha desarrollado y la manera de abordarlas, ha dependido, lógicamente, de su situación de partida y su evolución hacia la situación actual, su idiosincrasia, los recursos disponibles, sus características internas y las del entorno en el cual desarrolla su actividad. Y todo ello, en el marco de un contexto regulatorio, nacional y europeo que condiciona su desarrollo.

Todas las universidades, en mayor o menor medida, en su planificación estratégica relativa a la internacionalización, todas ellas prevén medidas destinadas a desarrollar una cultura de internacionalización/ internacionalización institucional, promover la movilidad tanto de entrada como de salida de estudiantes, profesorado y personal de administración y servicios, impulsar la internacionalización en casa (internacionalización de los programas de estudios, políticas lingüísticas, calidad de la

docencia en inglés, ...), promover la captación de talento, aumentar la internacionalización de la docencia, la investigación y la transferencia y, en relación con esto último; fomentar la cooperación y alianzas estratégicas (por ejemplo: partenariados, alianzas, colaboraciones, acuerdos externos).

Entre las iniciativas concretas, existe un consenso al destacar especialmente la relevancia de la acogida al visitante internacional, asumida de manera transversal e integral, es decir, no solo el idioma, sino también los servicios ofrecidos, las infraestructuras, los horarios; todo ello durante todo el proceso: búsqueda de información, matriculación, gestiones previas a la llegada y gestiones durante la estancia, asesoramiento y orientación En definitiva, la comunidad local y la internacional deben estar integradas y cohesionadas, de manera que se consiga una internacionalización inclusiva, cuyas virtudes y beneficios sean valorados y disfrutados por todos.

La consideración de la internacionalización en la planificación estratégica institucional de largo plazo, explícita o implícitamente, es uno de los factores que las identifican. Esto ha favorecido la coherencia, la continuidad y la retroalimentación entre los diferentes ámbitos de actuación, los objetivos perseguidos y las actuaciones diseñadas para alcanzarlos. Asimismo, ha favorecido su seguimiento en el tiempo, permitiendo evaluar y reconducir la gestión, cuando fuera necesario.

Sí se advierten algunas disparidades en lo que respecta a la manera de abordar esta planificación. En cinco de las ocho universidades seleccionadas, la

internacionalización se encuentra integrada en una estrategia o plan institucional global, en dos se aborda con un plan específico, y en una de ellas se integraba en una estrategia global, aunque se encontraba en proceso de elaboración de una estrategia específica de internacionalización al momento de elaboración de este informe.

Entre los elementos comunes entre estas instituciones, podría afirmarse que en la mayoría de los casos su internacionalización se ha desarrollado de la mano y ha bebido de sus actividades de investigación, en muchas ocasiones determinantes para su apertura inicial y para situarla a nivel global y darle visibilidad. Podría decirse, en este sentido, que en la actualidad existe cierta sinergia entre ambas dimensiones, de modo que se potencian mutuamente.

La cooperación interinstitucional aparece con fuerza en todos los casos, tanto nacional como internacional, y en algunas ocasiones es incluso señalada como un punto de inflexión en la política y en la situación en materia de internacionalización del centro. Las universidades han tomado conciencia de los beneficios de afrontar la internacionalización en el marco de un sistema donde se comparten inquietudes y objetivos.

Como ejemplo reseñable, a nivel nacional, surge la Alianza 4 Universidades, una asociación estratégica entre universidades públicas españolas basada en el conocimiento y la confianza mutuos, el reconocimiento de objetivos comunes y el compromiso de colaborar allí donde no compiten. Esta asociación ha sido destacada como un elemento clave por las cuatro instituciones que la componen, todas ellas analizadas en

el presente estudio. Reseñan el equilibrio entre competencia y colaboración alcanzado entre las universidades que la conforman, a partir del cual se genera un valor añadido, se aprovechan las economías de escala y se consigue un impacto mayor que operando de manera particular.

En lo que respecta a cooperación internacional, entre la gran variedad de alianzas señaladas, la iniciativa Universidades Europeas aparece en seis de las ocho universidades incluidas en este análisis, como un impulsor de su proyección internacional, como acelerador del proceso de internacionalización y, en definitiva; del atractivo y la competitividad internacional de la organización, resultando en la mejora de su posicionamiento y su visibilidad.

Resumen de elementos comunes en materia de internacionalización de las universidades punteras analizadas:

- Evolución desde un enfoque individual de la internacionalización (acciones promovidas desde departamentos y/o facultades concretas) hacia uno institucional en el que la internacionalización se concibe como una estrategia y un objetivo institucional.
- Ello se refleja en los procesos participativos a través de los cuales han elaborado sus estrategias de internacionalización vigentes.
- Su desarrollo ha bebido y evoluciona de la mano de las actividades de investigación, de modo que existe cierta sinergia entre ambas dimensiones, potenciándose mutuamente.
- La internacionalización se incorpora en la planificación estratégica institucional de largo plazo y se inscribe en una estrategia de competitividad que hace más atractiva su proyección hacia el exterior.

- Las áreas abordadas y la tipología de las actuaciones desarrolladas para incrementar su internacionalización son coincidentes entre instituciones, siempre atendiendo a sus particularidades.
- Se otorga especial relevancia a una acogida del visitante internacional transversal e integral, de manera que la internacionalización sea inclusiva.
- La cooperación interinstitucional, tanto a nivel nacional como internacional, es clave.

5.3. La internacionalización en las universidades españolas seleccionadas en detalle

A continuación, para cada una de las universidades estudiadas, se presenta un análisis diferenciado de las principales características de su política de internacionalización actual y de los factores que en cada caso han tenido una influencia determinante en el éxito alcanzado, así como de aquellos elementos o áreas que necesitan potenciarse para mejorar estos resultados.

Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)

La Universidad Autónoma de Barcelona es una institución pública catalana, fundada en 1968. La UAB se define, en su misión, como una universidad de vocación internacional. La internacionalización es una de las herramientas para conseguir sus objetivos de calidad en la docencia, la investigación y la transferencia de conocimientos.

En la actualidad cuenta con una amplia oferta académica, tanto en el campo científico como en el social. Se encuentra dividida en tres campus universitarios: Bellaterra, un gran campus de docencia e investigación, Sabadell, que apuesta por la tecnología, la empresa y

el trabajo, y Sant Pau, campus dedicado a las ciencias de la salud.

En el curso 2020-2021, la UAB impartió 107 titulaciones de grado, 141 programas de máster universitario, 139 programas de máster propio (2019-2020), 299 diplomas y cursos de posgrado (2019-2020).

Durante el curso 2019-2020, los estudiantes extranjeros matriculados representaron el 12,9% del alumnado total (6,1% grado, 38,0% máster y 37,3% doctorado).

Características de la estrategia/ plan de internacionalización

La Estrategia de internacionalización de la UAB se desarrolla en el marco de una estrategia institucional integral. A inicios de 2019, el claustro aprobó el nuevo plan estratégico de la universidad, "La UAB del futuro. Horizonte 2030", que sentaba las bases para la elaboración, por parte del equipo de gobierno, de diferentes planes operativos que concretaran las próximas actuaciones.

Este plan establece seis ámbitos estratégicos que abarcan los diferentes aspectos de la actividad universitaria, entre los cuales se encuentra el relativo a la internacionalización. Concretamente, los ámbitos son:

- Oferta académica
- Transferencia de conocimiento
- Potenciación del campus y del personal y el alumnado de la UAB
- Gobernabilidad
- Proyección internacional.

A partir de estas líneas, se definieron una serie de objetivos estratégicos y operativos.

En lo que respecta al proceso de elaboración del Plan, el documento fue el resultado de un año de discusión con el conjunto de la comunidad universitaria, que acumuló 864 contribuciones. Fue concebido a partir un proceso participativo, a fin de contar con la implicación de los diferentes actores que configuran la comunidad de la UAB y así facilitar que el resultado obtenido fuera ampliamente compartido.

Para el seguimiento de la ejecución y/o del cumplimiento de objetivos, el documento prevé la existencia de una unidad técnica específica para ello. Cada año se hace un seguimiento de los indicadores que verifican el grado de cumplimiento.

En cuanto a la línea específica de Proyección internacional:

La UAB aborda la internacionalización como una de las herramientas para conseguir sus objetivos de calidad en la docencia, la investigación y la transferencia de conocimientos. Su actual estrategia de internacionalización pasa por tres líneas fundamentales de actuación: movilidad, colaboración y cooperación, y captación de talento.

- A través de la movilidad, alumnos, profesores y personal administrativo y de servicio, tienen la oportunidad de trabajar en universidades de prestigio principalmente a través de programas de intercambio.
- La colaboración con otras universidades e instituciones permite que alumnos y profesores puedan conocer y plantear

nuevas experiencias y abrir nuevos campos de investigación con universidades de prestigio. La cooperación con los países en vías de desarrollo contribuye a la construcción de una universidad más solidaria y comprometida con la realidad social.

- La captación del talento favorece la selección de los mejores alumnos, especialmente en los estudios de máster y doctorado, y la atracción de los mejores profesores.

Para impulsar estos objetivos la UAB da una especial importancia a las alianzas estratégicas con otras universidades a través de consorcios y de redes.

Factores condicionantes y determinantes del éxito en materia de internacionalización

Desde la propia UAB se identifican dos vertientes diferenciadas de su éxito en materia de internacionalización. La primera de ellas, la apuesta clara de la institución por la investigación. Se trata de una universidad intensiva en investigación, lo cual le permite estar conectada internacionalmente de manera constante. En este sentido, se señala a la UAB como principal centro de investigación universitaria de España y referente europeo por su actividad investigadora, tanto por el número de programas de investigación que lleva a cabo como por la excelencia alcanzada. Este elemento se considera primordial, “sin ello el resto cuenta poco”.

La universidad aborda su labor investigadora con una visión estratégica de largo plazo que le ha permitido, fruto de la planificación, el seguimiento y la evaluación; convertirse

en un referente de institución intensiva en investigación no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional, lo que al mismo tiempo ha favorecido la captación de talento extranjero, la formación de alianzas estratégicas y, en definitiva, ha promovido la internacionalización de la institución.

La segunda vertiente es la propia Estrategia de internacionalización. La misma cumple con dos funciones fundamentales: reforzar las acciones de promoción de la apertura al exterior y mejorar el apoyo a las actividades de internacionalización que ya se desarrollan.

Entre las actuaciones más concretas, se menciona la iniciativa Universidades Europeas como un punto de inflexión, un acontecimiento que ha marcado un antes y un después en la realidad y en las oportunidades de internacionalización de la institución. De los 41 consorcios que existen en la actualidad, la UAB forma parte del más numeroso de ellos, la ECIU University, compuesta por 12 universidades.

La ECIU University, fundada en 2017, tiene como objetivo crear un modelo de institución de enseñanza superior pionero e innovador a escala europea, que funcione como un sistema abierto y flexible. La misión final del proyecto ECIU University es establecer una Universidad Europea donde estudiantes, investigadores, empresas, ciudadanos, organizaciones públicas y asociaciones puedan crear soluciones innovadoras para resolver retos de la vida real, y generar un impacto social efectivo.

En este sentido, representa un ejemplo único de Universidad Europea que crea, pone en marcha y evalúa no solo un modelo

de formación, sino también un sistema de innovación que comprende la educación, la investigación, y la valorización y transferencia, pero también la administración, la gobernanza, y las relaciones con el entorno en un marco de innovación en todos estos ámbitos.

La participación en esta iniciativa brindó a la institución la oportunidad de alinear acciones que hasta entonces se venían desarrollando pero que estaban inconexas, docencia, investigación y transferencia.

Otra cooperación estratégica que contribuye al éxito de la internacionalización es, a nivel nacional, la Alianza 4 universidades. Constituida hace más de 10 años por la Universidad Carlos III de Madrid, la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad Pompeu Fabra, la Alianza está orientada a la promoción académica, de la investigación y la internacionalización.

Entre sus aportaciones, la unión de estas universidades les ha permitido explorar territorios remotos, países con poca relación, pero con gran potencial. Entre otros ejemplos:



Rusia, Sudáfrica, Vietnam, Tailandia... También ha facilitado la presencia de estas cuatro universidades en Bruselas, donde cuentan con una oficina física.

En definitiva, a modo de resumen, como elementos trascendentales para el éxito de la internacionalización en la UAB, se señalan de manera rotunda la excelencia alcanzada en materia de intensidad en la investigación, lo que a su vez les permite ganar visibilidad a través de los rankings; y una Estrategia de apoyo en la que se sustenta toda la política de internacionalización.

Como ejemplo del progreso propiciado por los apoyos, se señala el incremento de 250 asignaturas impartidas en inglés a 350 en los últimos años; a los que hay que añadir los títulos que ya se imparten en su totalidad en este idioma en el grado y el posgrado.

La ampliación de la cartera de servicios a la internacionalización para el personal universitario extranjero, cubriendo otras necesidades además de las académicas (necesidades familiares, por ejemplo), es otro de los avances destacados; producto de una estrategia de asistencia específica.

Del mismo modo, se han ampliado los apoyos en servicios, materiales, visados, permisos y residencias para estudiantes extranjeros.

Entre otras iniciativas identificadas como determinantes, el establecimiento de un programa concreto de formación para la incorporación del inglés para cada facultad por parte de su profesorado, significó una mejora considerable en una de las competencias más relevantes a la hora de incrementar la internacionalización. Este programa, constaba de tres partes: competencias lingüísticas, innovación docente y observación y mejora en el aula de la competencia docente.

Entre los condicionantes externos, el trabajo realizado por la Institución Catalana de Investigación y Estudios Avanzados (ICREA)⁹ se considera decisivo para la atracción del talento internacional. ICREA es una fundación financiada por el gobierno catalán y dirigida por su patronato. Nace en respuesta a la necesidad de nuevas fórmulas de contratación que permitan competir en igualdad de condiciones con otros sistemas de investigación, orientándose a la contratación del personal científico y académico de mayor talento, de modo que se integren en

el sistema de investigación catalán. Ofrece al personal investigador de todo el mundo plazas permanentes para trasladarse a investigar a Cataluña.

De acuerdo con la experiencia de la UAB, el trabajo realizado desde ICREA genera un ecosistema favorable para la atracción del talento, ya que, además de la contratación, proporciona equipamiento, personal y servicios (no solo para la persona contratada, sino también para su familia). De modo que el grupo se va retroalimentando y creciendo.

Como fortalezas de la institución en materia de internacionalización, desde la UAB señalan su inercia investigadora, su capacidad para la mejora continua, la vocación por las alianzas y su Estrategia 2030.

Universidad Autónoma de Madrid (UAM)

La Universidad Autónoma de Madrid (UAM), fundada en 1968, es una universidad pública madrileña que combina enseñanza de calidad, investigación intensiva y una elevada inserción laboral con un firme compromiso social.

La colaboración con el Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) para constituirse en uno de los primeros Campus de Excelencia Internacional de nuestro país, le ha permitido crear un entorno privilegiado de investigación y docencia y ser líder en “Biotecnología y Biomedicina”, “Física Teórica y Matemáticas” y “Nanotecnología de Materiales”. Además, la UAM forma parte de la alianza Cívica, a European Civic University, uno de los primeros campus paneuropeos promovidos por la Comisión Europea.

La universidad ofrece una amplia oferta de estudios en siete facultades y una Escuela

Politécnica Superior. Su oferta académica en el curso 2019-2020 incluía un total de 51 titulaciones de grado, 65 títulos propios (másteres propios y diplomas de formación superior), 87 programas oficiales de posgrado y 36 programas de doctorado.

Durante el curso 2019-2020, un 9,9% de sus estudiantes eran extranjeros (6,0% en el grado, 19,5% en máster y 23,9% en doctorado).

Características de la estrategia/ plan de internacionalización

La internacionalización de la institución forma parte de una planificación integral más amplia, la Estrategia 2025, como una de sus seis áreas estratégicas.

La elaboración de esta Estrategia se concibió como un proyecto abierto al diálogo. Se realizaron numerosas sesiones de trabajo, en diferentes seminarios, resultando en el documento final del Plan, elaborado bajo la coordinación de la Comisión Técnica de la Estrategia 2025.

En lo que respecta al seguimiento de su ejecución y/o del cumplimiento de sus objetivos, se prevé que sea la Comisión Técnica para la Estrategia UAM2025 la encargada de velar por el seguimiento y desarrollo de su contenido, que se concretará en planes específicos.

La estrategia de internacionalización más en detalle:

La internacionalización se incorpora como una de las seis áreas estratégicas de la Estrategia 2025 de la universidad. Concretamente, en el área Internacionalización, especifica actuaciones en materia de:

⁹ ICREA cuenta con 273 investigadores e investigadoras de todos los campos del conocimiento, desde filosofía hasta astrofísica, que llevan a cabo sus investigaciones en 48 universidades e instituciones de investigación en Cataluña. Entre las universidades catalanas, el número de personal investigador ICREA asciende a 130, que desarrollan su labor en las siguientes instituciones:

- Universitat de Barcelona (UB)- 43 ICREAs
- Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)- 25 ICREAs
- Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)- 3 ICREAs
- Universitat Pompeu Fabra (UPF)- 43 ICREAs
- Universitat de Lleida (UdL)- 2 ICREAs
- Universitat de Girona (UdG)- 5 ICREAs
- Universitat Rovira i Virgili (URV)- 7 ICREAs
- Universitat Oberta de Catalunya (UOC)- 1 ICREA
- Universitat de Vic- Universitat Central de Catalunya (UVic)- 1 ICREA



- Movilidad de estudiantes (movilidad de créditos y movilidad de titulaciones) y movilidad de profesorado y personal de administración y servicios (PAS)
 - Internacionalización de los programas de estudios: docencia en inglés y fomento del multilingüismo e internacionalización de los programas de estudio
 - Cooperación y alianzas estratégicas: alianzas estratégicas con empresas, instituciones y universidades, alianzas para programas de formación y proyectos internacionales de colaboración interuniversitaria
 - Desarrollo de una cultura de internacionalización: visibilidad y conocimiento de la realidad internacional de la UAM y su proyección internacional como prioridad.
- Otras áreas estratégicas incluyen también actuaciones de promoción de la internacionalización.

Factores condicionantes y determinantes del éxito en materia de internacionalización ¹⁰

El proceso de apertura al exterior de la UAM cobró un verdadero impulso con la preparación para la obtención del distintivo de Campus de Excelencia Internacional CSIC-UAM, aprobado en el 2009. Desde entonces, su proyección internacional ha crecido notablemente, principalmente a través del ámbito de la investigación, las alianzas institucionales y la oferta académica, especialmente de posgrado.

La UAM destaca como una universidad abierta, conocedora de las ventajas estratégicas de la colaboración con instituciones afines. Este es un rasgo característico de la institución que ha contribuido notablemente a su desarrollo en materia de internacionalización. Como ejemplo destacable, se mencionan sus colaboraciones nacionales con el CSIC y en la Alianza 4 Universidades (Alianza 4U), y a nivel europeo su participación en la *Young European Research Universities Network* (YERUM).

La Alianza 4U nace con los objetivos de promoción de las actividades de investigación de las universidades socias, fundamentalmente en Europa; la mejora del perfil y proyección internacional de éstas, fomentando contactos en países y áreas de prioridad estratégica; la mejora de las opciones de movilidad de estudiantes, académicos e investigadores; o la promoción de una enseñanza de calidad, con una clara apuesta por las titulaciones interuniversitarias, la oferta en inglés o la formación online. Además de estos objetivos, entre las ventajas que representa la pertenencia a la Alianza

4U para la UAM, se destaca el acceso a una oficina en Bruselas OPERA, orientada a la captación de proyectos europeos. Esta oficina, en coordinación con la Oficina de proyectos europeos e internacionales de la UAM, fortalece no solo la especialización de los servicios de apoyo a la investigación, sino que amplía su radio de búsqueda y actuación.

En lo que respecta a la *Young European Research Universities Network* (YERUN), se trata de una red con características similares a la Alianza 4U, pero con instituciones europeas. Está compuesta por 22 universidades investigadoras jóvenes, que trabajan en iniciativas conjuntas de investigación y docencia y promoción de la movilidad, las capacidades de investigación y la empleabilidad de sus graduados.

En definitiva, la pertenencia a estas redes ha ayudado a la UAM a optimizar los recursos destinados a la internacionalización.

En cuanto a actuaciones más específicas, como buena práctica, desde la institución destacan:

- Creación de la Oficina de Acogida Internacional, con la intención de brindar una atención integral al estudiantado y al personal docente e investigador internacional, atendiendo a sus necesidades de información u orientación académica y administrativa. Esta iniciativa de internacionalización supone uno de los ejes vertebradores del Campus Internacional de Excelencia UAM+CSIC, y está integrada en la Estrategia Universidad 2015 y 2025.
- Dos planes estratégicos de formación en idiomas: para el personal investigador

¹⁰ Para la elaboración de este apartado, además de contar con la información proporcionada por la institución en el grupo de trabajo específico, así como con la recogida en la página web de la UAM, se recurrió a dos fuentes bibliográficas que complementaron esta información primaria (ver Referencias bibliográficas (1) y (2) del Capítulo 5).

(Plan DOing) y para el de administración y servicios (Plan AdId), ambos enmarcados también en la en la Estrategia 2025.

El objetivo principal del Plan AdId es contribuir a las acciones englobadas en las actividades de internacionalización de la UAM tal y como aparecen reflejadas en la Estrategia 2025, dotando al personal del PAS de las capacidades lingüísticas necesarias para llevarlas a cabo.

El Plan de Docencia en inglés (Plan DOing) tiene como objetivo fomentar el uso del inglés de calidad en las actividades docentes y de gestión académica.

La institución se nutre de su buena reputación, tanto a nivel docente como de investigación, para atraer talento, ya sea en lo que respecta a personal investigador, o en estudiantes de grado y posgrado. Esta atracción de calidad retroalimenta y mejora esta reputación al tiempo que enriquece su capital relacional. La universidad ofrece la oportunidad de participar en proyectos de alto impacto investigador, lo que repercute en la atracción de talento y en su prestigio.

Todas las actuaciones desarrolladas en materia de internacionalización están sujetas a seguimiento y evaluación, de modo que la universidad se encuentra en un proceso de mejora continua.

Como fortaleza, debe destacarse que su apertura al exterior es una realidad consolidada entre el estudiantado y el profesorado. Por el contrario, entre las debilidades, hay que señalar que el proceso de internacionalización entre el personal de administración y servicios está siendo más lento de lo inicialmente previsto. En

este sentido, la UAM ya está desarrollando acciones específicas.

Asimismo, la oferta académica en inglés aún está por debajo de los objetivos, lo cual está muy relacionado con la elevada presencia de estudiantes de Latinoamérica, de habla hispana.

Universidad Carlos III de Madrid (UC3M)

La Universidad Carlos III de Madrid fue creada en mayo de 1989. Desde su nacimiento tuvo vocación de ser una universidad pública innovadora, de dimensiones reducidas, de calidad y con una orientación prioritaria hacia la investigación.

Posee cuatro campus distribuidos por la provincia de Madrid (Puerta de Toledo, Getafe, Leganés y Colmenarejo). En el curso 2021-2022, la UC3M ofreció 39 titulaciones de grado, 100 másteres (24 propios y 76 universitarios), 22 programas de doctorado y 11 cursos de especialización.

El 78% de los grados se imparten en inglés o en modalidad bilingüe. Mantiene más de 870 acuerdos con universidades de 56 países, entre las que se encuentran algunas de las mejores del mundo según el ranking de la universidad de Shangai. Es una de las promotoras de la alianza Young Universities for the Future of Europe (YUFE) y una de las redes seleccionadas por la UE en su iniciativa Universidades Europeas. Cuenta con numerosas acreditaciones y distinciones de calidad, como el sello EUR-ACE en el ámbito de las ingenierías o la acreditación AACSB en los programas de empresa y finanzas, entre otros.

Durante el curso 2019-2020 la presencia de estudiantes extranjeros ascendió al 11,2% del



alumnado total. El 5,4% en grado, 25,8% en máster y 44,9% en estudios de doctorado.

Características de la estrategia/ plan de internacionalización

A nivel institucional, en la UC3M la internacionalización forma parte del Plan Estratégico 2016-2022, el cual se articula en torno a cuatro grandes ejes: investigación, educación, relación con la sociedad y buen gobierno. Todos ellos se realizan bajo el principio del buen gobierno para conseguir una universidad más global, más digital y más abierta a la sociedad. La universidad debe ser global en su proyección internacional y en el enfoque interdisciplinar de los problemas complejos que se le plantean.

Para su elaboración se llevó a cabo un proceso participativo en el que toda la comunidad universitaria pudo, de forma individual, aportar ideas, votar, comentar, construir sobre una idea ya lanzada; todo ello a través de una herramienta de red social "Ideas UC3M". Como resultado, el Plan se nutrió de las aportaciones de la comunidad universitaria, y también de las ideas de personas relevantes que proporcionaron su visión, enriqueciendo el trabajo.

El seguimiento de la ejecución y del cumplimiento de objetivos está previsto en Plan. El mismo incluye un conjunto de indicadores que constituyen el cuadro de mando para evaluar el avance y el grado de cumplimiento de los objetivos marcados.

Asimismo, existen quince proyectos estratégicos que recogen las iniciativas más relevantes y destacables que se deberán desarrollar prioritariamente a lo largo del alcance del Plan.

La evaluación de los resultados obtenidos para los indicadores y proyectos se hace de forma anual. Esto permite controlar y medir en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias, pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implantación aprobando nuevas medidas, si fueran necesarias, a partir de los resultados obtenidos.

Se ha definido una estructura de coordinación compuesta por Vicerrectores, Secretaría General, Gerencia y Gerencia de la Fundación, tanto para el seguimiento de los indicadores como de los proyectos.

La estrategia de internacionalización más en detalle:

Tal y como ya se mencionó, el Plan Estratégico 2016-2022 incorpora la internacionalización desde una perspectiva transversal, a la que se ha denominado “Global”. En este sentido, la perspectiva global se define como de convergencia internacional en el ámbito de la investigación, la educación y la cultura.

De manera específica se establece que, en un entorno altamente globalizado, la UC3M quiere formar parte de la élite internacional y por ello el Plan incorpora una perspectiva global que oriente todos los ejes estratégicos en esa dirección.

La UC3M ya ha alcanzado posiciones destacadas en rankings internacionales. Si bien el grado de internacionalización del profesorado, la experiencia internacional en

la formación y la presencia de estudiantes extranjeros había crecido considerablemente en los últimos años, la universidad se propuso seguir avanzado desde esta perspectiva global aunando y coordinando esfuerzos de los distintos estamentos universitarios que trabajan en la promoción de la apertura al exterior de la institución.

Por ello, a lo largo del Plan todos sus ejes incorporan aspectos de carácter global:

- Priorizar la investigación internacional
- Fomentar la movilidad, tanto de personal investigador como de estudiantes
- Atracción de estudiantes internacionales
- Aumento de la oferta formativa para estudiantes internacionales
- Sostenibilidad medioambiental y desarrollo de alianzas en un entorno global.

La perspectiva global también se aplica a la manera en que la universidad aborda los retos de la investigación: un punto de vista global requiere de la interdisciplinariedad para tratar las cuestiones complejas que plantea nuestro tiempo.

Factores condicionantes y determinantes del éxito en materia de internacionalización

La internacionalización es un aspecto esencial en la UC3M, la institución ha decidido formar parte de la élite internacional y así se refleja en su Plan Estratégico 2016-2022, en el que todos sus ejes se abordan desde una perspectiva global.

Según señalan desde la Universidad Carlos III de Madrid, la internacionalización abarca tres grandes áreas:

- Internacionalización de los estudios: oferta en inglés, doble titulación, movilidad. Una de las tareas que vienen desarrollando desde hace tiempo es la implantación del bilingüismo inglés-español a todos los niveles de la universidad, con el objetivo de competir con las mejores instituciones de educación superior.
- Investigación: internacionalización de la investigación, no liderada desde el vicerrectorado de internacionalización sino desde el de política científica. Como miembro de la Alianza 4U, cuenta también con la oficina OPERA en Bruselas, que permite a los investigadores tener presencia a nivel europeo.
- Atracción del talento: de los mejores estudiantes y los mejores profesores de perfil internacional. La institución dispone de diferentes programas que le permiten traer personal de fuera.

A todo ello se añade la participación de la UC3M en diferentes redes de excelencia.

Entre las prácticas destacables, se señala el Welcome Center for Faculty, un servicio de acogida/ captación del profesorado internacional. Entre sus principales objetivos está facilitar la incorporación de personal docente extranjero. Para ello, proporciona información de ayuda para organizar la estancia antes de la llegada y durante el tiempo que el profesional esté en la universidad. También realiza trámites como el convenio que regula la estancia.

Como una de las claves que favorece todas las áreas de internacionalización, las alianzas han sido señaladas como determinantes. La UC3M forma parte de un número importante de uniones estratégicas que impulsan su proyección internacional. Entre ellas, destacan especialmente la Alianza 4 Universidades, la ya mencionada asociación estratégica entre cuatro de las principales universidades públicas españolas.

Desde la UC3M se resalta también la pertenencia a la Young European Research Universities Network (YERUN), una red con características similares a la Alianza 4U pero a nivel europeo y a la alianza YUFE, Young Universities for the Future of Europe, en el marco de la iniciativa Universidades Europeas. Esta alianza, impulsada desde la 4U y que partió de la red YERUN, está basada en la visión conjunta de diez universidades jóvenes de investigación intensiva y cuatro socios no académicos ubicados en toda Europa. Entre sus objetivos, se encuentran el aumento de la empleabilidad y los esquemas de movilidad integrados para estudiantes y personal, el fomento de una educación superior inclusiva y el incremento de la inversión en el aprendizaje activo de idiomas europeos.

Adicionalmente, destacan la construcción de nuevas alianzas que, si bien aún se encuentran en una etapa inicial, representan una oportunidad de incursionar en nuevos mercados e ilustran de manera clara el espíritu de internacionalización de la institución.

Otro de los aspectos destacados por las autoridades de esta universidad, como relevantes para la institución en su faceta internacional, es el establecimiento de más de 800 convenios de intercambio con las mejores

universidades del mundo, de los cuales 155 corresponden a universidades no europeas, a través de los que desarrolla programas de movilidad internacional de estudiantes y de profesionales. Concretamente, en la actualidad:

- Recibe cerca de 1.800 estudiantes internacionales de intercambio a través del programa Erasmus+ y el Programa de Movilidad no europea
- El 51% de los estudiantes egresados de la UC3M han realizado por lo menos una movilidad internacional en Europa o en otros países no europeos.

Finalmente, como elemento diferencial, desde la institución señalan la Escuela internacional Carlos III por su importante contribución para la atracción del alumnado extranjero. La misma, se creó en 2015 para impulsar las iniciativas internacionales de la comunidad universitaria, fomentar los programas especiales para estudiantes extranjeros y facilitar la organización de actividades educativas dirigidas al alumnado sobre el idioma y la cultura de otros países, así como temas de actualidad internacional. Todo ello, a través de programas específicos y personalizados, cursos de idiomas y múltiples actividades.

Universidad de Deusto (UD)

La Universidad de Deusto, inaugurada en 1886, es una institución privada con sede central en Bilbao, País Vasco. En la actualidad cuenta con dos campus ubicados en Bilbao y San Sebastián. Más allá de la investigación individual y de las que se coordinan desde cátedras como la de Derecho y Genoma Humano o la de Ocio y Minusvalías, hay, en

el ámbito institucional, una opción clara por temas sociales de interdependencia, distribución de recursos, migraciones, derechos humanos, desarrollo, pobreza y medio ambiente, ética y sociedad; así como estudios sobre identidad cultural (individual y colectiva) y procesos de integración europea, tomando parte en varios grupos internacionales de investigación.

Destaca su importante vocación internacional, reflejada en los convenios suscritos con universidades de todo el mundo y los estudiantes extranjeros, provenientes de más de 100 países, que cursan allí sus estudios cada año. Sin excluir otras regiones, su apertura muestra un compromiso claro con Europa y América Latina, donde tiene firmados acuerdos con más de 200 universidades.

En el curso 2019-2020, el porcentaje de alumnado extranjero alcanzaba el 3,8%. Por nivel educativo, en grado representaban el 1,1%, en máster el 13,1% y en doctorado el 31,1%.

Características de la estrategia/ plan de internacionalización

Su estrategia de internacionalización no es independiente, sino que forma parte de una planificación institucional integral. En concreto, la internacionalización ha sido incorporada como uno de los tres ejes transversales del Plan Estratégico de la Universidad de Deusto 2022, presentado a principios de 2019.

El eje de internacionalización más en detalle:

El Plan Estratégico de la Universidad de Deusto 2022 se inspira en dos principios que constituyen la seña de identidad del proyecto universitario: la identidad ignaciana



y la responsabilidad social y medioambiental. Asimismo, el Plan está recorrido por tres ejes presentes de manera transversal en el conjunto de las estrategias y líneas de acción que lo conforman: internacionalización, transformación digital y diversidad.

Según se señala en el Plan, la incorporación de la internacionalización como eje transversal obedece a que “Internacional, global, universal... no son hoy opciones, son imperativos de presente y de futuro. El compromiso con la internacionalización ha de ser un objetivo de toda la comunidad, presente en todos los ámbitos de la actividad universitaria: formación, investigación y transferencia, y compromiso social. La apuesta por nuevas titulaciones internacionales, por la participación en programas y proyectos internacionales, por el fortalecimiento

e impulso de redes, consorcios y socios estratégicos internacionales, por la atracción de talento internacional... es reflejo de nuestra apuesta integral por la internacionalización de la universidad.”

Con ello, en el Plan se establece que, en 2022, la Universidad de Deusto será “más global, más internacional en sus titulaciones, en sus alianzas y redes de prestigio y valor, en su investigación, en sus proyectos, en su cultura, en su posicionamiento.”

Factores condicionantes y determinantes del éxito en materia de internacionalización

Tal y como se señaló, la internacionalización, eje transversal, impregna el Plan Estratégico de la institución. Deusto, como universidad vasca global, abierta al mundo, y de mirada

y vocación universal, continúa trabajando en el desarrollo de titulaciones internacionales y conjuntas con universidades pertenecientes a la Asociación Internacional de Universidades Jesuitas (IAJU) en África, América Latina, Asia y Estados Unidos, buscando internacionalizar el currículum de las titulaciones actualmente en marcha. El aumento de la oferta en idioma no oficial del currículum de las titulaciones de grado, de las movilidades salientes del alumnado de grado, así como de la participación internacional del PDI y del PAS, son sin duda claras evidencias de esta ampliación de horizontes, a lo que se suman la acreditación interna de la capacidad lingüística, el análisis de presentación de titulaciones oficiales a las convocatorias de acreditación de reconocimiento internacional y el desarrollo del programa de prácticas internacionales y duales.

Reordenar e impulsar la oferta de posgrado era otra de las asignaturas pendientes, por lo que se ha implementado una estrategia facilitadora del proceso de incorporación de estudiantes a los másteres internacionales, para lo cual se desarrolla un estudio de búsqueda de materias y asignaturas compartidas y se elabora un diagnóstico de la oferta actual para valorar su idoneidad.

En este marco, desde la UD señalan dos cuestiones como elementos esenciales para los buenos resultados en materia de apertura al exterior: la consideración de la

internacionalización como un tema clave en la planificación estratégica de largo plazo de la institución, de modo que se la incluye como tal “desde hace tres planes”; y el proceso continuo de visibilidad desarrollado desde la universidad. Este proceso incluye actuaciones que permiten construir una imagen de marca, la visibilidad de equipos de investigación, campañas en las redes sociales, así como acciones de seguimiento (incluido CRM¹¹). En materia de redes sociales, particularmente, la identidad digital de la Universidad de Deusto no solo se compone de sus cuentas institucionales. Al puzzle lo completan las piezas de diversas unidades (facultades, grupos de investigación, proyectos, ...) y personas que trabajan en ella y tienen presencia en Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram...

Otro elemento señalado por su relevancia es la apuesta estratégica por la capacitación lingüística de toda la comunidad universitaria. En el Plan Estratégico 2010, en uno de sus diez objetivos estratégicos, Avance significativo en la internacionalización de la UD, se especificaba, como uno de los propósitos a alcanzar en esa nueva etapa, “ampliar la capacitación lingüística de profesorado, personal de servicios y alumnado en el objetivo de conformar una universidad plurilingüe abierta a alumnado procedente de nuevos países y continentes.” Como resultado de esta planificación estratégica, desde la universidad se mencionan como una

buena práctica los Planes de capacitación lingüística desarrollados desde entonces, los cuales se perciben como un proceso exitoso que ha repercutido en el impulso de la internacionalización de la institución.

Adicionalmente, otra de las prácticas identificadas por su contribución a la apertura de la UD es su Plan Director de Titulaciones Internacionales, reconocido por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) como modelo para la internacionalización de la Educación Superior.

Este Plan fue aprobado en febrero de 2017 por el Consejo de Dirección de la Universidad, enmarcado en el plan estratégico Deusto 2018. El mismo, nació con un objetivo general de diseñar un plan de titulaciones internacionales en el marco de los nuevos retos de la UD, de modo que se desplegó en cuatro objetivos específicos: (1) Conceptualizar: qué es una titulación internacional para la UD; (2) Diagnosticar el nivel de internacionalización de las titulaciones de grado en la UD; (3) Diseñar el mapa de titulaciones internacionales de la UD 2018-2025; y (4) Definir la política de la UD para el desarrollo de proyectos curriculares (actuales/nuevos) internacionales.

Casi de manera conjunta, en 2017, el Vicerrectorado de Relaciones Internacionales de la Universidad de Deusto puso en marcha una nueva división, la Oficina de Compromiso Global (GEO).

Su misión fundamental es diseñar, poner en marcha y desarrollar las estrategias de internacionalización de la universidad, y trabajar muy de cerca con las facultades y servicios centrales en la consecución de

los objetivos asociados al plan estratégico de la universidad. Entre sus principales proyectos estratégicos se encuentra el diseño e implementación de un plan de internacionalización de grados y másteres.

La estrategia integral de internacionalización de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba se lleva a cabo a través de la colaboración conjunta de la Oficina de Compromiso Global con Facultades, académicos y la comunidad universitaria en su conjunto. Si bien se centra principalmente en la internacionalización del currículum, en la movilidad e internacionalización de los estudiantes, y en fomentar medidas para mejorar las competencias internacionales e interculturales de los académicos; la vida en el campus y las actividades no curriculares también son clave en esta estrategia de internacionalización.

El resultado a alcanzar es una oferta de títulos internacionales y programas internacionalizados que pueda atender tanto a estudiantes locales como foráneos, fortaleciendo así la colaboración en red con sus socios y ampliando y enriqueciendo su comunidad universitaria.

La UD cuenta asimismo con una Estrategia de internacionalización de la investigación (año 2020). Esta Estrategia está basada en el modelo de las “6 Ies” que combina e impulsa la Investigación Internacional, Interdisciplinar, Intersectorial, con Impacto, Innovadora e Inclusiva. La estrategia de investigación de Deusto contribuye a las prioridades regionales, desde lo más local o regional a lo más global; con la Estrategia de Especialización Inteligente del País Vasco (RIS3); con la Agenda Europea de Investigación e Innovación (Europe 2020)

¹¹ CRM es el acrónimo en inglés de *Customer Relationship Management*, es decir, el acrónimo de Gestión de las Relaciones con los Clientes. Se trata de una estrategia para gestionar todas las relaciones e interacciones de la compañía con sus clientes potenciales y sus clientes actuales. Un CRM es una herramienta tecnológica informática que se utiliza para la organización y administración de los contactos de una empresa. Tiene como función principal ayudar a sus usuarios a centralizar toda la información de sus clientes. También a organizar las actividades que deben cumplir con los mismos y recopilar información estadística sobre su desempeño.

y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

En este marco, la universidad dispone de una Oficina de Proyectos Internacionales de Investigación (IRPO), cuya función es apoyar la internacionalización de la investigación de la Universidad Deusto, potenciando la generación de un entorno atractivo de ciencia excelente conectada, y con fuerte proyección e impacto social. Como servicio central, esta oficina asiste y ofrece al personal investigador un amplio conjunto de servicios que cubren todo el ciclo de vida del proyecto de investigación internacional.

Finalmente, en su apuesta por la investigación y la internacionalización, la UD forma parte de numerosas redes internacionales de prestigio y valor. La investigación y transferencia en Deusto centra sus esfuerzos en construir un ecosistema transformador de investigación, cogeneración y transferencia, a través de la construcción de conocimiento para afrontar los principales retos sociales, así como la participación en alianzas, consorcios o redes regionales, nacionales e internacionales de prestigio y valor.

Como ejemplo destacado, es miembro de la UNIC, la Universidad Europea de Ciudades Postindustriales, actualmente en las primeras etapas de desarrollo, y una de las universidades europeas respaldadas por la Comisión Europea. La Universidad UNIC se originó como una alianza entre ocho universidades, entre las que se encuentra Deusto¹².

Universidad de Navarra (UN)

Fundada en 1952, la Universidad de Navarra (UN) es una institución privada que cuenta con siete campus en siete ciudades (Pamplona, San Sebastián, Madrid, Barcelona, Nueva York, Múnich y São Paulo) y una Clínica con dos sedes, en Pamplona y Madrid.

Está conformada por 16 facultades y escuelas: además del IESE y la Clínica, ocho centros de investigación, dos museos, dos institutos y dos entidades filiales. A ello se añaden cinco entidades colaboradoras.

En cuanto a su oferta académica, en el curso 2021-2022, contaba con 37 grados (11 de ellos bilingües), además de 14 grados dobles (dos bilingües), 40 programas máster (36 oficiales y 4 equivalentes), y 19 programas de doctorado (16 oficiales y 3 equivalentes).

En materia de internacionalización, el Plan Horizonte 2020 recogía 21 proyectos agrupados en tres áreas que responden al ADN de la Universidad: aprendizaje, internacionalización, y responsabilidad universitaria y sostenibilidad.

Los estudiantes extranjeros matriculados en el curso 2019-2020 representaban el 26,0% del alumnado total. Por nivel de estudio, la presencia internacional alcanzaba el 18,0% en grado, el 51,3% en máster y el 32,9% en doctorado.



Características de la estrategia/ plan de internacionalización

La estrategia institucional vigente entre 2015 y 2020, el Plan Horizonte 2020, incorporaba a la internacionalización como uno de los tres ejes que la conformaban. La nueva Estrategia 2025 la considera de manera transversal en cada uno de sus proyectos. En este sentido, podría afirmarse que la estrategia de internacionalización de la Universidad de Navarra se ha venido desarrollando en el marco de una estrategia institucional más integral, y que arranca del Plan Estratégico de Internacionalización que se inició en 2012.

En cuanto al seguimiento de su ejecución y/o del cumplimiento de objetivos, se previeron dos momentos de balance general: a mitad del período y al final.

En la UN, la construcción de una visión y cultura compartida recibe un apoyo fundamental a través de la comunicación interna que incluye a múltiples grupos de interés: alumnos, padres y profesores. En este sentido, la UN mantiene una actitud proactiva hacia la comunicación interna, de modo que cada decisión relevante incorpora los grupos de interés que deben ser informados, el plazo y los canales a utilizar. (1)

¹² El resto de las instituciones que forman parte de la UNIC son: Erasmus University (Países Bajos), University College Cork (Irlanda), Koc University (Turquía), University of Liège (Bélgica), Ruhr University Bochum (Alemania), University of Oulu (Finlandia) y University of Zagreb (Croacia).

La estrategia de internacionalización más en detalle:

En 2015 nació el Plan Horizonte 2020, con la finalidad de hacer de la Universidad de Navarra uno de los mejores lugares para estudiar, producir ciencia y recibir asistencia sanitaria. Un plan estructurado en 21 proyectos divididos en tres áreas: el aprendizaje, la internacionalización y la responsabilidad universitaria.

El área de internacionalización, particularmente, estuvo compuesta por seis proyectos orientados a promover la apertura exterior:

- *International students experience*: este proyecto nació con el objetivo de que tanto el alumnado internacional que viene a la Universidad de Navarra como el alumnado nacional que se encuentra de estancia en el extranjero, vivan una experiencia universitaria excelente.
- *Internationalization at home*: en este proyecto, la Universidad de Navarra partió de la premisa de que el alumnado internacional es aquel que está capacitado para desenvolverse en un entorno global, independientemente de que haya podido realizar estancias en otros países. Esto implicó, entre otras medidas, la formación en competencias globales al personal no docente de la universidad dedicado a la atención de alumnos y alumnas.
- *International alumni*: dentro de la comunidad alumni internacional se constituyeron nuevas agrupaciones y se fortaleció la presencia internacional de las ya constituidas en Ecuador (Guayaquil),

Estados Unidos (Nueva York) y Reino Unido (Londres).

- Profesorado internacional: se plantearon acciones encaminadas a fomentar que la universidad fuera cada vez más atractiva para que los académicos desarrollaran en ella su carrera. Entre otras medidas, se llevaron a cabo:
 - Potenciación de la incorporación estable de profesores internacionales en los centros académicos y facilitación de las condiciones de incorporación para que su experiencia mejorara.
 - Creación de programas que permitan estancias temporales largas — desde más de dos meses hasta un curso académico completo— de profesores e investigadores internacionales visitantes.
- *Rankings*: colaborar con las agencias que los elaboran para que reflejen con justicia y transparencia la realidad de la universidad. Estos esfuerzos se concretaron en la creación de la Unidad de Rankings.

Tras cinco años de trabajo en estas líneas estratégicas, la Universidad de Navarra puso fin a esta etapa, poniendo en marcha, recientemente, la Estrategia 2025. En este nuevo documento estratégico, la internacionalización se incorpora de manera transversal en cada uno de los proyectos.

Factores condicionantes y determinantes del éxito en materia de internacionalización

Desde la universidad, inciden especialmente en su gran atractivo para el alumnado internacional, más aún entre los estudiantes de grado. Como una de las claves de este éxito, se señala la política de atención personalizada del alumnado, así como la decidida apuesta por la internacionalización, seña de identidad de la institución desde sus inicios.

En este marco, entre las cualidades que destacan en esta universidad, su marcada orientación al largo plazo y su capacidad analítica, aportan un gran valor añadido en el campo internacional. La UN realiza un seguimiento de la satisfacción de sus estudiantes, de los empleadores y de los resultados de empleabilidad de sus egresados a través de su Career Services. Este es un servicio que, si bien está dirigido al alumnado en general, repercute directamente en el atractivo de la institución para los estudiantes internacionales. El Career Services nace con la misión de poner a disposición del alumnado y de los graduados de la UN las mejores oportunidades y herramientas para el empleo y el desarrollo de su carrera profesional; y servir de punto de encuentro entre el mundo empresarial y el universitario. Así, su razón de ser es la transferencia de talento joven a la sociedad.

Como contrapartida, entre las debilidades de las que actualmente adolece la institución en materia de internacionalización, desde la UN destacan especialmente las dificultades para atraer y contratar al profesorado extranjero.

Universidad Politécnica de Cataluña (UPC)

Esta universidad pública catalana tiene su antecedente en el año 1968, con la fundación del Instituto Politécnico Superior que

agrupaba las escuelas técnicas ya existentes en Barcelona. En 1971 se constituyó como UPC. Con los años se han ido incorporando más escuelas técnicas y en la actualidad se especializa en los ámbitos de la ingeniería, la arquitectura y la ciencia.

La UPC cuenta con nueve campus distribuidos en siete ciudades de Cataluña: Barcelona, Castelldefels, Manresa, Sant Adrià de Besòs, Sant Cugat del Vallès, Terrassa y Vilanova i la Geltrú; cuya actividad actúa como motor de cambio económico y social, poniendo en valor la investigación básica y aplicada, y transfiriendo tecnología y conocimiento a la sociedad. En ellos ofrece 57 titulaciones de grado, 81 másteres universitarios y 45 programas de doctorado (datos curso 2020-21).

La UPC promueve, asimismo, la internacionalización de sus estudios a través de numerosos acuerdos de intercambio con instituciones de educación superior de todo el mundo y de doble titulación con universidades de prestigio. En el curso 2020-21 esta cifra ascendía a 1.588 acuerdos de intercambio de estudiantes con 736 instituciones de educación superior.

La matriculación de estudiantes extranjeros representaba en el curso 2019-2020 el 16,2% del alumnado total en la UPC (6,6% en los estudios de grado, 39,2% en los másteres y 55,1% en doctorado).

Características de la estrategia/ plan de internacionalización

La UPC cuenta con un plan específico de internacionalización, el Plan de Internacionalización de la UPC 2017-2021. Hasta la fecha de elaboración de este



estudio, este Plan llevaba cuatro ediciones y la universidad estaba trabajando en su quinta edición.

Estos planes sucesivos de relaciones internacionales han tenido objetivos adecuados a su momento y entorno. El primero (1996-2001) tuvo como principal objetivo la promoción de la movilidad de los estudiantes y el PDI, mientras que el segundo (2003-2006) se focalizó sobre todo hacia la implementación del Espacio Europeo de Educación Superior en la universidad. Ambos allanaron el camino hacia una internacionalización más integral, incorporándola de forma más general a los estudios, a la investigación y la cooperación al desarrollo. Esta política internacional integral e integradora se hizo completamente evidente en el tercer plan (2008-2015), que proponía, ya en su título, la evolución de las relaciones internacionales a la internacionalización.

Finalmente, el Plan 2017-2021, se basó en cinco grandes retos: internacionalizar la institución, internacionalizar las personas, internacionalizar la docencia, la investigación y la transferencia de tecnología, intensificar el partenariado estratégico y las alianzas externas, y desarrollar las herramientas y los recursos adecuados para poder implementar las actividades de internacionalización.

Lo que se pretende con la quinta edición del Plan es actualizar, modernizar y adaptar la estrategia de internacionalización de la UPC, de modo que la misma sea un marco para que se incorporen los planes piloto de las diferentes escuelas, ya que cada una tiene su propia dinámica. De este modo, la estrategia común actuará como un paraguas.

Para su elaboración se ha llevado a cabo un proceso participativo. Para alcanzar una visión integradora de la internacionalización

en la UPC y de la percepción que tiene la comunidad se ha contado con la participación de diversos colectivos:

- Personas destinatarias de los procesos de internacionalización, estudiantes, el PDI y el PAS.
- Personas que producen los procesos de internacionalización (quienes los hacen posibles), como el PDI que es promotor de proyectos internacionales, subdirectores o subdirectorías de movilidad de los centros o el PAS de determinadas unidades, como el Gabinete de Relaciones Internacionales y Empresa o el Servicio de Gestión Académica, entre otros.
- Personas que tienen o han tenido un rol específico en el ámbito de la internacionalización, dentro y fuera de la UPC, que pueden aportar una visión profunda de los procesos de internacionalización y su evolución.

Con la finalidad de contar con un diagnóstico cuantitativo y cualitativo para cada ámbito, se han utilizado encuestas y grupos focales adaptados a cada colectivo. El documento final fue sometido a la evaluación y criterio de un experto externo en internacionalización y un experto interno.

Finalmente, se estableció la creación de una comisión de seguimiento como primera acción del Plan, con la tarea de definir una estrategia de acción anual que incluya el detalle de las actuaciones, el grado de consecución anual previsto y los indicadores necesarios para evaluarlo.

Factores condicionantes y determinantes del éxito en materia de internacionalización

Consultados por los principales factores determinantes del éxito en materia de internacionalización de la UPC, desde la institución señalan que, si bien lógicamente las sucesivas estrategias de internacionalización han tenido una gran influencia, resulta difícil intentar aislar sus efectos de los ejercidos por la investigación internacional. En este sentido, la investigación internacional es considerada la clave de la internacionalización y la excelencia alcanzada por la universidad.

También se señala la docencia en inglés como una de las claves del buen desempeño a nivel global. La UPC cuenta con una amplia oferta en inglés, con másteres que se imparten exclusivamente en este idioma. Así, en el curso 2020-21, de los 81 másteres ofrecidos, 34 eran impartidos totalmente en inglés. Asimismo, destacan la apuesta por la doble titulación internacional, que hace atractiva y visible la formación impartida (en el curso 2020-21, 42 convenios de doble titulación internacional con 26 universidades).

La amplia oferta académica en inglés refuerza además el objetivo de captación del talento internacional, ya que atrae a estudiantes extranjeros que no hablan español, es decir, estos se añaden al alumnado latinoamericano. En este sentido, se señala también la promoción que desarrolla la universidad en países de América Latina desde hace muchos años, mediante la asistencia a ferias internacionales. De esta forma, ambas políticas se refuerzan, contribuyendo a la diversificación y enriquecimiento del estudiantado y, en definitiva, a la captación del talento internacional.

Pero no solo la oferta educativa marca la diferencia. El atractivo de las infraestructuras

para la investigación que ofrece la UPC también se considera un factor clave para la promoción en el exterior de la universidad, el fomento de su internacionalización y la captación de talento. Como ejemplo, se cita el Barcelona Supercomputing Center-Centro Nacional de Supercomputación (BSC-CNS). El BSC-CNS, centro nacional de supercomputación en España, está especializado en computación de altas prestaciones (HPC) y gestiona el MareNostrum, uno de los supercomputadores más potentes de Europa. Tiene la doble función de ser tanto una infraestructura de investigación como un centro de investigación.

En lo que respecta a la colaboración con otras instituciones de educación superior, desde la universidad destacan especialmente tres de ellas, el Sino-Spanish Campus (acuerdo con la UPM y la Universidad de Tongji), la nueva Universidad Europea “UNITE!” (University Network for Innovation, Technology and Engineering), impulsada por la Comisión Europea en la que participan diferentes centros de estudios superiores a escala europea; y la reciente alianza nacional UP4.

Concretamente, con el Sino-Spanish Campus, la UPC se convirtió en 2012 en una de las primeras universidades en disponer de una sede en China. La Universidad Politécnica de Cataluña, junto con la Universidad Politécnica de Madrid y la Universidad de Tongji, una de las universidades de más prestigio de China, firmaron entonces un acuerdo para la creación de un campus universitario conjunto, en las instalaciones de la institución china. Este proyecto tubo un notable impacto sobre el desarrollo de la UPC en el país asiático.

Siete años más tarde, en 2019, la UPC se integró en la nueva Universidad Europea

“UNITE!” (University Network for Innovation, Technology and Engineering), en la que participan diferentes centros de estudios superiores a escala europea. La participación de la UPC en esta iniciativa sirvió de impulso para muchas cuestiones relacionadas con la internacionalización que, de otra manera, de haberse realizado, lo hubieran hecho más lentamente. A ello se añade la proyección internacional que esta confiere a la universidad.

Finalmente, la UP4 es una alianza nacional, de reciente constitución, que reúne a las cuatro universidades politécnicas españolas, Universitat Politècnica de Catalunya-Barcelona Tech, Universidad Politécnica de Madrid, Universitat Politècnica de València y Universidad Politécnica de Cartagena. Entre otras cosas, la alianza aborda las particularidades de las universidades politécnicas, como por ejemplo, el hecho de que las titulaciones tengan que cumplir unos requisitos para la colegiatura, una problemática exclusiva de las carreras tecnológicas, relativa a los colegios profesionales.

Una cuestión a la que se le otorga gran relevancia, que no tiene que ver con los servicios ofrecidos desde la UPC, está relacionada con los elementos del contexto local en el que se desenvuelve la institución, que favorecen su internacionalización: los servicios de apoyo y las alianzas locales y regionales.

Un claro ejemplo de ello es la Asociación Catalana de Universidades Públicas (ACUP), mencionada como “una CRUE¹³ catalana”, basada en la colaboración y la cooperación interuniversitaria. En ella, las

universidades catalanas trabajan de manera conjunta reforzando como marca el sistema universitario catalán, ajustando la compleja tensión entre competencia y cooperación. En materia de internacionalización, cuenta con una comisión sectorial específica.

En un plano aún más local, el Barcelona International Welcome Desk, ejemplo de colaboración público-privada, es el servicio de atención al talento internacional que quiere residir o que acaba de instalarse en Barcelona. El mismo, tiene la finalidad de facilitar la acogida y el establecimiento en la ciudad de los visitantes extranjeros, de modo que puedan desarrollar todo su potencial profesional y personal.

Se dirige a las personas que se trasladan a Barcelona que se encuentran dentro de uno de los colectivos de la legislación española específica para fomentar la llegada de talento internacional al país¹⁴, así como los familiares que las acompañan: inversores, emprendedores, investigadores, profesionales altamente cualificados y estudiantes universitarios.

Finalmente, como elemento favorecedor de la internacionalización, ajeno a la universidad pero que forma parte del entorno en el cual esta desarrolla su actividad; el Consejo Interuniversitario de Cataluña. Creado en 1977, el Consejo Interuniversitario de Cataluña es el órgano de coordinación del sistema universitario catalán y de consulta y asesoramiento del Gobierno de la Generalidad en materia de universidades. Este órgano cuenta con varias comisiones

permanentes, entre las cuales figura la Comisión de Relaciones Internacionales. Entra las funciones de esta, destacan:

- Proponer actuaciones conjuntas de las universidades catalanas en materia de relaciones internacionales y realizar su seguimiento.
- Promover líneas de actuación de las universidades catalanas en materia de promoción conjunta del sistema universitario catalán en todo el mundo.
- Elaborar recomendaciones a las universidades para promover la organización de actividades y ofertas de perfeccionamiento académico y científico para la captación de estudiantes, personal docente investigador y personal de administración y servicios provenientes del extranjero, y por facilitar su integración en la universidad, así como para apoyar la movilidad catalana en el exterior.
- Colaborar en la promoción de la lengua catalana en el exterior y en el uso del inglés, especialmente en titulaciones de máster y doctorado.
- Fomentar la coordinación con instituciones y organismos que también intervienen en las relaciones internacionales de Cataluña.
- Proponer acciones de mejora y coordinación en la tramitación de documentación de los estudiantes, personal docente investigador y personal de administración y servicios provenientes del extranjero frente a

¹³ Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas.

¹⁴Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

los organismos competentes, así como proponer acciones en materia de reconocimiento de títulos expedidos por universidades extranjeras.

Universidad Pompeu Fabra (UPF)

La UPF es una universidad pública catalana creada en 1990. Cuenta con más de 10.000 alumnos en sus tres campus ubicados en la ciudad de Barcelona: Campus de la Ciutadella, Campus de Poblenou y Campus del Mar.

Su docencia, de reconocida calidad, está muy orientada a la investigación y ha alcanzado altos niveles de internacionalización. En este sentido, su profesorado tiene el mayor índice de internacionalización entre las universidades españolas (15,5%, curso 2019-20) y acoge cada año un alto número de estudiantes internacionales (14,2% curso 2019-20). Así, su presencia es especialmente destacable en los programas de máster, donde representan ya el 44,8% y en el doctorado donde constituyen el 49,6% (curso 2019-20). Por su parte, entre los estudiantes de grado, el alumnado extranjero representa el 4,6%.

En cuanto a su actividad, la misma se desarrolla en torno a ocho disciplinas: Ciencias de la salud y de la vida, Ciencias políticas y sociales, Comunicación, Derecho, Economía y empresa, Ingenierías y tecnologías de la información y las comunicaciones, Humanidades, Traducción y ciencias del lenguaje.

Actualmente imparte 27 titulaciones de grado, 34 másteres y 9 doctorados, así como más de 50 titulaciones de máster propias (datos del curso académico 2021-2022).

Características de la estrategia/ plan de internacionalización

El Plan estratégico 2015-2025 incorporó desde sus inicios la internacionalización de manera transversal. En su segunda fase de desarrollo, se elaboró un plan estratégico de internacionalización específico, que inició su recorrido en abril de 2022.

Para su elaboración, en ambos casos, se contó con la participación de toda la comunidad universitaria. Concretamente, el Plan Estratégico de la UPF 2016-2025 fue el resultado de un amplio proceso participativo abierto a toda la comunidad y liderado por un responsable político-académico por delegación del Rector y con el apoyo técnico de la unidad de planificación, estudios y calidad de la propia universidad. El proceso comenzó a principios de 2015, con la formación de cinco grupos de trabajo en los que participaron más de un centenar de personas procedentes de los distintos colectivos: PAS, PDI, estudiantes, antiguos alumnos y miembros del Consejo Social de la UPF, y en los que además tomaron parte expertos externos.

En cuanto al Plan Estratégico de Internacionalización de la UPF, fue el resultado de un proceso de reflexión compartida, iniciado a instancias y liderado por la entonces Vicerrectora para proyectos estratégicos de internacionalización. Para ello se revisó la composición de la Comisión de Relaciones Internacionales de la universidad, ampliando las voces en ella representadas y constituyéndola en comisión redactora. En dicha comisión estuvieron presentes representantes académicos (PDI) de los distintos ámbitos de conocimiento de la UPF, del PAS, de los estudiantes y del Consejo Social. Se incluyeron además representantes



de la gerencia, del grupo UPF y de alumni. El proceso fue facilitado por medio de una consultora especializada e incluyó entrevistas y consultas a miembros de la comunidad universitaria para recoger las distintas facetas de la internacionalización.

El Plan tiene previsto un mecanismo de seguimiento para evaluar tanto la ejecución como el cumplimiento de objetivos de carácter operativo. El seguimiento se realiza a través de la Comisión de Relaciones Internacionales (renombrada Comisión de Internacionalización como una de las

primeras acciones del Plan), que tiene entre sus funciones monitorizar el despliegue y la implementación de las acciones recogidas en el Plan por parte de las Unidades de Coordinación y Gestión Académica, así como analizar las políticas y proponer objetivos de internacionalización.

Esta Comisión tiene previsto reunirse con carácter trimestral, con un informe de actividad presentado por el vicerrector como base, abierto al debate, y con temas monográficos alineados con las prioridades establecidas por el Consejo de Dirección a

partir de las líneas de acción del Plan y análisis de las oportunidades del contexto.

Asimismo, los objetivos más operativos del Plan se recogen en el Plan de actuaciones y programas presupuestarios, asociándoles indicadores de seguimiento, para su información y monitorización a nivel de gestión.

Los resultados se informan cada curso académico en la memoria de actividades de la universidad.

La estrategia de internacionalización actual más en detalle:

La estrategia está estructurada en tres grandes bloques o áreas:

- Relación con los estudiantes
- Estrategias institucionales
- Acciones de apoyo transversales, partiendo de la necesidad de coordinar todas ellas entre sí.

Cada área se declina en objetivos concretos y en una serie de medidas para poder alcanzarlos.

Factores condicionantes y determinantes del éxito en materia de internacionalización

Desde la UPF se señala como una de las claves de los buenos resultados alcanzados, la continuidad de los distintos equipos rectorales en materia de estrategia de internacionalización. La apertura al mundo de la institución ha estado siempre en la agenda de todos los rectores. Esto tiene su origen en la gestación de la UPF, creada a principios de los noventa de manera independiente, con mucho profesorado internacional o con

experiencia internacional como estudiante. Esto hizo que la proyección hacia el exterior estuviera presente como un objetivo desde sus inicios.

Esta ambición internacional se ha visto reforzada en los últimos años por las necesidades de los propios estudiantes, que han incrementado su interés por la internacionalización y demandan más servicios y actividades internacionales. De ahí que, según se señala desde la universidad, el porcentaje de sus graduados con experiencia internacional alcance el 40%.

En este sentido, se juntan dos elementos que han reforzado su apertura. La oferta de la universidad, que ha ido abriendo puertas que trascienden a la movilidad más tradicional y ha apostado por la internacionalización en casa, y las expectativas y la motivación de su alumnado.

Y en este camino, otra cuestión a tener en cuenta son las habilidades lingüísticas necesarias por parte no solo del profesorado y el alumnado, sino también del personal de administración y servicios. Para facilitar esta transición, la UPF ha puesto a disposición las herramientas necesarias de modo que la internacionalización sea inclusiva, todo el personal se sienta integrado, y el proceso sea asumido por toda la comunidad universitaria.

En un nivel más estratégico, las alianzas han contribuido significativamente a la internacionalización institucional. Según señalan desde la UPF, en lo que respecta a este tipo de colaboración, la universidad se encuentra en una nueva etapa, principalmente a raíz de las alianzas europeas. Como ejemplos más significativos, señalan:

- Alianza Europea EUTOPIA: alianza de universidades europeas constituida por diez instituciones que desarrolla su actividad en un clima de excelente colaboración. Con la misión de construir a largo plazo una alianza de instituciones transformadoras y comprometidas, en la actualidad lleva a cabo actuaciones orientadas al PAS, al PDI, y al alumnado.
- The guild: constituida en 2016, la UPF se unió a The Guild of European Research-Intensive Universities en enero de 2021. La red está formada por 21 de las universidades europeas más intensivas en investigación de 16 países diferentes. Desde la UPF la describen como una especie de lobby que desarrolla actividades en Bruselas, de modo que a través de ella cuentan con una interlocución directa con las autoridades europeas para las convocatorias europeas. Se dedica fundamentalmente a compartir buenas prácticas, principalmente en temas de investigación.
- A nivel nacional, la Alianza 4 Universidades, señalada una vez más como una herramienta muy útil de proyección internacional.
- En la actualidad están trabajando con África, con la ayuda económica del ICEX.

Desde la UPF se destaca como una ventaja adicional su reducido tamaño y su organización por facultades/departamentos, que facilita la gestión de la internacionalización, de modo que los jefes de departamento actúan como nexo con la oficina de internacional, que es la que proporciona el apoyo logístico.

Consideran que esta gestión sería más complicada si la institución fuera de mayor tamaño.

Asimismo, señalan como una fortaleza de la institución en materia de internacionalización, su excelente reputación y proyección global, basadas en los elevados niveles de internacionalización de su profesorado y de sus investigadores, en su extensa red de socios de prestigio, en la participación en proyectos estratégicos innovadores y en el éxito consolidado de los programas internacionales. Todo ello, se pone de manifiesto en las estadísticas y los rankings, en los cuales destaca por sus resultados.

La institución ha estado inmersa en un ejercicio de reflexión crítica, llevado a cabo durante el proceso de elaboración del Plan estratégico de internacionalización, que inició su recorrido en abril de 2022. En este proceso, se identificó su ambición de ser una universidad de referencia internacional como una de sus fortalezas, al tiempo que se constató su posición de ventaja comparativa con respecto a otras instituciones de su entorno. En este sentido, la universidad se considera en una posición óptima para responder a los retos que se presentarán en el futuro inmediato, que deben entenderse como oportunidades en su proyección de futuro. Entre estos desafíos destaca el nuevo mapa del Espacio Europeo de Educación Superior y de Investigación, que se dibuja a través de las alianzas transnacionales y de la nueva generación de programas europeos 2021-2027, con un Erasmus más internacional e inclusivo, en la promoción de la innovación docente y la digitalización, y más conectado con el programa Horizonte

Europa, así como las potenciales posibilidades de complementariedad con los fondos Next Generation Europe, que apuestan por la inversión en educación y formación y en infraestructuras educativas y de investigación.

Como contrapartida, a partir del examen crítico realizado para elaborar el nuevo Plan se identificó la existencia de un margen significativo de mejora en cuanto a la articulación estratégica y la coordinación, que hay que corregir, entre otros factores, debido al contexto de fuerte competencia global en el que las instituciones de enseñanza superior de todo el mundo se encuentran inmersas. Un elemento significativo alcanzado a partir del diagnóstico fue el contraste entre, por un lado, la calidad y la cantidad de las iniciativas que se dan en la UPF y, por otro, la relativa dificultad de crear una visión estratégica válida y valorizada por el conjunto de la institución. Es evidente, por tanto, la necesidad de un anclaje institucional que integre la multiplicidad y la riqueza de las acciones sectoriales o incluso individuales en el ámbito de la internacionalización.

En cuanto a los elementos del contexto, existe la percepción de que el marco legislativo vigente debería permitir mayor flexibilidad, evitando así la homogenización actual: “las universidades están pensadas como bibliotecas”.

Universidad Ramón Llull (URL)

La Universidad Ramón Llull es una institución privada catalana, creada en marzo de 1990. Su oferta docente es muy variada, destacando de forma especial en ciencias sociales y en materias como la ingeniería, la arquitectura o las ciencias de la salud y el deporte.

Desde su constitución, la URL ha tenido una estructura federada que potencia la personalidad de los centros que la integran. En sus años de existencia, la universidad ha extendido progresivamente sus actividades y ha ido integrando a nuevas instituciones, de modo que en la actualidad está compuesta por nueve organismos de enseñanza e investigación (IQS, Blanquerna, La Salle, Facultad de Filosofía, Esade, Facultad de Educación Social y Trabajo Social Pere Tarrés, Observatorio del Ebro, Instituto Borja de Bioética, Instituto de Salud Mental Vidal i Barraquer) y un centro adscrito (Escuela Superior de Diseño ESDi). El objetivo principal de la URL es proporcionar una formación de calidad, centrada en la persona y que dé respuesta a las necesidades de la sociedad.

Todo ello, con una clara apuesta por la internacionalización de su actividad con el fin de potenciar la calidad de los estudios, de la investigación y de la perspectiva de los miembros de su comunidad universitaria. En el curso 2006-07 la URL empezó a ofrecer estudios de posgrados oficiales dentro del marco del Espacio Europeo de Educación Superior. En el curso 2019-20 un 18,7% de su alumnado era internacional (11,0% de estudios de grado, 49,0% en programas de máster y 21,3% en doctorado).

Características de la estrategia/ plan de internacionalización

La URL cuenta con una estrategia de internacionalización específica. Respondiendo a la estructura de gobernanza de la institución, caracterizada por un gobierno colegiado con elevada autonomía y descentralización, la Estrategia es un documento flexible. La misma proporciona



orientación y establece prioridades al tiempo que admite la adaptación a una realidad muy cambiante, siendo proactiva y reactiva, y permitiendo la modificación de los timing en caso de que fuera necesario.

La estrategia de internacionalización más en detalle:

La Universidad Ramon Llull está organizada con una estructura federal, compuesta por diez instituciones de prestigio nacional e internacional, además de tener un centro adscrito. Si bien cuenta con una estrategia de internacionalización común a toda la institución, la misma es desarrollada a nivel de facultad, en función de la propensión a la internacionalización que tenga cada

una de ellas, adaptándola a las realidades y posibilidades de cada entidad.

La URL cree firmemente en la apertura al exterior de las universidades y defiende que una mayor vinculación internacional incrementa la calidad de los estudios, de la investigación y de las perspectivas de las personas participantes. Entre los servicios ofrecidos para ello, destacan:

La Oficina de relaciones internacionales y estudiantes, encargada de la gestión de la movilidad de los estudiantes, el profesorado y el personal no docente, y de la coordinación de los asuntos de interés para el alumnado. Cada uno de los diez centros de la URL

cuenta con su propia oficina de relaciones internacionales.

Ofrece un número considerable de programas dictados completamente en inglés y un número aún mayor cuenta con un porcentaje significativo de materias impartidas en esta lengua. Además, varios cursos, sobre todo para ejecutivos, tienen un formato mixto de clases presenciales y actividades virtuales.

También cuenta con acuerdos de colaboración con más de 600 universidades y centros de investigación de todo el mundo. Actualmente, 880 acuerdos de colaboración y numerosas alianzas.

En lo que respecta a la captación del talento internacional, cada facultad o escuela de la universidad tiene su propio departamento de marketing y admisiones.

En cuanto a la actividad universitaria de investigación, la URL dispone de programas formativos donde el grueso de los estudiantes es de fuera, y con grupos de investigación que captan talento y recursos mucho más allá de las fronteras de nuestro país.

Cuenta también con una bolsa de empleo constituida por más de 400 empresas internacionales que reclutan a los graduados de la URL, másteres o doctorados.

Factores condicionantes y determinantes del éxito en materia de internacionalización

Como una fórmula de éxito, desde la URL se señala la existencia de un ambiente multicultural en el propio campus de la universidad, de modo que un porcentaje significativo de su comunidad está constituida por alumnado extranjero proveniente de

diferentes regiones del mundo. Por ejemplo, cada año, en la URL conviven más de 100 nacionalidades procedentes de los cinco continentes. Entre profesores, personal de administración y de servicios y alumnos, en el curso 2020-2021 se reunieron 119 nacionalidades diferentes.

Y en relación con este ambiente multicultural, el diseño de unos espacios comunes con los cuales toda la comunidad universitaria se sienta cómoda y la existencia de servicios que satisfagan y estén estructurados en función de los diferentes perfiles multiculturales, han resultado también determinantes para el éxito de su internacionalización.

En lo que respecta a los espacios comunes, las costumbres de las diferentes culturas que se juntan en un aula deben ser tenidas en cuenta a la hora de su diseño. Es fundamental conseguir que todo el mundo participe y se sienta cómodo, respetando las diferentes culturas y enriqueciéndose unas a otras. Lógicamente, esto afecta a las instalaciones de las diferentes universidades, es necesario que cuenten con espacios de comunicación y trabajo en equipo.

Tal y como se señalaba, muchos otros aspectos de la vida universitaria han debido también adaptarse a la multiculturalidad que provoca y promueve la internacionalización. Como ejemplo, la generalización del uso del inglés de todo el personal, la rotulación de las instalaciones, la variedad de las comidas y los horarios en que se ofrecen, y la posibilidad de profesar distintos credos religiosos.

Y esta filosofía se aplica también a la captación del profesorado extranjero. Desde la URL se hace un reclutamiento internacional

del profesorado: como condicionante los profesionales no sólo deben hablar inglés, también tienen que haber tenido alguna experiencia internacional. Esto resulta costoso y complejo, además, lógicamente, la institución compite con otras universidades a nivel mundial. En este contexto, es indispensable que resulte atractiva, y no solo en términos económicos.

En relación con esto último, desde la URL destacan las dificultades que debieron afrontar en los inicios del reclutamiento del profesorado extranjero: conseguían captarlo, pero no lograban retenerlo, se marchaban al poco tiempo de haber llegado. Ante esta situación, detectaron que el principal detonante de este fracaso eran las dificultades de adaptación que encontraban al llegar, “había que ayudarlos a aterrizar, tanto en el lugar de trabajo como para vivir en general” y para ello, se creó un programa de apoyo para el profesorado internacional, una especie de “mentores”.

Este problema de integración, acoplar una comunidad extranjera a una comunidad local, fue uno de los problemas más graves que tuvo que sortear la universidad a la hora de internacionalizar. Es decir, cuando se alcanza una masa crítica de comunidad internacional, cómo conseguir armonizar todas las culturas. En este contexto, desde la URL se señala como decisivo el trabajo de mediación para que todos sepan que son igual de importantes. “Porque si la comunidad local no es capaz de acoger a la internacional, la internacionalización fracasa.”

La UPF aborda la internacionalización desde un enfoque inmersivo. Si las universidades realmente pretenden ser útiles a la sociedad,

además de cuidar de la excelencia y la calidad de sus programas y de su investigación, deben dotar a las personas de una cultura y de unas habilidades que les ayuden a desenvolverse en un mundo multicultural muy cambiante y dinámico, que ciertamente presenta dificultades y riesgos, pero también enormes oportunidades

Las buenas posiciones que ocupa la URL en los rankings internacionales y la gran imagen que tiene Barcelona a nivel mundial, son también señalados por la institución como activos muy relevantes a la hora de comercializar sus programas. Y en este sentido, se menciona la bidireccionalidad de la apertura al exterior, “La internacionalización es tal cuando incorporas estudiantes extranjeros porque los buscas y porque ellos te vienen a buscar. Estás en el mapa”.

Este es el caso de instituciones clave que conforman la universidad, como Blanquerna, La Salle o Esade. Así, por ejemplo, en Esade destaca el departamento de marketing y reclutamiento muy potente, formado por personas de nacionalidades diferentes y organizado por distribución geográfica. La comercialización se aborda como un proceso de largo plazo que requiere constancia, que empieza mucho antes de las pruebas EBAU. Como resultado, en los últimos 10 años, el número total de estudiantes universitarios en la URL ha crecido solo gracias al incremento del alumnado extranjero.

Y estos estudiantes que llegan, sean del país que sean, hablan inglés, por tanto, en la URL, el inglés se ha convertido en la lengua básica para lo que se quiere transmitir. Así, por ejemplo, al establecer el nombre de un programa determinado, además de en

castellano/catalán, debe tener también lógica en inglés.

Otro factor diferencial de la URL, clave del éxito de la institución en internacionalización, son los servicios que la misma ofrece a sus titulados, como los de carreras profesionales y bolsas de trabajo o los ofrecidos desde alumni.

Todos los centros pertenecientes a la Universidad Ramón Llull disponen de este servicio para que sus estudiantes y sus antiguos alumnos reciban toda la información, orientación y asesoramiento especializados necesarios para facilitar desde el primer momento la inserción laboral, antes y durante todo el proceso.

Desde la óptica de un estudiante que ha invertido en experiencia internacional, lo cual le ha implicado un gran esfuerzo en términos económicos y emocionales, contar con un recurso como este, con unas tasas de inserción del 100% en un período de tres meses; le asegura la recuperación de su inversión y que el esfuerzo realizado ha merecido la pena.

Del mismo modo, la asociación Alumni, aunque con personalidad jurídica propia, utiliza y promociona la marca de la universidad. Desde la URL se recalca el potencial de esta asociación para repercutir en toda la estructura universitaria, trascendiendo a la ubicación de los centros universitarios e impulsando el networking entre sus miembros "cuentan con representaciones distribuidas por el mundo: cada vez que aterrizas tienes la posibilidad de encontrarte con antiguos alumnos".

En definitiva, desde la universidad se señala, en términos generales, la relevancia de la estrategia de segmentación diferenciada como un determinante clave del éxito institucional: darle a cada alumno lo que necesita.





6. PROPUESTAS PARA EL IMPULSO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

6.1. Introducción

Los análisis precedentes desarrollados hasta ahora, tanto de la evidencia encontrada a nivel internacional, sobre políticas e instrumentos nacionales para promover la internacionalización de sus universidades, así como de las estrategias desarrolladas por las universidades españolas con mejor desempeño en la materia; han permitido la identificación de un conjunto de medidas y buenas prácticas que podrían ser aplicables al SUE o bien servir de inspiración para mejorar su apertura al exterior. Estos resultados proporcionan también información sobre los factores que en la actualidad podrían estar condicionando y/o limitando la internacionalización de nuestras universidades, provenientes tanto del contexto en el que desarrollan su actividad (administrativo, político y regulatorio), como a nivel interno de las propias instituciones.

Así, el análisis ha permitido extraer una serie de recomendaciones, tanto a nivel normativo y de políticas públicas desarrolladas en la materia o que la afectan directa o indirectamente, como a nivel interno, entre las estrategias institucionales y actuaciones llevadas a cabo desde las universidades.

En este contexto, en el presente apartado se presentan las propuestas que se derivan de toda la información recogida y estudiada, con el objeto de contribuir a mejorar la internacionalización de las universidades de nuestro país.

A partir del proceso de consulta e investigación llevado a cabo, se han detectado dos niveles de actuación en lo que respecta al fomento de la internacionalización del Sistema Universitario Español¹⁵:

- Desde las instancias públicas: generar un contexto propicio para la internacionalización. Se refiere a las políticas y normativas desarrolladas en materia de internacionalización universitaria o que la afectan directa o indirectamente.
- Desde las propias universidades: se trata de aquellos lineamientos y actuaciones que las universidades pueden desarrollar para promover de manera más eficaz su internacionalización, siempre condicionadas por los elementos del contexto en el que desarrollan su actividad.

6.2. Propuestas a desarrollar desde las instancias públicas, lideradas por el ministerio competente en materia universitaria: normativas y políticas

En lo que respecta al contexto normativo y político en el cual se desenvuelven nuestras instituciones de educación superior, las propuestas que se derivan del análisis están enfocadas principalmente hacia la definición de una estrategia de internacionalización de país, de largo plazo, que defina, oriente y coordine las políticas, las administraciones involucradas, los agentes y los recursos

¹⁵ En el apartado bibliográfico se presenta el detalle de la documentación consultada, para contextualizar y complementar los resultados alcanzados con nuestro trabajo, con el objeto de contribuir de manera efectiva al conocimiento y al debate en lo que respecta al impulso de la internacionalización del SUE.

(normativos, financieros y servicios) disponibles para su ejecución.

La estructura actual del Sistema Universitario Español, reflejo del reparto competencial en nuestro país entre el Gobierno Central, las Comunidades Autónomas y la universidad; requiere de una organización y coordinación centralizadas que faciliten la información y el acceso a nuestro sistema desde el exterior.

A ello se añade la rigidez impuesta por la normativa actual en aspectos claves para la internacionalización, tales como el acceso del alumnado extranjero a los estudios de grado o las condiciones de contratación de profesionales de fuera, la excesiva burocracia y las trabas administrativas (visados, permisos de trabajo, agrupamiento familiar, etc.), la escasa financiación, etc.

Propuestas de carácter político

1. Una estrategia país de largo plazo, que abarque, organice y oriente todos los ámbitos que afectan al proceso de internacionalización de nuestro sistema universitario, que fomente la internacionalización, la competitividad y la excelencia de la educación superior

La internacionalización de un sector tan relevante y estratégico para España como el universitario debería ser organizada y promovida bajo el paraguas de una estrategia nacional de largo plazo.

Así lo pone de manifiesto el análisis de la evidencia recogida: los países, grandes o pequeños, que tienen éxito en la internacionalización de sus universidades cuentan con una estrategia nacional comprehensiva, que aprovecha las interconexiones entre las

distintas dimensiones de una política de internacionalización. En contraposición, la ausencia de una estrategia integral diluye los beneficios de las iniciativas existentes. También las universidades analizadas destacan la necesidad de una estrategia nacional de largo plazo que catalice el proceso de internacionalización de nuestras universidades hacia el cumplimiento de los objetivos que se persiguen. Esto resulta indispensable para unificar el mensaje, definir qué se quiere transmitir como país hacia el exterior y con qué propósito, y establecer con claridad los recursos destinados para ello, de manera que oriente el proceso de apertura al exterior de nuestro sistema universitario y las estrategias de las instituciones que lo componen hacia la consecución de objetivos comunes.

Las estrategias nacionales son importantes catalizadoras de los procesos de internacionalización, especialmente cuando están alineadas con otras prioridades nacionales.

El punto de partida de toda estrategia son las motivaciones y los objetivos que se pretenden alcanzar. De acuerdo con la evidencia encontrada, los países deciden sus estrategias para internacionalizar sus sistemas de educación superior en función de diversos propósitos. En particular, se han identificado cuatro propósitos predominantes: entendimiento mutuo; migración cualificada; generación de ingresos; y desarrollo de capacidades.

1. Generación de ingresos: estudiantes extranjeros como una fuente de ingresos adicionales para las instituciones educativas, que se ven alentadas a

posicionarse en el mercado internacional de la educación.

2. Migración cualificada: atraer a las personas más cualificadas para que trabajen en la economía del conocimiento del país receptor o para aumentar la influencia y la competitividad de los sectores de educación superior e investigación.
3. Comprensión mutua: objetivos políticos, culturales, educativos y de ayuda al desarrollo. Se ve respaldado por políticas de becas y programas de intercambio, así como por las colaboraciones universitarias entre centros educativos.
4. Desarrollo de capacidades propias: satisfacer las demandas propias de la educación superior y del capital humano, así como mejorar la producción del conocimiento apoyándose en las relaciones con instituciones extranjeras.

Todo ello sin perjuicio de que cada Comunidad Autónoma, bajo el paraguas de la estrategia nacional, establezca su propia estrategia que guíe la internacionalización de sus universidades, en función de sus recursos, situación, características, necesidades y objetivos regionales.

Esta estrategia debe sentar las bases para la coordinación y la coherencia de las diferentes políticas que impactan en el éxito de la apertura al exterior de nuestro sistema universitario. No cabe duda de que, políticas como las de extranjería e inmigración, de empleo e inclusión social, repercuten de manera directa en las oportunidades y por tanto en el proceso de selección y decisión de un estudiante o profesional extranjero, así como en las condiciones bajo las cuales

se desarrollan su llegada, su estancia y la finalización de esta.

Por tanto, un punto de partida indispensable es una estrategia país, que abarque, organice y coordine todos los ámbitos que afectan el proceso de internacionalización de nuestro sistema universitario, no solo los órganos y administraciones con competencia universitaria (coordinación vertical) sino también a todas aquellas políticas que impactan sobre el mismo (coordinación horizontal o transversal), de modo que todos los esfuerzos persigan objetivos comunes. Estas últimas, políticas cuya competencia recae sobre diferentes ministerios como el de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones; el de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación o el del Interior.

Las propuestas de políticas y actuaciones que a continuación se detallan constituyen elementos de esta estrategia de internacionalización país.

2. Un sistema de gobernanza capaz de incluir y coordinar a todos los agentes implicados y dotar de coherencia el desarrollo y ejecución de la estrategia país de internacionalización universitaria de largo plazo

Una estrategia de internacionalización de largo plazo, a nivel país, debe necesariamente contar con órganos y herramientas de colaboración y coordinación, un sistema de gobernanza que sea capaz de incluir y organizar la diversidad de agentes implicados en los procesos de internacionalización en todos sus niveles, nacionales, regionales e institucionales.

Tal y como se señaló en el apartado introductorio, las competencias universitarias

en nuestro país se encuentran repartidas entre el Gobierno Central, las Comunidades Autónomas y la universidad.

La política universitaria depende principalmente del Ministerio de Universidades, en tanto que las CCAA disponen de un amplio margen de actuación en materia de educación. En este modelo de reparto competencial, la coordinación se convierte en una necesidad. Esto requiere encontrar un equilibrio entre los instrumentos de apoyo a una descentralización de algunas funciones y aquellos en los que la integración de las iniciativas podría resultar más eficaz (como, por ejemplo, un único portal de acceso a la información).

Ante esta realidad, la percepción generalizada entre las universidades consultadas es la existencia de una gran fragmentación en el Sistema Universitario Español que repercute negativamente en su desempeño, incluidos los resultados en materia de internacionalización. El reparto competencial y la ausencia de una coordinación y una hoja de ruta común han derivado en la coexistencia de sistemas universitarios regionales, y dentro de cada uno de ellos, universidades que elaboran su planificación institucional sin una orientación definida. Esta gran diversidad requiere necesariamente de un sistema de gobernanza que la organice y coordine, y le permita aprovechar las sinergias existentes, maximizando su eficiencia.

A ello se añaden, tal y como se señaló anteriormente, las políticas que afectan la entrada, salida, condiciones de vida y perspectivas profesionales a futuro en nuestro país de estudiantes y profesionales extranjeros, como las de extranjería y

migración y empleo, cuya competencia, si bien recae en el Gobierno Central, corresponde a diferentes ministerios como el de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones; el de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación o el del Interior.

En este contexto, resulta indispensable contar con un sistema de gobernanza que organice, coordine y dote de coherencia el desarrollo y ejecución de la estrategia país de internacionalización universitaria de largo plazo. La proyección al exterior de nuestras universidades requiere de una coordinación a todos los niveles entre administraciones, dentro de los diferentes niveles administrativos, y entre los diferentes agentes que intervienen antes, durante y una vez finalizada la estancia del alumnado y el profesorado extranjero (asociaciones profesionales, asociaciones de antiguos alumnos, servicios de orientación y búsqueda de empleo, empresas, etc.).

Como punto de partida para ello, un primer paso podría ser la creación de una Conferencia de internacionalización de las universidades entre Comunidades Autónomas, Gobierno Central y CRUE, entre otros. Del trabajo de esta se derivarían mecanismos de gobernanza específicos

Sirva de ejemplo, como mecanismo de gobernanza específico, el sistema alemán, que abarca una diversidad de actores que inciden en las políticas y estrategias de la internacionalización del país.

En este caso, las relaciones entre los diversos agentes involucrados en la internacionalización de las universidades se basan en las interacciones estratégicas entre

los actores organizacionales que intervienen en la educación superior. Las universidades tienen autonomía y el Estado crea instrumentos e intermediarios que estimulan la colaboración y la competencia entre las instituciones. En la estrategia internacional alemana intervienen:

1. La Conferencia Permanente de los ministros de Educación y Asuntos Culturales de los Länder (KMK),
2. La Conferencia Científica Conjunta de los Gobiernos Federal y de los Länder (GWK),
3. La Conferencia de Rectores de Alemania (HRK),
4. El Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD).

3. Mejorar la coordinación entre las políticas educativas, migratorias y de empleo y alinear objetivos de modo que las mismas respondan a las necesidades laborales del país

Esta necesidad de coordinación transversal entre políticas de diferentes ámbitos ya se ha señalado en el punto anterior, en el marco de la estrategia de internacionalización a nivel país. Estas políticas deberán ser, por tanto, identificadas en la propia estrategia, en la que se establecerán, asimismo, los objetivos conjuntos perseguidos y los mecanismos de coordinación diseñados para conseguirlos.

Según las conclusiones alcanzadas a partir del análisis de la evidencia, la coordinación y la alineación de las políticas educativas de internacionalización con las de inmigración y empleo, mejora considerablemente la atracción y captación del talento internacional. En este contexto, liderado por el ministerio

con competencia universitaria, deberá alcanzarse un compromiso del Gobierno, dado que son ámbitos que competen, entre otros, a los ministerios de Exteriores y de Trabajo.

Y todo ello, sin dejar de lado a las empresas, que serán las que definan las necesidades de contratación y las empleadoras potenciales de esta inmigración. Por tanto, es menester definir los mecanismos de participación oportunos.

En este proceso de alineación, siempre atendiendo a los objetivos nacionales y regionales (e incluso locales), deben tomarse en consideración los objetivos de inmigración cualificada incentivando la oferta de programas en las áreas necesarias, animando a las empresas e instituciones de educación superior a ofrecer oportunidades en el marco de los programas, así como oportunidades de trabajo una vez finalizados los estudios para los nuevos graduados internacionales.

De acuerdo con el análisis de la evidencia internacional, la inmigración cualificada se refleja a nivel institucional con estrategias de internacionalización del profesorado y en los esfuerzos realizados para la captación de talento, a nivel de maestrías y doctorados. Al aumentar el prestigio de su investigación y docencia y la calidad de los salarios y contratos ofertado, los países y sus universidades se posicionan en el mercado.

Las instituciones se apoyan en las políticas migratorias para ofrecer al talento oportunidades que les permitan desempeñarse y permanecer en el país. Dentro de un mismo país, las universidades cooperan y se articulan con otros actores especializados del sistema.

La evidencia también pone de manifiesto que los países desarrollan políticas de estímulos a la

cooperación entre universidad y empresa y con las regiones/ciudades, para atraer talento cualificado.

Los países europeos, en particular, adoptan diferentes enfoques en un contexto global migratorio que es común para todos. Irlanda, por ejemplo, desarrolla una política migratoria que estimula la atracción de una migración cualificada. Es una economía muy abierta y en un contexto de mercados laborales nacionales e internacionales abiertos, para seguir siendo competitivo, el país requiere atraer mano de obra altamente cualificada. Todos los investigadores de fuera de la Unión Europea que van a Irlanda tienen todo tipo de facilidades y se aplican al máximo los marcos europeos, por ejemplo, los permisos de trabajo para sus cónyuges.

4. Incorporar una herramienta clave en el sistema de gobernanza encargada de representar oficialmente a nuestro sistema universitario en el extranjero e incrementar su proyección internacional

Los análisis realizados, tanto a nivel nacional como de la evidencia internacional, ponen de manifiesto la relevancia de facilitar el acceso a la información y al asesoramiento sobre el sistema universitario de un país, a aquellas personas que desde el extranjero se interesen por el mismo.

Como ejemplo, podría valorarse la conveniencia de contar con una agencia estatal que represente oficialmente al SUE y a sus universidades en el exterior, que facilite el acceso a la información y al asesoramiento y promueva el intercambio internacional de estudiantes, docentes e investigadores. Una opción sería reforzar el papel del Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (SEPIE).

En la actualidad, SEPIE ya desarrolla algunas de estas tareas, pero la agencia que aquí se propone desempeñaría funciones más amplias, tendría más competencias y, por tanto, una dimensión y protagonismo mayor. Se trataría, en definitiva, de incrementar las competencias y la dimensión del actual SEPIE de modo que alcance la entidad del organismo que necesita nuestro SUE para mejorar su internacionalización y promoción en el exterior.

La agencia en el caso alemán: la experiencia del Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD):

El DAAD es la organización de financiación más grande del mundo para el intercambio internacional de estudiantes e investigadores. Sus responsabilidades incluyen la concesión de becas, la promoción de las actividades de internacionalización de las universidades e instituciones investigadoras alemanas, el fortalecimiento de los estudios culturales y lingüísticos alemanes en el extranjero, la ayuda a los países en desarrollo para establecer instituciones de educación superior productivas y eficaces y el asesoramiento a los responsables de la toma de decisiones en cuestiones de política cultural, educativa y de desarrollo.

Su presupuesto proviene principalmente del Gobierno alemán, fundamentalmente el de Relaciones Exteriores. Con oficinas en Bonn y Berlín, mantiene contacto y asesora a sus principales países socios en todos los continentes a través de una red de oficinas, centros de información (CI) y puntos de información (PI). Esta red proporciona al DAAD una visión integral de las circunstancias políticas, económicas, sociales y de educación superior de cada uno de los países.

Además, 19 oficinas regionales y numerosos centros de información y puntos de información ofrecen asesoramiento académico a estudiantes

e investigadores de todo el mundo. A través de medidas de marketing dirigidas, como ferias de educación superior y eventos informativos, el DAAD presenta una imagen moderna de Alemania y, al hacerlo, sensibiliza a académicos y estudiantes talentosos sobre la reputación del país como un lugar atractivo para estudiar e investigar. Cuando estos becarios extranjeros abandonan Alemania y regresan a sus países de origen, pueden seguir contando con la red DAAD. Las oficinas regionales, los IC y los IP organizan reuniones y seminarios regulares de exalumnos, que promueven los contactos a largo plazo entre los exalumnos del DAAD y la próxima generación de becarios.

En 2021, el DAAD financió a más de 134.900 académicos alemanes e internacionales en todo el mundo. Las ofertas de financiación van desde un año en el extranjero para estudiantes universitarios hasta programas de doctorado, desde pasantías hasta cátedras visitantes, y desde visitas para recopilar información hasta la ayuda con el establecimiento de nuevas universidades en el extranjero.

En cualquier caso, la concreción y definición última de esta herramienta, así como su funcionamiento y objetivos específicos deberán establecerse a partir de un trabajo coordinado de los agentes implicados (sirva de ejemplo la antes citada Conferencia de internacionalización de las universidades).

5. Unificar y facilitar el acceso a la información de nuestro sistema universitario

En relación con lo anterior, ante la gran fragmentación del sistema universitario de nuestro país, lo que hace que el primer acceso a la información sobre el mismo sea muy complicado y confuso; resulta prioritario unificar y facilitar esa primera toma de contacto a las personas extranjeras que están valorando la posibilidad de estudiar, enseñar

o investigar en España, de modo que la complejidad de la información y del acceso a la misma no desincentive la búsqueda y los potenciales visitantes no acaben optando por otros destinos. En este sentido, se propone el establecimiento de una ventanilla única de acceso / la creación de una web de "entrada única" para una primera toma de contacto.

6. Una estrategia clara de promoción de la marca España a nivel de educación universitaria

Tal y como se ha venido señalando, sin perjuicio de que las herramientas y estrategias de proyección internacional institucionales sean definidas por cada universidad, el Estado debe desarrollar los mecanismos que permitan la articulación entre los todos actores involucrados.

Si el objetivo es llegar y atraer a los estudiantes y profesionales extranjeros, debemos tener claro qué se quiere comunicar como país. Por tanto, resulta indispensable el establecimiento de una política de comunicación y promoción que oriente, una estrategia definida a nivel nacional, de modo que se transmita un mensaje claro y uniforme hacia afuera. En este sentido, la estrategia de internacionalización nacional debería incluir medidas e inversión específica en aspectos tales como la visibilidad y promoción de nuestro sistema universitario y de las instituciones que lo componen.

Ello incluye la definición de una estrategia de promoción nacional que impulse una marca unificada a nivel país, así como las iniciativas de colaboración y cooperación internacionales; con un presupuesto específico para tal fin.

Así, esta estrategia de promoción de la marca España de nuestro sistema universitario, podría, por ejemplo, incluir el patrocinio de la participación de las universidades en misiones comerciales, educativas o para establecer nuevas asociaciones, así como financiar visitas de grupos de estudiantes de educación secundaria y/o universitaria, sus docentes y funcionarios.

Asimismo, en el marco de una estrategia integral de promoción, los diferentes niveles administrativos con competencia universitaria y las universidades pueden aunar esfuerzos, conocimientos y recursos para desarrollar políticas específicas comunes a todo el Sistema Universitario Español, como

por ejemplo prácticas éticas de reclutamiento para los servicios estudiantiles.

De acuerdo con la experiencia internacional, incluso en los casos de los sistemas más descentralizados como Australia, Canadá y los Estados Unidos, se han desarrollado estrategias nacionales para coordinar los esfuerzos nacionales y proporcionar una marca unificada para el país.

Sirva de ejemplo el proyecto “Universidades Portugal” de promoción Internacional de las universidades portuguesas, una marca nacional desarrollada por una red de universidades y apoyada por el gobierno.

Coordinadas por la Comisión de Internacionalización del Cuerpo Representativo de las Universidades Públicas Portuguesas (CRUP), 15 universidades públicas se unieron para

desarrollarla. El proyecto es la marca que une a estas 15 instituciones, una estrategia común para su promoción internacional, con el objetivo de aumentar su visibilidad y oferta formativa, aumentar la matriculación de estudiantes internacionales y contribuir a incrementar las exportaciones de servicios educativos.

En países como Finlandia, hace 20 años la creación de una agencia nacional fue muy instrumental para la promoción de la internacionalización y el reclutamiento de estudiantes internacionales, pero esta importancia ha disminuido actualmente a medida que la Iniciativa se ha trasladado hacia las instituciones.

En otras situaciones, como en Francia con la creación de Campus France, la contribución de una agencia nacional ha sido decisiva para crear una “marca país”.

7. Ayuda financiera específica para estudiantes extranjeros (becas / precios diferenciados)

Una vez establecidos los objetivos de la estrategia país, las ayudas financieras específicas constituyen otra de las herramientas útiles para alcanzarlos. Las mismas pueden utilizarse para atraer talento en término general o bien de perfiles/ sectores específicos en función de las necesidades nacionales detectadas, o priorizando determinadas regiones o países para aumentar la penetración en mercados concretos o la posición en países/ regiones estratégicas. Así lo ponen de manifiesto tanto la evidencia internacional como las universidades españolas consultadas.

Este es el caso de algunos países de referencia de nuestro entorno, con los cuales compiten nuestras universidades por el talento internacional, que incorporan las ayudas financieras a estudiantes y/o

docentes e investigadores extranjeros como estrategia de país para atraer talento a largo plazo. También el análisis de evidencia arroja resultados positivos en lo que respecta al establecimiento de precios diferenciados según perfiles y/o mercados concretos, siempre respondiendo a los objetivos y lineamientos establecidos a nivel nacional.

Desde la óptica de las universidades analizadas, disponer de estos recursos supondría una ventaja adicional de cara a competir con los países de nuestro entorno por el talento internacional. En este sentido, señalan la necesidad de establecer programas de ayudas nacionales, ya sea para matrícula, manutención, hospedaje; tal y como ocurre en otros países como Francia o Alemania, con cuyas universidades competimos por el alumnado internacional.

A nivel internacional, existen ejemplos de políticas nacionales de ayudas a la financiación en áreas prioritarias. Las mismas apoyan a las instituciones de educación superior del país en la captación de los mejores talentos, para responder a las demandas de los correspondientes sectores nacionales. Estas becas nacionales suelen estar vinculadas a la marca nacional. Los programas de becas "Endeavour" de Australia, "Eiffel" de Francia, "Vanier" de Canadá, "Chevening" del Reino Unido y "Fulbright" de Estados Unidos, son ejemplos de programas que ofrecen financiación para estudios de posgrado y ayudan a establecer una red de talento internacional altamente cualificado.

Las ayudas financieras pueden, asimismo, ser un mecanismo para entrar en los mercados de nuevos países, así como para reforzar las posiciones en países estratégicos. La crisis generada por la Covid-19, puso en jaque a varios sistemas de educación superior, entre ellos Estados Unidos y Australia. Una de las medidas sugeridas para mitigar las crisis a futuro ha sido diversificar el



perfil de los estudiantes internacionales, a través de la fijación de precios diferenciados y becas específicas por país.

8. Promover modelos y programas de movilidad con regiones de interés para el Sistema Universitario Español

En el ámbito de la movilidad, más allá del marco Erasmus, deberían promoverse modelos y programas más diversos con regiones de interés para el Sistema Universitario Español, como el Reino Unido o América Latina como socios tradicionales, así como con países emergentes en Asia y África. En este sentido, cabría pensar en diferentes fórmulas y escenarios que permitan, por ejemplo, modelos de movilidad de duración más corta y mejor integrada con nuestros programas y mejor coordinada académicamente con las universidades o países socios.

En países como Alemania, Canadá, y EE. UU., los gobiernos han desarrollado programas que invitan a investigadores y directivos de instituciones de educación superior extranjeras para estancias en su país con el fin específico de aumentar su conocimiento sobre sus respectivos sistemas de educación superior y formar nuevas afiliaciones interinstitucionales. La Unión Europea también ofrece oportunidades similares.

9. Implicar a los agentes económicos y empresariales en el fomento de la internacionalización (prácticas, estancias, ad extra y ad intra) como elemento facilitador de la empleabilidad

En línea con la necesaria coordinación entre las políticas migratorias y el objetivo de internacionalización de nuestras universidades, la atracción y retención del talento extranjero puede promoverse mediante el desarrollo de programas de

cooperación entre las universidades y las empresas orientados a la realización de estancias o prácticas laborales entre los estudiantes internacionales, durante o una vez finalizados sus estudios. Del mismo modo, la promoción de estancias del alumnado español españoles para realizar prácticas en el extranjero repercutiría positivamente no solo en el capital humano nacional y la empleabilidad de nuestros graduados, sino también en la proyección exterior de nuestro país y de su sistema universitario.

Para la ejecución y el éxito de esta actuación se requiere necesariamente una interacción constante con los sectores empresariales, para conocer sus necesidades y demandas y planificar las intervenciones en consecuencia.

A nivel internacional, un instrumento que se ha revelado como efectivo para promover la atracción del talento global es facilitar las oportunidades laborales durante y después de los estudios y las vías de inmigración permanente orientadas a los estudiantes foráneos, tal y como sucede en el Reino Unido.

En el caso de Australia, la política pública de migración cualificada incentivó la oferta de programas en las áreas identificadas como necesarias, animando a los empleadores e instituciones de educación superior a ofrecer oportunidades laborales en el marco de los programas y una vez finalizados, para los nuevos graduados internacionales.

En Alemania, más del 80% de los candidatos internacionales indican que su elección está motivada por las perspectivas laborales en el país, donde se ha producido una liberalización de las regulaciones para permitir el acceso al empleo a los graduados de universidades alemanas. Allí,

es una práctica habitual la colaboración de las universidades con las empresas.

Propuestas de carácter normativo

10. Promover el desarrollo de una inteligencia estratégica en el diseño, ejecución y gestión de los organismos con competencias en internacionalización, para que sean capaces de aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas globales

Las instituciones académicas no son todas iguales, varían en sus características internas y difieren también en el contexto social y económico en el que se desenvuelven, lo que al mismo tiempo afecta la disponibilidad de recursos: la financiación con la que cuentan es autónoma en su mayoría, por tanto, difiere entre CCAA.

En este marco, resulta cuanto menos discutible la imposición de un mismo sistema de gobierno, así como de modos de hacer a instituciones con diferentes necesidades, condicionantes, recursos, entornos, prioridades y objetivos. Cuestiones tales como la capacidad de selección del alumnado en sus diferentes niveles educativos o los sistemas de gestión de sus recursos humanos, donde la fijación de los perfiles necesarios, la selección, promoción y seguimiento/control, así como los recursos disponibles para ello; les vienen dados, requieren de una revisión profunda, una flexibilización de las normas que permita a las universidades elegir su camino y responsabilizarse de ello, de acuerdo con los recursos de los que dispone y con la transparencia y el rendimiento de cuentas correspondiente.

El establecimiento de unos criterios mínimos de base para todos los centros académicos, a partir de los cuales cada uno de ellos establezca su propio sistema de gobierno y sus mecanismos de gestión, se perfila como lo más apropiado y eficiente, dadas las diferencias reales y potenciales existentes entre ellos.

Particularizando en lo que respecta a la proyección hacia el exterior, el grado de autonomía del que disfruta una institución de educación superior afecta directamente a su potencial en materia de internacionalización y su capacidad para competir a nivel global. La potestad para seleccionar tanto a sus estudiantes como a sus profesores, la capacidad para contratar y las diferentes herramientas para atraer y retener el talento (condiciones laborales), son prácticas habituales entre las universidades de países punteros en materia de internacionalización, donde los centros cuentan con mayor autonomía, pudiendo optar por modelos de gobiernos más ejecutivos y jerárquicos y mecanismo de gestión más flexibles y menos burocráticos.

En países con políticas de educación superior descentralizadas, típicas del mundo anglosajón (Estados Unidos, Australia, Reino Unido, Canadá), las herramientas y estrategias para la captación internacional son lideradas por las propias instituciones. No obstante, el Estado desarrolla mecanismos nacionales que permiten la articulación entre los actores, financia campañas de promoción a escala nacional e incluso iniciativas de cooperación en las que participan múltiples instituciones, entidades subnacionales y/o socios internacionales.

Así se desprende también de la consulta a las universidades, las cuales perciben que

la regulación actual va en detrimento de la autonomía real del sistema universitario y de las propias universidades que lo conforman, afectando negativamente sus posibilidades de internacionalización. Ello, entre otras cuestiones, les impide definir estrategias propias de atracción de profesorado y alumnado internacional que les permita competir en igualdad de condiciones en el sistema global en el que operan.

La regulación, al ignorar la diversidad entre instituciones, actúa como una barrera que les impide aplicar y aprovechar las ventajas de la diferenciación y segmentación de cara a incrementar su internacionalización.

Lógicamente, todo ello requiere una adaptación de la normativa actual, de modo que las universidades operen en un marco flexible, que permita un margen de actuación para la innovación, la competencia global y la internacionalización.

11. Una mayor autonomía organizativa y de gestión debe indefectiblemente ir acompañada de mayor financiación

En España, el presupuesto dedicado a educación superior está por debajo de la media europea¹⁶. Si la universidad española quiere competir a nivel internacional, resulta indispensable incrementar su financiación. La universidad necesita tener recursos para atraer y retener talento, para atraer a nuestras aulas a más estudiantes internacionales y para ser más competitiva en los grandes proyectos europeos. Como otro efecto colateral, una baja financiación repercute negativamente en el posicionamiento de las instituciones de educación superior españolas en los rankings.

Una estrategia país de internacionalización de largo plazo, con ambiciosos y razonables objetivos estratégicos de futuro, acompañada de la flexibilización de la normativa que permita mayor autonomía institucional; de poco servirá si las instituciones no cuentan con recursos suficientes, estables y sostenidos en el tiempo para desarrollarla.

Si lo que se pretende es dotar de mayor autonomía a nuestras instituciones de educación superior, de modo que sean capaces, entre otras cosas, de definir estrategias propias de atracción de profesorado y alumnado internacional y competir en igualdad de condiciones en el sistema global en el que operan; ello necesariamente debe ir acompañado de la suficiente autonomía financiera con dotación específica para su internacionalización. Lógicamente, es de esperar que, según se incremente la autonomía de las universidades y en función de en qué parcelas ello se permita, las necesidades de recursos varíen en el mediano y largo plazo. Y todo ello de la mano de la transparencia y la rendición de cuentas.

Las universidades consultadas señalan recurrentemente las insuficiencias de financiación que han tenido que hacer frente en los últimos años, destacando especialmente que la internacionalización, por su carácter estratégico, ha sufrido directamente los recortes económicos experimentados a partir de la crisis de 2008, que no se han revertido completamente hasta la actualidad. Las estrategias y actividades institucionales, incluyendo las de internacionalización requieren recursos

suficientes y una continuidad para su sostenibilidad.

En este sentido, también se reivindica la necesidad de contar con más personal, formado y dedicado exclusivamente a la internacionalización. Se señalan las carencias en materia de recursos humanos que las universidades experimentan desde la notable reducción que se produjo en 2008. El número de personal no se ha recuperado desde entonces, y las necesidades de recursos para internacionalización se han incrementado. Al mismo tiempo, el carácter estratégico del área la ha hecho más propensa a las reducciones de plantilla, de modo que el personal dedicado a ella, el lugar de haberse incrementado en los últimos años al ritmo que aumenta su relevancia y su peso en la actividad institucional; se haya reducido.

La atracción y la retención del talento, así como la participación en consorcios y proyectos internacionales, requieren inversiones en términos de recursos humanos y de infraestructuras y servicios. Por tanto, no se trata únicamente de revertir los recortes sufridos, sino de ir más allá, diseñando y aplicando un nuevo modelo de financiación universitaria que dote del dinero suficiente a las universidades para el desarrollo de sus estrategias de internacionalización, definidas de manera autónoma bajo el paraguas de

la estrategia global país; atendiendo a su situación institucional, sus objetivos y su nivel de apertura exterior alcanzado y deseado.

De manera complementaria a una mayor dotación económica conocida y estable, sería conveniente establecer, desde las instancias públicas, un mecanismo de evaluación y rendición de cuentas, atendiendo a los resultados alcanzados sobre los objetivos fijados.

En definitiva, establecer un sistema de financiación plurianual por objetivos, que les otorgue la suficiencia y la autonomía financiera que acompañe una mayor autonomía de decisión y de gestión, de modo que todo ello facilite la planificación estratégica de las universidades y las equipare a los sistemas universitarios de referencia mundial en materia de internacionalización.

12. Fomentar, de manera progresiva, el estudio obligatorio de dos idiomas extranjeros en todos los itinerarios formativos conforme al Espacio Europeo de Educación 2025, así como las movibilidades internacionales en etapas no universitarias

Las universidades analizadas coinciden en las carencias existentes en nuestro país en competencias lingüísticas. Lógicamente, esto se ve reflejado tanto en el personal docente y el administrativo, como entre los estudiantes

¹⁶ Según el informe La Universidad Española en Cifras 2017-2018 (CRUE, 2019), "En 2016, último dato disponible de la OCDE, España gastaba menos recursos públicos para educación superior que la media de los países desarrollados, ocupando el lugar 17 de los 23 países que muestra el Gráfico 8.01, donde están todos los que tienen universidades en el TOP 200 de ARWU 2019, más Grecia y Polonia. El gasto público era en España del 0,83% del PIB frente al 0,97 en la OCDE y el 0,98 en la UE 23, situándose un 14,5% por debajo de esas posiciones medias. Eso supone una magnitud de infrafinanciación pública respecto a la media de la UE de 1.600 millones de euros de 2016. En términos de gasto total, público y privado, el valor se mantenía en el 1,3% del PIB frente al 1,5% del PIB de la media de la OCDE, presentando un diferencial de disponibilidad de recursos globales de 2.400 millones de euros de 2016."

nacionales. Todo ello, a pesar del enorme esfuerzo formativo que vienen desarrollando en los últimos años en ese sentido.

Por tanto, las instituciones consideran necesario reforzar el estudio de idiomas extranjeros. En este sentido se propone oficializar, de manera progresiva, como un requisito obligatorio el estudio de dos idiomas extranjeros en todos los itinerarios formativos conforme al Espacio Europeo de Educación 2025, así como incentivar las movilidades internacionales en etapas no universitarias que ayuden y favorezcan el estudio de estas lenguas.

13. Cambios normativos orientados a reducir los tiempos y los trámites burocráticos, facilitando y agilizando la incorporación de los estudiantes, docentes e investigadores extranjeros al Sistema Universitario Español

Es recomendable revisar diversas normativas legales, particularmente para los estudios de grado. Dichas normas son percibidas como rígidas y cambiantes a la vez, lo que dificulta la programación de la oferta educativa a las universidades y representa una barrera a la atracción de estudiantes y profesionales extranjeros. Su flexibilización debería permitir una mayor participación internacional, actualmente desalentada en gran parte por los trámites burocráticos previos, las trabas en la definición del acceso, la homologación o acreditación de títulos, entre otros.

A continuación, se concretan algunos de los cambios normativos necesarios:

- **Reconocimiento de títulos internacionales**

El marco normativo debe favorecer el reconocimiento de titulaciones

internacionales con claridad, facilidad y agilidad; de modo que deje de representar una barrera de entrada para los estudiantes, docentes e investigadores extranjeros.

- **Expedición de visados**

Reducir la carga burocrática para la obtención de visados, dotando de más recursos las oficinas consulares y facilitando la matriculación en los programas de nuestras universidades. En este sentido, resulta de especial interés el trabajo conjunto con nuestras embajadas en los diferentes países, en particular en el área latinoamericana.

En cuestiones de visado, la mayoría de los países revisados ofrecen visados y acceso a diversos servicios sociales también a los dependientes de los estudiantes y académicos, lo que constituye un factor importante para muchas familias a la hora de considerar la viabilidad de los estudios y el trabajo en el extranjero, como sucede en Australia, Canadá, Inglaterra y Estados Unidos.

Países líderes como receptores de talento extranjero, como Australia y Canadá, aprovechan las ventajas de facilitar la migración permanente de estudiantes internacionales como inmigrantes altamente cualificados.

- **Legislación favorable para el establecimiento de títulos compartidos y colaboración internacional en programas educativos**

Existe un amplio consenso sobre el valor agregado de la colaboración académica internacional. La internacionalización del Sistema Universitario Español implica también el desarrollo de títulos de grado y posgrado compartidos y reconocidos por universidades de otros países. Las dobles titulaciones son

consideradas un poderoso propulsor de la construcción de confianza entre instituciones.

El establecimiento de estas titulaciones favorece la movilidad y la internacionalización en casa al tiempo que refuerzan las alianzas con centros de educación superior de otros países. Representan, asimismo, una herramienta más para que las universidades españolas posicionen su marca en un país determinado, ayudadas en parte por una asociación con una marca universitaria local de renombre.

- **Modelo compartido de acceso de estudiantes europeos a nuestro sistema universitario**

Trabajar en un modelo compartido de acceso de estudiantes europeos a nuestro sistema universitario. Desde las universidades destacan el buen trabajo que se realiza a nivel de máster, pero señalan que aún queda mucho trabajo por hacer a nivel de grado.

En la actualidad no existe el reconocimiento automático de los títulos académicos en la UE. Las administraciones de los países miembro son las responsables de sus sistemas educativos y por consiguiente son libres de aplicar sus propias normas, que entre otras cosas contemplan el reconocimiento o no de los títulos obtenidos en el extranjero.

Atendiendo a esto último, desde las universidades analizadas se señala la necesidad de que, desde las instancias gubernamentales, se promueva el establecimiento de la acreditación europea de las titulaciones, dado que el requisito de acreditar dos veces un mismo título (en nuestro país y a nivel europeo), entorpece el funcionamiento del Espacio Europeo de

Educación Superior al tiempo que dilata los plazos e incrementa la carga burocrática a todos los agentes implicados.

La reciente creación de redes europeas de universidades potencia el impacto que ha tenido el programa Erasmus durante 30 años, en el reconocimiento de títulos.

- **Flexibilizar y facilitar el acceso de los estudiantes extranjeros a los estudios de grado, dado que el sistema actual es muy restrictivo (relacionado con una mayor autonomía)**

Las universidades españolas ya cuentan con capacidad para captar al alumnado internacional de grado. Sin embargo, la actual normativa de acceso a este nivel académico no permite que las universidades públicas compitan para atraer a estos estudiantes, en tanto que esto sí es factible para las privadas¹⁷.

De esta manera, condicionado por la normativa de acceso al grado actualmente vigente, solo las universidades privadas dan visibilidad a España en este nivel educativo, con lo que se pierde una parte considerable de nuestra oferta académica.

La regulación de referencia debería hacerse menos restrictiva de modo que permita a las instituciones la autonomía necesaria para la segmentación de su mercado y el establecimiento de sus propios criterios de admisión.

Así lo manifiestan algunas de las universidades más exitosas en internacionalización de nuestro país. Las mismas, consideran que los trámites asociados al acceso a las titulaciones de grado representan “una peregrinación” para el alumnado internacional. A ello se añade la reciente entrada en vigor en

enero de 2021 de la Ley Orgánica 3/2020 por la que se modifica la Ley de Orgánica 2/2006, de Educación (LOMLOE), según la cual se recupera la prueba de acceso a la universidad para los estudiantes extranjeros no comunitarios. Todo ello supone un gran obstáculo para la internacionalización, dado que frena la llegada de alumnos de otros países a nuestras universidades.

Adicionalmente, una regulación que otorgue mayor agilidad y autonomía al acceso al grado de estudiantes extracomunitarios, que permita atraer a los mejores sin importar de dónde vienen, representa una excelente oportunidad para impulsar la internacionalización en casa.

Al mismo tiempo, en un plano más pragmático, la escasa representación de estudiantes universitarios de grado internacionales en nuestras universidades debido a las restricciones de acceso al mismo penaliza a las instituciones de educación superior españolas en la puntuación alcanzada para el cálculo de los rankings internacionales.

14. Impulsar los cambios necesarios en la regulación de la educación superior española que permitan la participación

plena de nuestras universidades en las Alianzas Europeas de la Comisión Europea

La participación de universidades españolas en las universidades europeas trae múltiples beneficios, pero también implica claros desafíos. La participación en las redes europeas - en las que las universidades españolas son particularmente activas - además de ser un factor que contribuye a su atractivo, dentro y fuera de Europa, catalizan una renovación de estrategias, permiten superar esquemas rígidos de colaboración, estimulan la diversificación de los títulos y la flexibilización de la oferta.

Entre las universidades seleccionadas en este estudio por destacar por su nivel de internacionalización, seis de ellas forman parte de alguna Universidad Europea. Dentro de este grupo, si bien se reconocen ampliamente las virtudes de la participación coinciden en afirmar que, aunque se ha avanzado mucho, aún quedan cambios normativos por realizar para que nuestras universidades puedan aprovechar al máximo su participación en estas iniciativas.

Al menos 20 universidades españolas participan en alguna de estas alianzas que presentan retos importantes, pero también

excelentes oportunidades. Es menester que se lleven a cabo los cambios necesarios en la regulación universitaria española de modo que esta permita la participación plena en las alianzas (grados europeos, entidades paneuropeas con capacidad para operar en el ámbito de la educación superior, contratación compartida de personal, etc.), así como establecer los incentivos y política de financiación complementaria específica que acompañen estos proyectos estratégicos a nivel nacional.

15. Control interno y externo de la calidad de los programas universitarios, base para su promoción en el exterior

Es imprescindible incluir las diferentes dimensiones de la internacionalización en la evaluación de los sistemas de garantía de calidad de las instituciones de Educación Superior. Las Agencias de Acreditación y Certificación deben incorporar sólidos criterios de referencia que permitan a cada universidad cumplir requisitos mínimos en su orientación hacia lo internacional, cuyo grado de desarrollo dependerá de su propia misión, objetivos y recursos.

16. Promover el desarrollo de una inteligencia estratégica en el diseño, ejecución y gestión para ser capaces de aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas globales

Uno de los factores claves en toda estrategia de éxito es el desarrollo de competencias a nivel de gobierno y de instituciones. Una mayor sofisticación de las estrategias e instrumentos requieren mayores competencias de gobierno y gestión. Entre las conclusiones alcanzadas, se pone de

manifiesto la importancia del desarrollo de una inteligencia estratégica a todos los niveles para aprovechar oportunidades emergentes y enfrentar las amenazas de un contexto internacional proclive a la emergencia de nacionalismos.

Se requiere, por tanto, promover la capacitación en inteligencia estratégica del personal de decisión y gestión perteneciente a los diferentes agentes con competencia en internacionalización.

6.3. Propuestas a desarrollar desde las universidades

Tal y como se viene mencionando a lo largo del documento, la internacionalización es una realidad que cobra cada vez mayor fuerza en el mundo universitario, sin embargo, no todas las instituciones de educación superior la asumen con la misma intensidad ni le asignan la misma importancia. Las estrategias institucionales de proyección exterior dependen de diversos factores, tanto internos como externos, que condicionan su desarrollo.

1. Planificación: la internacionalización como estrategia integral y transversal de largo plazo en la estrategia institucional, un objetivo institucional compartido y asumido por toda la comunidad universitaria

Las universidades top en materia de internacionalización analizadas en este trabajo coinciden en identificar como uno de los factores determinantes se su éxito la consideración de la internacionalización como una estrategia de largo plazo y un objetivo institucional compartido y asumido por toda la comunidad universitaria.

¹⁷ Las universidades privadas requieren la Evaluación de Acceso a la Universidad (EVAU o EBAU, según la Comunidad Autónoma) aprobada, pero no suelen regirse por nota de corte, sino que cada centro define su sistema de acceso. En el caso de las universidades públicas, el criterio de admisión es la nota de corte de la EBAU. La universidad clasifica de mayor a menor nota todas las solicitudes recibidas hasta completar las plazas ofertadas.

Requisitos de acceso para estudiantes extranjeros:

Para los procedentes de países de la Unión Europea, se exige una titulación de Bachillerato europeo o un diploma de Bachillerato internacional. También necesitan la acreditación emitida por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) para el acceso a la universidad. Esta acreditación le otorga una nota equivalente a la obtenida en la fase general de la selectividad.

Los estudiantes no Comunitarios necesitan la homologación de sus estudios cursados fuera de la Unión Europea equivalente al bachillerato y haber superado la EBAU.

Este convencimiento es fruto de la experiencia adquirida. Estas universidades han evolucionado desde un enfoque individual de la internacionalización, en el que el protagonismo recaía en iniciativas que se desarrollaban de manera aislada (promovidas desde departamentos y/o facultades concretas), generalmente inconexas, sin una planificación integral; hacia uno institucional en el que la internacionalización se asume como una estrategia transversal, que tiñe todas sus actividades, servicios y recursos. Esta transversalidad parece haber convertido la estrategia internacional en algo prácticamente implícito que se asume como algo positivo y necesario para la institución y quienes la componen.

Así, la internacionalización de una universidad afecta a todas sus áreas: investigación, docencia y administración. Debe abordarse de manera integral, implicando toda la organización de la institución, las personas que trabajan en ella, el alumnado, los órganos de gestión y de gobierno, la oferta académica y los servicios ofrecidos; combinando procesos de movilidad externa con actuaciones institucionales internas que van dirigidas a crear y mantener un contexto internacional a nivel interno. Todo ello con la intensidad que cada universidad determine estratégicamente.

Una planificación de estas características debe definir el modelo de internacionalización de la universidad, prever las acciones necesarias para cubrir las múltiples tareas que afectan al proceso y, lógicamente, estar sujeto a revisión y actualización periódica.

Una vez establecido el contexto, a continuación, se presentan algunas

propuestas específicas, susceptibles de ser incorporadas en una estrategia de promoción exterior de las universidades que quieran promover su internacionalización.

2. La captación de expertos internacionales como una herramienta para la internacionalización y la mejora de la docencia y la investigación

Tal y como se señaló en el punto anterior, la internacionalización de la universidad implica la internacionalización de sus programas, de sus profesores, de sus estudiantes y la participación en alianzas y proyectos transnacionales. Hay buenos referentes sobre cómo tener éxito en estos ámbitos. Desde el establecimiento de cursos que aseguren el aprendizaje del idioma local y del inglés en los ciclos preparatorios de primer año y/o a lo largo de los estudios, hasta la internacionalización de los procesos de captación del personal docente investigador, abriendo los concursos para cubrir nuevas plazas a la comunidad internacional.

A nivel internacional, destacan experiencias como la de los Países Bajos. Allí se han implementado instrumentos explícitos para mejorar las tasas de retención del alumnado internacional, con el interés que estos estudiantes permanezcan en el sistema. Por ello, sus universidades aseguran el aprendizaje del neerlandés y el inglés, en los ciclos preparatorios de primer año y a lo largo de los estudios. Los mecanismos también incluyen la formación de inglés para los profesores, habilidades interculturales y didácticas, y en el manejo de los grupos de estudiantes diversos.

Tal y como ya se ha señalado, el contexto normativo de nuestro sistema universitario dificulta notablemente las decisiones de contratación de profesionales extranjeros. Ante estas limitaciones, algunas de las universidades de éxito analizadas en este estudio destacan como una práctica eficaz para la atracción y captación de talento internacional, al trabajo realizado por la Institución Catalana de Investigación y Estudios Avanzados (ICREA)*. ICREA es una fundación financiada por el gobierno catalán y dirigida por su patronato. Nace en respuesta a la necesidad de nuevas fórmulas de contratación que permitan competir en igualdad de condiciones con otros sistemas de investigación, orientándose a la contratación del personal científico y académico de mayor talento, de modo que se integren en el sistema de investigación catalán. Ofrece al personal investigador de todo el mundo plazas permanentes para trasladarse a investigar a Cataluña.

De acuerdo con la experiencia de estas universidades, el trabajo realizado desde ICREA, además de facilitar la contratación de profesionales extranjeros, genera un ecosistema favorable para la atracción del talento, ya que proporciona equipamiento, personal, servicios (no solo para la persona contratada, sino también para su familia).

(*) ICREA cuenta con 273 investigadores e investigadoras de todos los campos del conocimiento, desde filosofía hasta astrofísica, que llevan a cabo sus investigaciones en 48 universidades e instituciones de investigación en Cataluña. Entre las universidades catalanas, el número de personal investigador ICREA asciende a 130, que desarrollan su labor en las siguientes instituciones:

- Universitat de Barcelona (UB)- 43 ICREAs
- Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) - 25 ICREAs

- Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)- 3 ICREAs
- Universitat Pompeu Fabra (UPF)- 43 ICREAs
- Universitat de Lleida (UdL)- 2 ICREAs
- Universitat de Girona (UdG)- 5 ICREAs
- Universitat Rovira i Virgili (URV)- 7 ICREAs
- Universitat Oberta de Catalunya (UOC) - 1 ICREA
- Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya (UVic)- 1 ICREA

3. Planificación lingüística

Las deficiencias en competencias lingüísticas de las plantillas han sido identificadas por las universidades consultadas como un condicionante externo que afecta directamente, a nivel interno, a las posibilidades de internacionalización de la institución. Si bien este es un problema cuya solución debe ser abordada desde instancias gubernamentales, en el corto plazo las universidades deben necesariamente diseñar e implementar las medidas correctoras si no quieren quedarse atrás en el proceso de apertura global que atraviesa el mundo universitario.

Ante esta situación, las universidades punteras en internacionalización consultadas para este estudio vienen implementando planes de diversas características para mejorar las aptitudes en idiomas de sus trabajadores, atendiendo a las tareas desarrolladas, y en este sentido consiguen, de manera gradual, subsanar esta carencia.

A pesar de ello, los idiomas continúan siendo un hándicap entre su profesorado y el personal de administración y de servicios, de modo que las universidades señalan que

esta planificación lingüística debe formularse como una estrategia de largo recorrido, que debe ir adaptándose según se vayan alcanzando sus objetivos más inmediatos y en función de la retroalimentación que resulte de la propia internacionalización de la institución.

En definitiva, las universidades que deseen emprender una internacionalización exitosa deben necesariamente contar con una planificación lingüística que la acompañe, basada en un diagnóstico de situación de partida, de modo que se identifiquen los problemas y áreas de mejora, así como los recursos disponibles para su desarrollo.

Y ello no sólo para conocer el escenario inicial en competencias lingüísticas, y en función de ello plantear las actuaciones a futuro, sino también para graduar la intensidad de la internacionalización, dado que el nivel de la plantilla en idiomas extranjeros es un condicionante de partida para la misma. Los objetivos deben responder a las posibilidades reales de la institución.

4. Identificar y establecer la intensidad y las características de la dimensión internacional

Tal y como se viene señalando, cada universidad desarrolla su actividad condicionada por factores externos e internos, que a su vez determinan sus oportunidades y limitaciones.

El análisis riguroso de estos condicionantes permite conocer la situación de la institución en lo que respecta a su internacionalización, tanto del contexto en el que desarrolla su actividad como internamente, establecer el escenario de partida y en función de ello fijar unos objetivos realistas.

Cuestiones externas como la normativa, las políticas públicas, la ubicación, e incluso la detección de oportunidades internacionales; y factores internos tales como la cultura institucional, las competencias lingüísticas, la resistencia al cambio, u otras características propias de la universidad, deben ser tenidas en cuenta, dado que condicionan la situación de partida de la internacionalización y sus posibilidades de éxito.

Lógicamente, la intensidad y las características de la internacionalización no serán las mismas en una universidad de una gran ciudad que en una de una ciudad pequeña, también diferirán en función de su estructura y dimensión. Adicionalmente, es probable que, en aquellas instituciones formadas por varias facultades, cada una de ellas, respondiendo a sus condicionantes de partida, desarrollen su estrategia con diferente intensidad; otras encontrarán mayores reticencias entre la comunidad universitaria, ...

Se trata de una decisión estratégica que lógicamente afectará a todos los ámbitos universitarios, desde los servicios que presta hasta la oferta académica. La planificación internacional debe contener acciones, horizontes temporales y mecanismos de seguimiento y evaluación. Y todo ello, establecido en función de un diagnóstico inicial, indispensable para saber en qué punto se encuentra la institución y hacia dónde quiere ir, *“es importante empezar en una liga en la que puedas jugar, ser realista.”*

5. Hacia quién se dirige la estrategia de internacionalización: la segmentación del mercado ayuda a centrar la oferta y asignar los recursos de manera eficiente

Ya se ha comentado la dificultad que enfrentan las universidades españolas a la hora de fijar sus criterios de admisión. Siempre dentro del marco normativo vigente, una estrategia recomendable es la segmentación del mercado estableciendo en función de ello sus criterios de admisión.

No todos los estudiantes internacionales son iguales. Una segmentación categoriza, por ejemplo, a los estudiantes internacionales a partir del análisis simultáneo de dos variables de relevancia, grado de preparación académica y disponibilidad de recursos económicos.

Al igual que en otros sectores, la segmentación del mercado ayuda a atender a una gama más amplia de nichos en el mercado de la educación superior. Un ejemplo de ello, son los estudios que realiza el Reino Unido para analizar constantemente el mercado de los estudiantes. En su última edición de 2021 sugiere la necesidad de tomar medidas para permitir la captación de una cohorte más diversa de estudiantes internacionales del Brasil, Arabia Saudita, Indonesia, Corea del Sur.

Dependiendo del segmento de los estudiantes internacionales que se deseen atraer, estos podrían utilizar distintos canales (por ejemplo, agentes o redes sociales) y tener diferentes necesidades de información (por ejemplo, servicios ofrecidos a los estudiantes o perspectivas laborales luego de la graduación).

Así, por ejemplo, la institución debe decidir cuáles son las regiones geográficas a las que dirige su oferta académica, y en función de ello, cuál o cuáles serán los idiomas en los que se realiza esta oferta académica, o si la estrategia en grado y posgrado es homogénea o diferenciada en lo referente a la internacionalización. Y esta misma reflexión debe hacerse también en materia de

investigación a la hora de promover y decidir la participación en proyectos internacionales.

6. Medir para conocer, mejorar y ser referencia internacional

El seguimiento y la evaluación continua son la base de una estrategia sólida, efectiva y eficiente. Una estrategia de internacionalización exitosa debe incluir necesariamente un sistema específico para ello, donde se concreten las herramientas para medir los logros alcanzados en materia de internacionalización, así como el impacto de la misma sobre cuestiones concretas de interés como, por ejemplo, la calidad de la formación impartida, la empleabilidad de los graduados, las competencias adquiridas, la calidad de la investigación, etc.

Las universidades analizadas en este estudio reconocen las virtudes del seguimiento y la revisión continua, para detectar carencias y reconducir objetivos y actuaciones. Tal y como ya se señaló, estas instituciones asumen la internacionalización y el éxito alcanzado en la materia como una estrategia de largo plazo. Esto favorece la coherencia, la continuidad y la retroalimentación entre los diferentes ámbitos de actuación, los objetivos perseguidos y las actuaciones diseñadas para alcanzarlos. Asimismo, facilita su seguimiento en el tiempo, permitiendo evaluar y reconducir la gestión, cuando fuera necesario.

La recogida sistemática de los datos les permite adicionalmente contar con información relevante sobre su desempeño y situación en un entorno cada vez más globalizado y competitivo. La misma resulta de utilidad también para analizar el posicionamiento de

la institución en los rankings globales e incidir en aquellos aspectos en los que se detecten posibilidades de mejora.

Estos esfuerzos por recoger los datos necesarios para el seguimiento y la evaluación interna, así como para entregarlos a las agencias internacionales se han convertido en una práctica habitual entre las universidades de referencia, entre las cuales destaca la creación de unidades específicas dedicadas a ello. Las universidades son conscientes de la relevancia de los rankings para los estudiantes a la hora de valorar y seleccionar la institución de destino.

De acuerdo con algunos estudios realizados en diferentes países, los rankings internacionales se encuentran entre las primeras referencias informativas utilizadas por estudiantes internacionales al elegir una institución extranjera. Los más conocidos incluyen los rankings Quacquarelli Symonds (QS) World University Rankings, The Times Higher Education (THE) y el Academic Ranking of World Universities Shanghai/ARWU.

La metodología de los principales rankings favorece a las instituciones con alta producción científica. Han sido a menudo criticados por favorecer a las instituciones anglosajonas, no sólo por su idioma y liderazgo en cuanto a publicación científica, sino también en lo que respecta a las estructuras y tradiciones académicas propias de estos países.

Por ejemplo, el ranking THE incluye un indicador basado en los ingresos provenientes del sector empresarial para medir la transferencia de conocimientos. La comercialización del conocimiento desde las universidades hacia las empresas es algo tradicional en instituciones de países como EE. UU. No obstante, existen países donde las políticas públicas han promovido otros mecanismos para transferir el conocimiento/

impacto hacia la sociedad que no son directamente medibles a través de este tipo de ingresos. De este modo, una buena utilización de estos rankings como herramientas de posicionamiento podría depender de una alineación entre las políticas nacionales e institucionales con los indicadores utilizados.

Las redes de exalumnos y la cooperación interinstitucional contribuyen también a alcanzar resultados favorables en los componentes de reputación, en las metodologías de rankings como QS y THE.

7. Explorar y desarrollar estrategias innovadoras de colaboración estable y sostenible, tanto a nivel nacional como internacional

A lo largo del análisis realizado, todas las universidades seleccionadas para este estudio han destacado la enorme relevancia de la cooperación y colaboración estratégica con otras instituciones para su proceso de internacionalización, tanto nacionales como internacionales. Ello también se puso de manifiesto en el análisis de la evidencia internacional, donde se identificó a la cooperación interinstitucional y en redes internacionales como una de las estrategias de posicionamiento internacional más efectivas.

Son muchas las ventajas de pertenecer a una red de colaboración, tanto entre universidades como con otras instituciones públicas, empresas y/o entidades sociales; siempre que la misma esté alineada con la estrategia de internacionalización institucional. Entre los impactos más reseñables, las instituciones destacan la mayor visibilidad y el impulso conferido a su proyección exterior. Ello se añade a las ganancias de formar parte de una

red institucional de colaboración a la hora de afrontar problemas complejos en esferas que la mayoría de las veces trascienden el ámbito local de influencia y conocimiento de la institución.

Como ejemplo reseñable a nivel nacional, la Alianza 4 Universidades ha sido destacada como un elemento clave por las cuatro instituciones que la componen. Reseñan el equilibrio entre competencia y colaboración alcanzado entre las universidades miembros, a partir del cual se genera un valor añadido, se aprovechan las economías de escala y se consigue un impacto mayor que operando de manera individual.

En lo que respecta a cooperación internacional, las diferentes universidades participan en un gran número de alianzas, atendiendo a sus objetivos de internacionalización específicos. Entre ellas, seis de las ocho señalan especialmente la iniciativa Universidades Europeas como una impulsora de su proyección internacional, como aceleradora del proceso de internacionalización y, en definitiva; del atractivo y la competitividad internacional de la organización, resultando en la mejora su posicionamiento y su visibilidad.

Las Universidades Europeas son alianzas transnacionales de instituciones de educación superior que buscan desarrollar cooperaciones estructurales y estratégicas a largo plazo. En palabras de la Comisión Europea, están “llamadas a convertirse en las universidades del futuro, a fomentar los valores y la identidad europeos y a revolucionar la calidad y la competitividad de la educación superior europea”.

A nivel autonómico como iniciativa exitosa, las universidades consultadas señalan la labor de la Asociación Catalana de Universidades Públicas (ACUP), creada en el año 2002 por ocho universidades de la región. La misma tiene la finalidad principal de promover actuaciones, programas y proyectos conjuntos para la mejora del sistema universitario. En su vocación internacional particularmente, apoya a las universidades en sus actividades de internacionalización y de proyección del sistema universitario público de Cataluña alrededor del mundo, persiguiendo los objetivos de calidad y compromiso global.

En ella, las universidades catalanas trabajan de manera conjunta reforzando la marca del sistema universitario catalán, ajustando la compleja tensión entre competencia y cooperación. En materia de internacionalización, cuenta con una comisión sectorial específica y su Plan de promoción internacional lleva dos ediciones.

Estos son algunos ejemplos de cooperación exitosos. La gran variedad de maneras de colaboración existente hace que cada universidad deba valorar, en primer lugar, la conveniencia o no de formar parte de determinada alianza en función de su estrategia de internacionalización y, en segundo término, una vez partícipe, los beneficios y costes de pertenecer a ella. Lógicamente, la pertenencia a una alianza solo tendrá sentido en la medida en que las ganancias superen los costes.

Del mismo modo que en el resto de las esferas de la internacionalización, el éxito de la participación en una alianza depende también de la implicación de la propia universidad, desde los rectores y los equipos

de gobierno hasta la comunidad universitaria en su conjunto. La participación activa de la comunidad universitaria dependerá del conocimiento que tengan de ella, así como de su prestigio dentro de la institución.

A nivel interno, dentro de la propia alianza, la adecuación de las áreas de colaboración seleccionadas, en contraposición con aquellas en las que indefectiblemente las universidades competirán, es otro de los factores determinantes del éxito de la cooperación.

8. La universidad debe estar preparada para una internacionalización inclusiva, sensible a las diferentes realidades y necesidades culturales del alumnado

Más allá del idioma, los estudiantes internacionales pueden experimentar dificultades vinculadas principalmente a diferencias culturales y de costumbres, que en ocasiones obstaculizan las etapas por las que atraviesa su experiencia internacional. Las estrategias de internacionalización que persiguen el acceso, la integración y la retención deben ser abordadas desde el fomento de una perspectiva tolerante y multicultural, tanto en el campus universitario como en la sociedad local en su conjunto.

Las universidades estudiadas destacan la relevancia de este enfoque inclusivo de la internacionalización, asumida de manera transversal e integral, es decir, no solo en lo que respecta al idioma, sino también en los servicios ofrecidos, las infraestructuras, los horarios; todo ello durante todo el proceso: búsqueda de información, matriculación, gestiones previas a la llegada, gestiones durante la estancia, asesoramiento y

orientación una vez finalizada la formación. Se trata de conseguir la integración y cohesión de la comunidad local y la internacional, de manera que la experiencia internacional sea inclusiva y beneficiosa para todos.

A este respecto, algunos ejemplos de iniciativas exitosas desarrolladas por las universidades españolas analizadas:

- Creación de la Oficina de Acogida Internacional, con la intención de brindar una atención integral al estudiantado y al personal docente e investigador internacional, atendiendo a sus necesidades de información u orientación académica y administrativa.
- Welcome Center for Faculty, un servicio de acogida/ captación del profesorado internacional. Entre sus principales objetivos está facilitar la incorporación del profesorado extranjero. Para ello, proporciona información de ayuda para organizar la estancia antes de la llegada y durante el tiempo que el profesional esté en la Universidad. También realiza trámites como el convenio de regula la estancia.
- En un plano local, el Barcelona International Welcome Desk, ejemplo de colaboración público-privada, es el servicio de atención al talento internacional que quiere residir o que acaba de instalarse en Barcelona. El mismo, tiene la finalidad de facilitar su acogida y su establecimiento en la ciudad, de modo que puedan desarrollar todo su potencial profesional y personal.
- Diseño espacios comunes con los que toda la comunidad universitaria se sienta

cómoda: las costumbres de las diferentes culturas que se juntan en un aula deben ser tenidas en cuenta a la hora de su diseño. Es fundamental conseguir que todo el mundo participe y se sienta cómodo, respetando las diferentes culturas y enriqueciéndose unas a otras.

- Oferta de servicios que satisfagan y estén estructurados en función de los diferentes perfiles multiculturales: muchos aspectos de la vida universitaria han debido también adaptarse a la multiculturalidad que provoca y promueve la internacionalización. Como ejemplo, la generalización del uso del inglés de todo el personal, la rotulación de las instalaciones, la variedad de las comidas y los horarios en que se ofrecen, y la posibilidad de profesar distintos credos religiosos.
- Programa de apoyo para el profesorado internacional, una especie de “mentores”. Diseñado para sortear las dificultades que debieron afrontar en los inicios del reclutamiento del profesorado extranjero: conseguían reclutarlo, pero no lograban retenerlo, se marchaban al poco tiempo de haber llegado. Ante esta situación, detectaron que el principal detonante de este fracaso eran las dificultades de adaptación que encontraban al llegar, “había que ayudarlos a aterrizar, tanto en el lugar de trabajo como para vivir en general”.
- Trabajo de mediación para que todos sepan que son igual de importantes. “Porque si la comunidad local no es capaz de acoger a la internacional, la internacionalización fracasa.”. Programa

destinado a la armonización de culturas cuan se alcanza una masa crítica de comunidad internacional, conseguir acoplar una comunidad extranjera a una comunidad local.

También se ha detectado evidencia en las prácticas internacionales exitosas a este respecto, concretamente sobre la acogida y la integración. Según se desprende de este análisis, las instituciones pueden desempeñar un papel crucial para contrarrestar los efectos negativos del choque cultural, la nostalgia y la discriminación. La evidencia muestra al menos cuatro ámbitos de actuación clave para la acción institucional: bienvenida a los estudiantes internacionales, ajuste de los servicios y programas para satisfacer sus necesidades, promoción de la integración entre los estudiantes internacionales y los locales, y evaluación de las experiencias de los estudiantes.

A nivel internacional, en el año 2000, Australia estableció la Ley de Servicios Educativos para Estudiantes Extranjeros (ESOS). Entre otras cuestiones relativas a los servicios educativos ofrecidos a estudiantes foráneos, la Ley proporciona protección a los estudiantes internacionales en lo que respecta a las tasas de matriculación establecidas por las universidades. Si bien no existe legislación específica sobre estos servicios en la mayoría de los países estudiados, su existencia podría proporcionar a los estudiantes y sus familias una garantía extra de calidad y protección.

9. Las perspectivas académicas y/o laborales una vez finalizado su programa docente también afectan la selección de la universidad por parte del estudiante internacional

En el análisis de contexto ya se ha señalado la conveniencia de coordinar las políticas migratorias con las educativas de internacionalización del Sistema Universitario Español, de modo que las mismas se retroalimenten, proporcionando un incentivo a la captación y retención de talento extranjero.

A nivel individual, las universidades, en el marco de sus estrategias internacionales, señalan también como un factor determinante de su éxito internacional la oferta de servicios para los titulados, principalmente aquellas relativos a la promoción de su inserción mediante la orientación, el desarrollo de itinerarios para sus carreras profesionales y las bolsas de empleo.

En este sentido, muchas de ellas han potenciado la figura de alumni como lugar de encuentro en el que se proporciona información a sus estudiantes y antiguos alumnos y se les ofrece un asesoramiento especializado para impulsar su carrera profesional, de modo que se les acompaña durante toda la estancia y después de ella. Otras han establecido servicios específicos de orientación profesional e inserción laboral que, si bien están disponibles para todo el alumnado, repercuten directamente en el atractivo de la institución para los estudiantes internacionales.

Los resultados de inserción de titulados alcanzados por este tipo de servicios también son tenidos en cuenta por el estudiante a la hora de seleccionar un centro educativo para su experiencia internacional.

10. La utilización de alumni para potenciar la promoción de la universidad en el exterior

Las tareas desarrolladas desde alumni también repercuten en la promoción de la marca de la universidad y de su reputación, tanto a nivel nacional como internacional. Algunas de las universidades analizadas coinciden en señalar el potencial de este tipo de asociación para repercutir en toda la estructura universitaria, trascendiendo a la ubicación de los centros universitarios e impulsando el networking entre sus miembros “cuentan con representaciones distribuidas por el mundo: cada vez que aterrizas tienes la posibilidad de encontrarte con antiguos alumnos”.

En este sentido, alumni tiene el potencial para reforzar tanto el sentido de pertenencia como los vínculos de las universidades con sus egresados, así como para promover y difundir la marca y el proyecto de internacionalización de la universidad. Los antiguos alumnos extranjeros se convierten así, en sus respectivos países, en embajadores de la institución. El uso de los alumni o red de egresados como una estrategia de posicionamiento internacional efectiva fue identificada tanto entre las universidades españolas estudiadas como en el análisis de la evidencia internacional.

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Índice de tablas

[Tabla 1. Principales cifras de la entrada de estudiantes internacionales al SUE*, por tipo de universidad. Cursos 2019-2020 y 2020-2021](#)

[Tabla 2. Principales cifras de salida de estudiantes del SUE*, por tipo de universidad. Cursos 2019-2020 y 2020-2021](#)

[Tabla 3. Propósitos para desarrollar políticas y estrategias de internacionalización a nivel nacional](#)

[Tabla 4. Propósitos para desarrollar políticas y estrategias de internacionalización a nivel institucional](#)

[Tabla 5. Propósitos para desarrollar políticas y estrategias de internacionalización que existen en otros niveles](#)

[Tabla 6. Relación y articulación de actores en el sistema de educación alemán](#)

[Tabla 7. Factores que inciden en la implementación efectiva de las estrategias de internacionalización](#)

[Tabla 8. Instrumentos que facilitan la implementación de las políticas de atracción de talento internacional](#)

[Tabla 9. Estrategias de posicionamiento internacional más efectivas](#)

[Tabla 10. Tipo de servicios ofrecidos para atraer y retener estudiantes internacionales \(algunos ejemplos seleccionados\)](#)

[Tabla 11. Ejemplo de escala usada durante las rondas de votación](#)

[Tabla 12. Resultados de la primera ronda sobre problemas a enfrentar para internacionalización](#)

[Tabla 13. Resultados de la segunda ronda sobre problemas a enfrentar para internacionalización](#)

[Tabla 14. Resultados de la primera ronda sobre estrategias de posicionamiento internacional](#)

[Tabla 15. Segunda ronda sobre estrategias de posicionamiento internacional.](#)

Índice de gráficos

[Gráfico 1. Evolución del número de estudiantes internacionales entrantes en el SUE*, por tipo de movilidad. Cursos 2015-2016 a 2020-2021](#)

[Gráfico 2. Evolución del número de estudiantes del SUE salientes*, por tipo de universidad. Cursos 2015-2016 a 2020-2021](#)

[Gráfico 3. Porcentaje de estudiantes internacionales sobre el total de estudiantes universitarios, países UE27. Años 2019 y 2020](#)

[Gráfico 4. Porcentaje de estudiantes internacionales sobre el total de estudiantes universitarios, por países OCDE. Años 2014 y 2019](#)

[Gráfico 5. Porcentaje de estudiantes universitarios nacionales matriculados en el extranjero, por países OCDE. Años 2014 y 2019](#)

[Gráfico 6. Evolución del porcentaje de personal docente e investigador extranjero en el SUE, por tipo de universidad. Cursos 2015-2016 a 2019-2020](#)

[Gráfico 7. Evolución del porcentaje de documentos de producción española en colaboración internacional. Quinquenios 2013-2017 a 2015-2019](#)

[Gráfico 8. Evolución del porcentaje de producción científica española en colaboración internacional liderada por españoles. Quinquenios 2013-2017 a 2015-2019](#)

[Gráfico 9. Propósitos, políticas y estrategias de internacionalización según sus niveles](#)

[Gráfico 10. Ciclo de articulación entre la formulación y evaluación de políticas en el caso de Alemania](#)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Capítulo 2

- Uceda, J. (2017). La internacionalización de las universidades. *Nueva Revista*, 163, 237-246. Recuperado de https://oa.upm.es/52794/1/INVE_MEM_2017_284201.pdf
- Sebastián, J. (2005). La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional. *Innovación Educativa*, 5(26). ISSN: 1665-2673. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421475009>
- Universidad de León (2020). Política de Internacionalización de la Universidad de León 2020-2024. Recuperado de https://www.unileon.es/files/2021-04/politica_internacionalizacion_ule20200521.pdf
- Ministerio de Educación (2010). El programa español de campus de excelencia internacional. Recuperado de <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/el-programa-espanol-de-campus-de-excelencia-internacional-the-spanish-programme-of-international-campus-of-excellence/universidad-espana/13667>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2016). Estrategia para la internacionalización de las universidades españolas 2015 – 2020. Recuperado de http://sepie.es/doc/universidad/Estrategia_Internacionalizacion.pdf
- De Wit, H. (2011). Globalización e internacionalización de la educación superior. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*. Vol. 8, n.º 2, págs. 77-84. UOC. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/780/78018793007.pdf>
- Cerdá, E. (2020). Claves de la internacionalización de las universidades españolas. Las universidades públicas en el Horizonte 2020. Madrid: Working Papers del Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Universidad Complutense de Madrid, Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- Comisión Europea (2022). Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones sobre una estrategia europea para las universidades (COM/2022/16 final). Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022DC0016&from=ES>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2016): Estrategia para la Internacionalización de las Universidades Españolas 2015-2020. Recuperado de https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f_codigo_agc=18182
- Díez Bueso, L. (2012). El sistema universitario y de investigación en España: una perspectiva territorial. *Istituzioni del federalismo: rivista di studi giuridici e politici*, 2, págs. 423-442. Recuperado de https://www.regione.emilia-romagna.it/affari_ist/Rivista_2_2012/Bueso.pdf
- Comisión Europea (2021). Erasmus Annual Report, 2020. Recuperado de <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7bda9285-5cc4-11ec-91ac-01aa75ed71a1/language-en>
- Comisión Europea/EACEA/Eurydice (2017). Modernización de la Educación Superior en Europa: personal académico – 2017. Informe de Eurydice. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. Recuperado de http://publications.europa.eu/resource/cellar/40f84414-683f-11e7-b2f2-01aa75ed71a1.0004.01/DOC_1
- Fundación CyD (2020). Informe CyD 2020. Recuperado de <https://www.fundacioncyd.org/publicaciones-cyd/informe-cyd-2020/>
- Comisión Europea (2021). Erasmus Annual Report, 2020. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14767724.2017.1413979>
- Jokila, S., Kallo, J., y Mikkilä-Erdmann, M. (2019). From crisis to opportunities: justifying and persuading national policy for international student recruitment. *European Journal of Higher Education*, 9(4), 393-411. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/21568235.2019.1623703>
- Vinokur, A. (2010). Current internationalisation: the case of France. *Globalisation, Societies and Education*, 8(2), 205-217. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14767721003779662>
- Shultz, L. (2016). Understanding the Internationalization of Education and Its Demand for a Business of Knowledge: Emerging Issues and Discussions in Canadian Comparative and International Education. En *International Perspectives on Education and Society: Vol. 28. Annual Review of Comparative and International Education 2015* (pp. 73-80). Emerald Group Publishing Limited. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/S1479-367920150000028004>
- Kwaramba, M. (2012). Internationalisation of Higher Education in Southern Africa with South Africa as a Major Exporter. *Journal of International Education and Leadership*, 2(1). Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1136065>
- Sá, C. M., y Sabzalieva, E. (2018). The politics of the great brain race: public policy and international student recruitment in Australia, Canada, England and the USA. *Higher Education*, 75(2), 339-352.

Capítulo 3

- OECD (2021). Education at Glance 2021. Recuperado de https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2021_b35a14e5-en

Capítulo 4

- Gao, Y. (2015). Constructing internationalisation in flagship universities from the policy-maker's perspective. *Higher Education*, 70(3), 359-373. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9834-x>
- Graf, L. (2009). Applying the Varieties of Capitalism Approach to Higher Education: Comparing the Internationalisation of German and British Universities. *European Journal of Education*, 44(4), 569-585. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/27743196>
- O'Connor, S. (2018). Problematising strategic internationalisation: tensions and conflicts between international student recruitment and integration policy in Ireland. *Globalisation, Societies and Education*, 16(3), 339-352.

- 231-253. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0133-1>
9. Perraton, H. (2017). Foreign students in the twentieth century: a comparative study of patterns and policies in Britain, France, Russia and the United States. *Policy Reviews in Higher Education*, 1(2), 161-186. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/23322969.2017.1303788>
 10. Prescott, B. (2017). Nonresident Student Enrollments and Their Growing Role in Paying for Public Higher Education. *Policy Insights*. Western Interstate Commission for Higher Education. Recuperado de Western Interstate Commission for Higher Education website: <https://eric.ed.gov/?id=ED586770>
 11. Al-Haque, R. (2019). University Internationalization, Immigration, and the Canadian Dream: How Federal Citizenship Immigration Legislation Marginalizes International Graduate Students. *Journal of Comparative and International Higher Education*, 9(3), 5-9. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1233277>
 12. Lomer, S. (2017). *Recruiting International Students in Higher Education: Representations and Rationales in British Policy*. Cham: Springer International Publishing. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/978-3-319-51073-6>
 13. Tran, L. T., Rahimi, M., Tan, G., Dang, X. T., y Le, N. (2020). Post-study work for international graduates in Australia: opportunity to enhance employability, get a return on investment or secure migration? *Globalisation, Societies and Education*, 18(5), 495-510. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14767724.2020.1789449>
 14. Al-Haque, R. (2019). University Internationalization, Immigration, and the Canadian Dream: How Federal Citizenship Immigration Legislation Marginalizes International Graduate Students. *Journal of Comparative and International Higher Education*, 9(3), 5-9. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1233277>
 15. Sin, C., Antonowicz, D., y Wiers-Jenssen, J. (2021). Attracting International Students to Semi-peripheral Countries: A Comparative Study of Norway, Poland and Portugal. *Higher Education Policy*, 34(1), 297-320. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/s41307-019-00135-3>
 16. Laifer, N., y Kitchen, N. (2017). Making Soft Power Work: Theory and Practice in Australia's International Education Policy. *Politics & Policy*, 45(5), 813-840. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/polp.12219>
 17. Toma, S., y Villares-Varela, M. (2019a). The Role of Migration Policies in the Attraction and Retention of International Talent: The Case of Indian Researchers. *Sociology*, 53(1), 52-68. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0038038517750540>
 18. Reiner, C., Meyer, S., y Sardadvar, S. (2017). Urban attraction policies for international academic talent: Munich and Vienna in comparison. *Cities*, 61, 27-35. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.10.010>
 19. Levatino, A. (2017). Transnational higher education and international student mobility: determinants and linkage. *Higher Education*, 73(5), 637-653. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10734-016-9985-z>
 20. Zhai, K., Gao, X., y Wang, G. (2019). Factors for Chinese Students Choosing Australian Higher Education and Motivation for Returning: A Systematic Review. *SAGE Open*, 9(2), 2158244019850263. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/2158244019850263>
 21. Wiers-Jenssen, J. (2019). Paradoxical Attraction? Why an Increasing Number of International Students Choose Norway. *Journal of Studies in International Education*, 23(2), 281-298. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1028315318786449>
 22. Ahmad, S. Z., Buchanan, F. R., y Ahmad, N. (2016). Examination of students' selection criteria for international education. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1088-1103. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2014-0145>
 23. Branco Oliveira, D., y Soares, A. M. (2016). Studying abroad: developing a model for the decision process of international students. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38(2), 126-139. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1360080X.2016.1150234>
 24. Cremonini, L., y Antonowicz, D. (2009). In the Eye of the Beholder? *European Education*, 41(2), 52-74. Recuperado de <https://doi.org/10.2753/EUE1056-4934410203>
 25. Sin, C., Tavares, O., y Neave, G. (2017). Student Mobility in Portugal: Grappling with Adversity. *Journal of Studies in International Education*, 21(2), 120-135. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1028315316669814>
 26. Fakunle, O., y Pirrie, A. (2020). International Students' Reflections on Employability Development Opportunities During a One-Year Masters-level Program in the UK. *Journal of International Students*, 10(S2), 86-100. Recuperado de <https://doi.org/10.32674/jis.v10iS2.2719>
 27. Fakunle, O. (2021). Developing a framework for international students' rationales for studying abroad, beyond economic factors. *Policy Futures in Education*, 19(6), 671-690. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1478210320965066>
 28. Beine, M., Noël, R., y Ragot, L. (2014). Determinants of the international mobility of students. *Economics of Education Review*, 41, 40-54. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2014.03.003>
 29. Frølich, N. (2006). Still Academic and National – Internationalisation in Norwegian Research and Higher Education. *Higher Education*, 52(3), 405-420. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10734-005-3080-1>
 30. de Haan, H. H. (2014). Where is the gap between internationalisation strategic planning and its implementation? A study of 16 Dutch universities' internationalisation plans. *Tertiary Education and Management*, 20(2), 135-150. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13583883.2014.896407>

31. Croucher, G., Zhong, Z., Moore, K., Chew, J., y Coates, H. (2019). Higher education student finance between China and Australia: towards an international political economy analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(6), 585-599. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1627066>
32. Taskoh, A. K. (2020). Internationalization in Canadian Higher Education Institutions: Ontario. *Higher Education for the Future*, 7(2), 97-117. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/2347631120930538>
33. Lim, F. C. B., y Shah, M. (2017). An examination on the growth and sustainability of Australian transnational education. *International Journal of Educational Management*, 31(3), 254-264. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2016-0024>
34. Trilokekar, R. D. (2013). IMAGINE: Canada as a leader in international education. How can Canada benefit from the Australian experience? *Canadian Journal of Higher Education*, 43(2), 1-26. Recuperado de <https://doi.org/10.47678/cjhe.v43i2.2103>
35. Healey, N. M. (2020). The end of transnational education? The view from the UK. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 24(3), 102-112. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13603108.2019.1631227>
36. Cameron, R., Farivar, F., y Coffey, J. (2019). International graduates host country employment intentions and outcomes: Evidence from two Australian universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(5), 550-568. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1646383>
37. Kotake, M. (2017). An Analytical Framework for Internationalization Through English-Taught Degree Programs: A Dutch Case Study. *Journal of Studies in International Education*, 21(3), 213-229. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1028315316662983>
38. Sin, C., Tavares, O., y Neave, G. (2017). Student Mobility in Portugal: Grappling with Adversity. *Journal of Studies in International Education*, 21(2), 120-135. <https://doi.org/10.1177/1028315316669814>
39. Börjesson, M. (2017). The global space of international students in 2010. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 43(8), 1256-1275. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1300228>
40. Bebbington, W. (2021). Leadership strategies for a higher education sector in flux. *Studies in Higher Education*, 46(1), 158-165. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1859686>
41. Sin, C., Tavares, O., y Cardoso, S. (2019). Portuguese Institutions' Strategies and Challenges to Attract International Students: External Makeover or Internal Transformation? *Journal of International Students*, 9(4), 1095-1114. Recuperado de <https://doi.org/10.32674/jis.v9i4.185>
42. Toma, S., y Villares-Varela, M. (2019). The Role of Migration Policies in the Attraction and Retention of International Talent: The Case of Indian Researchers. *Sociology*, 53(1), 52-68. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0038038517750540>
43. Natzler, M. (2020). UK Universities and China. (N.o 132; p. 92). Oxford: Higher Education Policy Institute. Recuperado de Higher Education Policy Institute website: https://www.hepi.ac.uk/wp-content/uploads/2020/07/UK-Universities-and-China_HEPI-Report-132_FINAL.pdf
44. Tange, H., y Jæger, K. (2021). From Bologna to welfare nationalism: international higher education in Denmark, 2000–2020. *Language and Intercultural Communication*, 21(2), 223-236. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14708477.2020.1865392>
45. Sin, C., Antonowicz, D., y Wiers-Jenssen, J. (2021). Attracting International Students to Semi-peripheral Countries: A Comparative Study of Norway, Poland and Portugal. *Higher Education Policy*, 34(1), 297-320. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/s41307-019-00135-3>
46. Stuen, E. T., y Ramirez, S. (2019). The effects of social networks on the flow of international students. *The World Economy*, 42(2), 509-529. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/twec.12728>
47. DAAD. German Academic Exchange Service, y Christiane Schmeken. (2020). *Strategy DAAD 2020* (p. 31). Bonn. Recuperado de https://static.daad.de/media/daad_de/der-daad/wer-wir-sind/daad_strategie_2025.pdf
48. DAAD. German Academic Exchange Service, y Anke Sobieraj. (2013). *Strategy DAAD 2025* (p. 17). Bonn. Recuperado de <https://www2.daad.de/medien/der-daad/medien-publikationen/publikationen-pdfs/daad-strategie-2020.pdf>
49. Australia. Department of Education, Skills and Employment. (2016). *National Strategy for International Education 2025* (N.o ISBN 978-1-76028-692-7; p. 40). Canberra. Recuperado de <https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2011s-71.pdf>
50. Australia. Department of Education, Skills and Employment. (2021). *Australian Strategy for International Education 2021-2030*. Recuperado de <https://www.dese.gov.au/australian-strategy-international-education-2021-2030/resources/australian-strategy-international-education-2021-2030>
51. Australia. Department of Education, Skills and Employment. (2020). Meeting of the Council for International Education Thursday 3 December 2020, Canberra. Recuperado de <https://www.dese.gov.au/council-international-education/announcements/meeting-council-international-education-thursday-3-december-2020-canberra>
52. Asia Taskforce. (2020). *Australian Universities, International Students and China* (N.o 04). Recuperado de <https://asiasociety.org/australia/australian-universities-international-students-and-china-asia-taskforce-discussion-paper>
53. Canada. International Education Division, y Canada. Public Services and Procurement. (2019). *Building on success: international education strategy 2019-2024* (N.o FR5-165/2019E-PDF;

- p. 18). Ottawa: Global Affairs Canada. Recuperado de Global Affairs Canada: https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/amc-gac/FR5-165-2019-eng.pdf
54. Scottish Cabinet Secretary for Education and Skills (2019). University internationalisation. Recuperado de Polices. Universities website: <https://www.gov.scot/policies/universities/university-internationalisation/>
55. Slovenia. Ministry of Higher Education, Science and Technology, y Edited by Jana Kolar and Janja Komljenovič. (2011). Resolution on the National higher education programme 2011-2020: Resolution on the research and innovation strategy of Slovenia (N.o ISBN 978-961-6215-32-9; p. 248). Ljubljana. Recuperado de https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/82128/1/drzna_slovenija_en_final.pdf
56. Erasmus Student Network España, y CREUP. Coordinadora de Representantes de Estudiantes de Universidades Públicas. (2020). Propuestas para la estrategia para la internacionalización de las universidades españolas (p. 33). Madrid. Recuperado de https://www.esn-spain.org/sites/default/files/news/estudio_analisis_completo.pdf
57. España. Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2017). Internacionalización de la educación superior en España: reflexiones y perspectivas (N.o NIPO 040-17-021-7; p. 78). Madrid: Servicio para la Internacionalización de la Educación. Recuperado de http://sepie.es/doc/comunicacion/publicaciones/SEPIE-ESP_internacionalizacion.pdf
58. España. Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2016). Estrategia para la internacionalización de las universidades españolas 2015-2020 (N.o NIPO: 030-16-569-0; p. 58). Madrid. Recuperado de https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f_codigo_agc=18182
59. INAECU. Instituto Interuniversitario Investigación Avanzada sobre Evaluación de la Ciencia y la Universidad. (2014, marzo 14). La necesidad de la internacionalización de las Universidades. Recuperado de <https://www.inaecu.com/la-necesidad-de-la-internacionalizacion-de-las-universidades/>
60. Fundación CYD, y Martí Parellada. (2021). Informe CYD 2020: tendencias y oportunidades de la universidad española (N.o ISBN: 978-84-09-32486-6; p. 89). Madrid. Recuperado de <https://www.fundacioncyd.org/publicaciones-cyd/informe-cyd-2020/>
61. Fundación Carolina. Recuperado de Fundación Carolina website: <https://www.fundacioncarolina.es/>
62. Institute for Prospective Technological Studies (Joint Research Centre), Nepelski, D., De Prato, G., y Stancik, J. (2011). Internationalisation of ICT R&D. LU: Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://data.europa.eu/doi/10.2791/61261>
63. Eurydice (European Education and Culture Executive Agency), y Krémó, A. (2020). National student fee and support systems in European higher education: 2020/21. LU: Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://data.europa.eu/doi/10.2797/774855>
64. Eurydice (European Education and Culture Executive Agency). (2020). The European higher education area in 2020: Bologna process implementation report. LU: Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://data.europa.eu/doi/10.2797/756192>
65. European Quality Assurance Register for Higher Education. (2016). National implementation. Recuperado de EQAR website: <https://www.eqar.eu/kb/joint-programmes/national-implementation/>
66. European Education and Culture Executive Agency (European Commission). (2020). Implementing joint degrees in the Erasmus Mundus action of the Erasmus+ programme. LU: Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://data.europa.eu/doi/10.2797/896549>
67. European Commission. Youth Directorate-General for Education. (2021). Synergies between the Marie Skłodowska-Curie Actions and Erasmus+ in the area of higher education. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://data.europa.eu/doi/10.2766/958920>
68. Directorate-General for Research and Innovation (European Commission). (2020). 13 recommendations for R&I internationalisation. LU: Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://data.europa.eu/doi/10.2777/611395>
69. Directorate-General for Parliamentary Research Services (European Parliament), y Kwiek, M. (2019). Internationalisation of EU research organisations: a bibliometric stocktaking study. LU: Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://data.europa.eu/doi/10.2861/68729>
70. Directorate-General for Education, Y., Usher, A., Haj, C., Orr, D., Atherton, G., y Geanta, I. (2017). Study on the impact of admission systems on higher education outcomes: volume II: national cases study. LU: Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://data.europa.eu/doi/10.2766/698050>
71. Directorate-General for Education, Y., Atherton, G., Orr, D., Geanta, I., Usher, A., y Haj, C. (2017). Study on the impact of admission systems on higher education outcomes: volume I: comparative report. LU: Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://data.europa.eu/doi/10.2766/324127>
72. Directorate-General for Education. (2010). Erasmus higher education: fostering Internationalisation at European universities: European success stories. LU: Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://data.europa.eu/doi/10.2766/6499>
73. CHE Consult, Directorate-General for Education, y ICF Consulting. (2018). Erasmus+ higher education impact study: final report. LU: Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://data.europa.eu/doi/10.2766/162060>

74. Cedefop. European Centre for the Development of Vocational Training. (2020). On the move but not there yet: European policies on international mobility of students in initial vocational education and training are working but more is needed. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://data.europa.eu/doi/10.2801/055529>
75. European Union. (2019). EACEA National Policies Platform YouthWiki. Recuperado de Mobility Scoreboard website: <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/mobility-scoreboard/higher-education-indicators/recognition-of-qualifications/2019>
76. Teichler, U. (2017). Internationalisation Trends in Higher Education and the Changing Role of International Student Mobility. *Journal of International Mobility*, N° 5(1), 177-216. Recuperado de <https://www.cairn.info/revue-journal-of-international-mobility-2017-1-page-177.htm>
77. Finland. Ministry of Education and Culture (2017). Better together for a better world: Policies to promote internationalisation in higher education and research 2017-2025 (p. 24). Helsinki: Ministry of Education and Culture. Recuperado de <https://minedu.fi/en/international-strategy-for-higher-education-and-research>
78. France Strategie. (2015, enero). The internationalisation of higher education: It's time to invest. La Note D'Analyse, (23), 8. Recuperado de https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/na_23-internationalisation-anglais-le_03-02_10h_45_0.pdf
79. Campus France. French Agency for the promotion of higher education, international student services, and international mobility (2018). National strategies for international student recruitment in higher education and research (N.o No.57). Paris. Recuperado de <https://www.campusfrance.org/en/resource/national-strategies-for-international-student-recruitment-in-higher-education-and-research>
80. France. Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (2021). La politique d'attractivité en direction des étudiants internationaux. Recuperado 19 de octubre de 2021, de France Diplomatie- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères website: <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-scientifique-et-universitaire/la-politique-d-attractivite-en-direction-des-etudiants-internationaux/>
81. France. Assemblée Nationale, Marion Lenne, y Pascal Brindeau (2019). Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement, par la commission des affaires étrangères, en conclusion des travaux d'une mission d'information sur l'accueil des étudiants étrangers en France (M. Pascal Brindeau et Mme Marion Lenne) (N.o No.1763; p. 60). Recuperado de https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion_afetr/l15b1763_rapport-information
82. Centre for Higher Education Internationalisation (CHEI), Directorate-General for Internal Policies of the Union (European Parliament), European Association for International Education (EAIE), International Association of Universities (IAU), Egron-Polak, E., Howard, L., Hunter, F. (2015). Internationalisation of higher education. LU: Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://data.europa.eu/doi/10.2861/444393>
83. Ireland. Ministry for Education and Skills (2020). Irish Educated: Globally Connected an International Education Strategy for Ireland, 2016-2020 (p. 60). Dublin: Department of Further and Higher Education, Research, Innovation and Science. Recuperado de Department of Further and Higher Education, Research, Innovation and Science website: <https://www.gov.ie/en/publication/553ec-irish-educated-globally-connected-an-international-education-strategy-for-ireland-2016-2020/>
84. The Netherlands Association of Universities of Applied Sciences, y Association of Universities The Netherlands (2018). Internationalisation Agenda for Higher Education 2018 (p. 76). The Hague. Recuperado de <https://www.vsnu.nl/index.html>
85. Netherlands. Ministry of Education, Culture and Science (2019, septiembre 6). More balanced internationalisation in higher education. Recuperado 19 de octubre de 2021, de Latest News website: <https://www.government.nl/latest-news/2019/09/06/more-balanced-internationalisation-in-higher-education>
86. Sweden. Ministry of Education and Research (2018a). Internationalisation of Swedish Higher Education and Research: A Strategic Agenda (N.o SOU 2018:3; p. 26). Stockholm. Recuperado de <https://www.government.se/48fc30/>
87. Jan Petter Myklebust (2020b, febrero 22). Guidelines for 'responsible internationalisation' set out. University World News. Recuperado de <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200221071711128>
88. Shih, T., Gaunt, A., y Östlund, S. (2020). Responsible internationalisation: Guidelines for reflection on international academic collaboration. STINT. Recuperado de https://www.stint.se/wp-content/uploads/2020/02/STINT_Responsable_Internationalisation.pdf
89. Universities UK, y IDP Connect (2021a). International student recruitment: Why aren't we second? Part 1 (p. 38). London. Recuperado de <https://www.universitiesuk.ac.uk/universities-uk-international/insights-and-publications/uuki-publications/international-student-recruitment-why-0>
90. Universities UK, y IDP Connect (2021b). International student recruitment: Why aren't we second? Part 2 (p. 86). London. Recuperado de <https://www.universitiesuk.ac.uk/universities-uk-international/insights-and-publications/uuki-publications/international-student-recruitment-why-0>

91. Marguerite Dennis (2020, febrero 8). Thinking 'without a box' on foreign student recruitment. University World News. Recuperado de <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200203104705680>
92. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2022). Proposal for a COUNCIL RECOMMENDATION on building bridges for effective European higher education cooperation. Pub. L. No. Document 52022DC0017.
93. European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Economic and Social Committee and The Committee Of The Regions (2012). A Blueprint to Safeguard Europe's Water Resources. Pub. L. No. Document 52012DC0673.
94. OECD (2005). Internationalisation and Trade in Higher Education: Opportunities and Challenges. Paris: OECD. Recuperado de https://read.oecd-ilibrary.org/education/internationalisation-and-trade-in-higher-education_9789264015067-en
95. British Council, Ilieva, J., y Peak, M. (2016). The shape of global higher education (p. 24). London: British Council. Recuperado de British Council website: <https://www.britishcouncil.org/education/he-science/knowledge-centre/global-landscape/report-shape-global-higher-education>
96. British Council, Ilieva, J., y Peak, M. (2017). The shape of global higher education. Volume 2 (p. 40). London: British Council. Recuperado de British Council website: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/h002_transnational_education_tne_ihe_report_final_web_2.pdf
97. Universities UK, y IDP Connect. (2021). International student recruitment: Why aren't we second? Part 2 (p. 86). London. Recuperado de <https://www.universitiesuk.ac.uk/universities-uk-international/insights-and-publications/uuki-publications/international-student-recruitment-why-0>
98. Choudaha, R., y van Mol, C. (2021). International Mobility and Migration of Degree-Seeking Students: Trends and Issues. En The Handbook of International Higher Education (2d ed.). AIEA. Association of International Education Administrators. Recuperado de <https://styluspub.presswarehouse.com/browse/book/9781642671131/The-Handbook-of-International-Higher-Education>
99. Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) und Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (2019). Wissenschaft weltoffen 2019. Recuperado de https://www.wissenschaft-weltoffen.de/content/uploads/2021/09/wiwe_kompakt_2019_englisch.pdf
100. Álvarez M. (2022). In which European countries are STEM graduates most highly recognised? Recuperado de <https://www.umultirank.org/blog/In-which-European-countries-are-STEM-graduates-most-highly-recognised/>
- esn-spain.org/sites/default/files/news/estudio_analisis_completo.pdf
4. Fernández, A. y Ruiz-Corbella, M. (2013). La internacionalización de la Educación Superior clave de su modernización (Homenaje G^a Garrido). Recuperado de https://www.uvic.cat/sites/default/files/altres_a2016_guia_elaborar_citas.pdf
5. KMPG (2017). Transformación y futuro de la universidad pública española. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/09/transformacion-futuro-universidad-publica-espana.pdf>
6. OECD (2021). Improving knowledge transfer and collaboration between science and business in Spain. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, 122, OECD Publishing, Paris. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/4d787b35-en>
7. SEPIE (2017). Internacionalización de la Educación Superior en España. Reflexiones y perspectivas. Recuperado de http://sepie.es/doc/comunicacion/publicaciones/SEPIE-ESP_internacionalizacion.pdf

Capítulo 5

1. Michavila, F.; Martínez, J.; Merhi, R.; Ladrón, A. (2013). Informe sobre la internacionalización de las universidades de Madrid. Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria de la Universidad Politécnica de Madrid, Fundación Universidad Empresa y Fundación Madri+d para el conocimiento. Recuperado de <https://www.fue.es/50545212/77482241392.pdf>
2. Escribá Esteve, A.; Iborra, M.; Safón, V. (eds.) (2019). Modelos de dirección estratégica en universidades españolas de alto desempeño. Bilbao: Fundación BBVA. Recuperado de https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2019/09/2019_DE_Modelos_universitarios_lvie_web.pdf

Capítulo 6

1. CRUE (2021). Consideraciones a la Consulta sobre la Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU) del Ministerio de Universidades. Recuperado de https://www.crue.org/wp-content/uploads/2021/06/2021.06.01-Informe-consideraciones-Crue_LOSU.pdf
2. CRUE (2021). Universidad 2030. Propuesta para el debate. Recuperado de https://www.crue.org/wp-content/uploads/2021/11/CRUE_UNIVERSIDAD2030_VERSION-DIGITAL.pdf
3. ESN España y CREUP (2020). Propuestas para la Estrategia para la internacionalización de las universidades españolas. Recuperado de https://www.esn-spain.org/sites/default/files/news/estudio_analisis_completo.pdf

ANEXO. PERSONAS PARTICIPANTES EN EL DIÁLOGO DELIBERATIVO Y EL PANEL TIPO DELPHI

Diálogo deliberativo

El Diálogo se llevó a cabo el 26 de abril del 2022 de forma virtual mediante la plataforma Zoom, con la participación de 14 invitados, incluyendo a directivos de universidades, coordinadores de internacionalización, representantes de redes de universidades europeas, un representante del Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (SEPIE), y una representante de la dirección regional de QS en América Latina.

Redes

- Meritxell Chaves, UB, Red Charm
- Irene Martín Cortés, Vicerrectora de Internacionalización, Universidad Autónoma de Madrid, Red CIVIS
- Pablo Vidal, delegado Institucional para EU-CONEXUS, Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir
- Rafael Toledo, Vicerrector de Estudios y Relaciones Internacionales, Universidad Politécnica de Cartagena, Red EUT
- Carles Padilla, Vicerrector Internacional, Universidad de Valencia, Red FORTHEM
- Antonio Luna, Vicerrector de Internacionalización, Universitat Pompeu Fabra, Red EUTOPIA
- Rectores o directores internacionales
- Maite Viudes, Universidad Pompeu Fabra. Manager Global Strategy & Engagements
- Raúl Martín Martín, Vicerrector de Internacionalización: Vic.
- España

- Jordi Marín Badenes, Asesor Técnico de la Unidad de Internacionalización de la Educación Superior Española – SEPIE
- Martí Parellada, Fundación CYD
- Beatriz de Miguel, Rectora de la Universidad Politécnica de Cartagena.

Países de interés

- Paula Henao, Directora regional QS - Exdirectora Internacional ICETEX

Panel tipo Delphi

El panel fue realizado de manera virtual el día 4 de mayo del 2022. La invitación a participar del evento fue realizada el 19 de abril. Un total de 9 participantes caracterizados por su diversidad para representar a los agentes involucrados en las políticas de internacionalización en sus países, asistieron al evento. Dos semanas antes de la realización del panel, se les envió el resumen de evidencia, una guía para la participación en el evento y la solicitud expresa de su revisión antes de la reunión.

Lista de participantes

- Lewis Purser, Director Academic Affairs at Irish Universities Association
- Christelle Vacelet, Director of the International Office UCLouvain
- Marijke Wahlers, Head of HRK's Department for Int Affairs
- Gillian Grace Moreira, Prorector - Universidad de Aveiro
- Francisco Marmolejo, Director Education Qatar Foundation
- Edwin van Rest (Natasja van der Velden), CEO- Study PORTALS

- Piet van Hove, Vice-President of the EAIE
- Stéphan Vincent-Lancrin, International leader in education - innovation and research, digitalisation, higher education, OCDE
- Maite Viudes, Manager global Strategy & Engagements, Universidad Pompeu Fabra

Dirección y coordinación del estudio: Cámara de Comercio de España, Conferencia de Consejos Sociales y de representantes de universidades privadas, y Fundación CYD.

Autores:

- Carolina Perondi (Cámara de Comercio de España)
- Raúl Mínguez (Cámara de Comercio de España)
- Elia Retamosa (Cámara de Comercio de España)
- Ana López (Cámara de Comercio de España)
- Kelly Henao (Columbus)
- Paola Andrea, Ramirez (Columbus)
- Daniel Samoilovich. (Columbus)
- Herb Terry (Columbus)

Cámara de Comercio de España

C/Ribera del Loira, 12

28042 Madrid

www.camara.es

Depósito legal: M-13919-2023

