



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

Abril 2023

ÍNDICE

Prólogo	5
1. Introducción	9
2. La experiencia internacional y su encaje en el panorama español	13
3. Las prácticas que caracterizan a las universidades españolas punteras en materia de internacionalización	19
4. Propuestas para el impulso de la internacionalización de la universidad española	23
Propuestas a desarrollar desde las instancias públicas (lideradas por el ministerio competente en materia universitaria)	24
Propuestas a desarrollar desde las universidades	26





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

Las universidades son actualmente un instrumento imprescindible para la creación de talento y de conocimiento, dos elementos fundamentales para el desarrollo de una sociedad moderna. En un mundo cada vez más globalizado, la internacionalización ha pasado a ser una condición para la excelencia de estos dos pilares del desarrollo económico y social.

En este contexto, las instituciones de educación superior, conscientes de su importancia, han incorporado la apertura exterior como uno de sus objetivos estratégicos. En particular, y en mayor o menor medida, las universidades españolas disponen de un plan, con diferentes niveles de formalización, o de una estrategia de internacionalización.

Los procesos de adaptación de las funciones de formación y de creación y transferencia del conocimiento a las exigencias de la internacionalización del sistema universitario y de sus universidades, demandan cambios sustantivos, estructurales y culturales, que afectan a su organización y estrategia y que requieren tiempo, recursos y, también, adaptaciones del marco legal.

Los indicadores de desempeño disponibles de los diferentes ámbitos de internacionalización del conjunto de universidades españolas (capítulo 3: Comisión Europea, 2017, 2022; CYD, 2020; OCDE, 2022) nos indican que, más allá de los positivos 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. En conclusión, queda camino por recorrer, tanto en el propósito como en la gestión del reto, empezando por lo más inminente y cercano, rebajar las barreras que dificultan el objetivo de convergencia con nuestros pares europeos.

En este contexto, el presente documento nace con los objetivos de:

- proporcionar un diagnóstico de la internacionalización de la universidad española, señalando sus fortalezas y sus debilidades;
- profundizar en el análisis de las mejores prácticas para la promoción de la internacionalización universitaria, políticas y herramientas, a nivel nacional e internacional;
- y, con base en los dos anteriores, ofrecer un conjunto de propuestas para el impulso de la internacionalización de la universidad española.

Con mayor nivel de detalle, y para el ejercicio a escala internacional, se ha trabajado secuencialmente en tres direcciones:

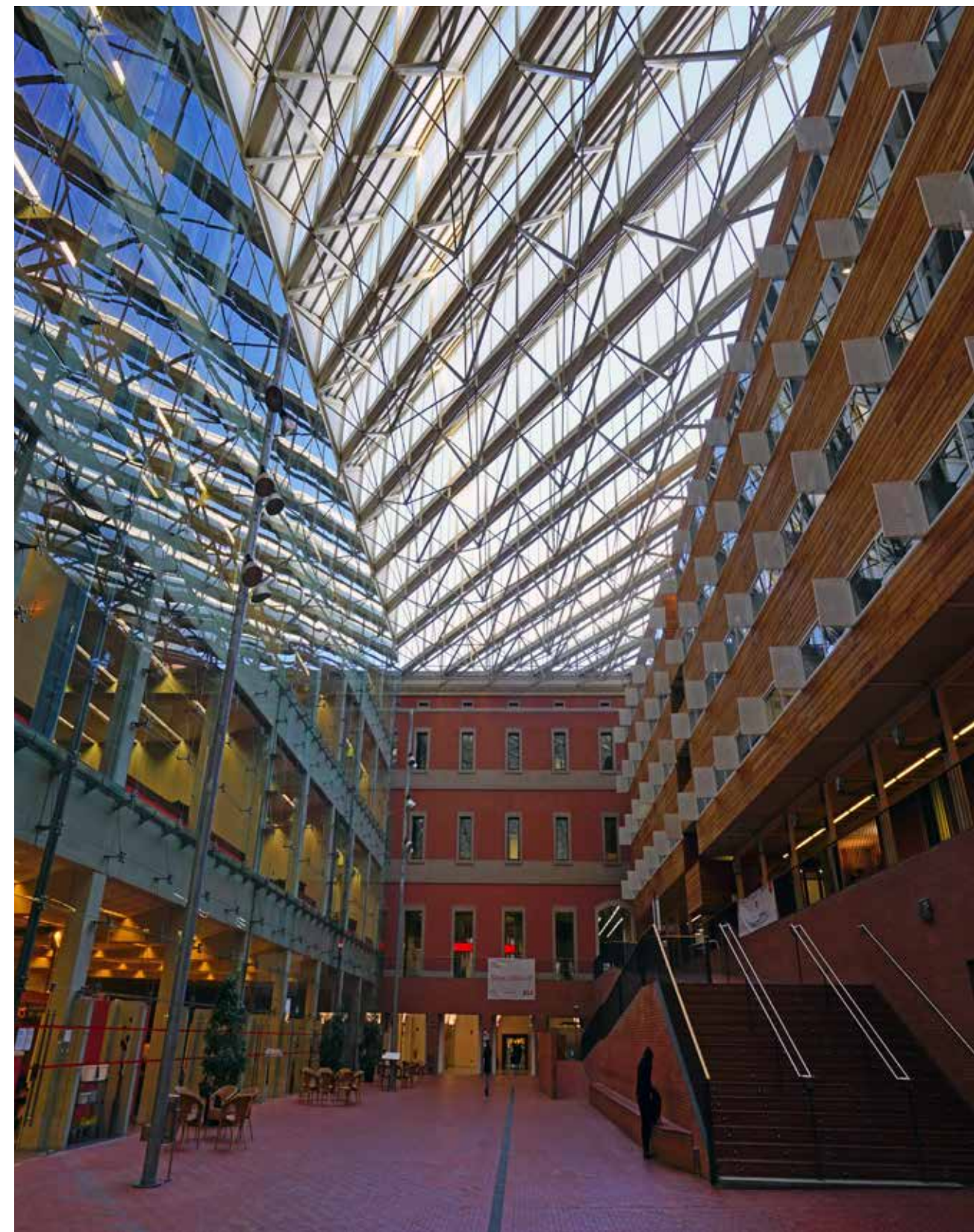
1. Una extensiva revisión sobre políticas, estrategias e instrumentos (273 artículos y 74 documentos) de una selección de países (Alemania, Francia, Países Bajos, Reino Unido, Australia y Canadá, entre otros) con un buen desempeño en la movilidad internacional, particularmente, en el ámbito de la atracción de talento.
 - aquellos factores que han representado un obstáculo o dificultad a su tarea de internacionalización.
2. Un diálogo deliberativo con actores clave del sistema de educación superior en España, con la finalidad de contrastar los hallazgos de la evidencia internacional elaborada en el apartado anterior.
 - elementos generales del diseño, seguimiento y evaluación de la estrategia / plan de internacionalización;
3. Una consulta Delphi con un triple objetivo:
 - a) por un lado, complementar los hallazgos encontrados en la revisión de evidencia y en el diálogo deliberativo; b) contrastarlo con la visión de expertos reconocidos en el ámbito de la internacionalización, buscando consensos sobre aspectos clave; y c) delimitar una visión sintética sobre el futuro de la internacionalización.
 - áreas de internacionalización contempladas en la estrategia / plan, objetivos y actuaciones específicas clave (geográficas y/o ámbitos de internacionalización);
 - fortalezas y debilidades de la institución en materia de internacionalización;
 - reflexiones de contexto sobre la política educativa y la regulación en materia de internacionalización.

Para ello se ha recogido información sobre:

Las herramientas y fuentes de información utilizadas para ello han sido las siguientes:

- A nivel nacional, para conocer con detalle las prácticas de las instituciones de educación superior españolas punteras en internacionalización, se han identificado ocho universidades¹ que destacan por su desempeño en la materia, según los resultados en el Ranking CYD 2021, para las que se han analizado:
- aquellas experiencias y elementos que las caracterizan y que han contribuido a su mejor desempeño en su apertura al exterior;
 - análisis de la información disponible (informes, documentos de análisis, páginas web institucionales, etc.);
 - entrevistas en profundidad a las personas responsables de la internacionalización;
 - grupos de discusión;
 - revisión bibliográfica, de la normativa y de las políticas que afectan directa o indirectamente a la internacionalización.

¹ Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Carlos III de Madrid, Universidad de Deusto, Universidad de Navarra, Universidad Politécnica de Cataluña, Universidad Pompeu Fabra y Universidad Ramón Llull.



2. La experiencia internacional y su encaje en el panorama español

El análisis de la experiencia internacional ha permitido explorar las políticas e instrumentos de promoción de la internacionalización que han resultado efectivos en países con una participación significativa en la arena internacional de la educación superior. Se detallan, a continuación, los principales hallazgos:

1. La evidencia recogida es clara: los países 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, ...

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

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 Eurorregión 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”.

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 universidades.

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.

5. Los estudiantes tienen sus estrategias y las políticas nacionales deben tenerlas también.

Un estudiante no solo se guía por la calidad de la oferta académica, también considera aspectos tales como la movilidad entre universidades de distintos países, las posibilidades de trabajar durante los estudios y/o las ofertas laborales una vez graduado. La oferta de prácticas y las posibilidades de inserción laboral constituyen uno de los principales factores de atracción.

6. Las políticas migratorias son un elemento fundamental de la estrategia de internacionalización de la educación superior.

se aprecia una evolución divergente en función de las necesidades de cada país. En algunos 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.

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 representa una barrera a la atracción de estudiantes. Su flexibilización permitiría 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 de España. La diferenciación de los segmentos de estudiantes que se desea atraer, por áreas de conocimiento, niveles educativos y regiones, podría repercutir en una mayor eficacia en las actuaciones y, por consiguiente, orientar la distribución de recursos.

9. Mecanismos flexibles para facilitar el concurso de investigadores internacionales.

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 iniciativa denominada Universidades Europeas trae múltiples beneficios e implica claros desafíos.

Existe un amplio consenso sobre el valor agregado de la colaboración académica internacional. La participación en las redes europeas, 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 incierto.



3. Las prácticas que caracterizan a las universidades españolas punteras en materia de internacionalización

El análisis de las mejores prácticas por parte de las universidades españolas cuya proyección internacional es especialmente relevante permite identificar una serie de pautas y características comunes:

1. Las universidades españolas analizadas se caracterizan por haber 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 y sin una planificación; hacia un **planteamiento integral, en el que la internacionalización se concibe como una estrategia y un objetivo institucional compartido y asumido por toda la comunidad universitaria**, que en buena parte tiñe todas sus actividades, servicios y recursos. Esta transversalidad ha convertido la estrategia internacional de las universidades analizadas 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 es acompañada y promovida por el gobierno universitario, liderada por los correspondientes rectores y equipos directivos.

2. 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 manera que la internacionalización sea diseñada y asumida como propia desde sus cimientos. De este modo, 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.

3. 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.

4. Las universidades punteras en materia de internacionalización seleccionadas **coinciden significativamente en las áreas abordadas y en la tipología de las actuaciones desarrolladas para incrementar su internacionalización.** 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 desarrollan su actividad. Y todo ello, contextualizado por un marco

regulatorio, nacional y europeo, que afecta y condiciona su desarrollo.

Todas las universidades, en mayor o menor grado, y con formas diferentes, en su planificación estratégica relativa a la promoción exterior, prevén medidas destinadas a desarrollar una cultura interna de internacionalización, promover la movilidad tanto de entrada como de salida de estudiantes, profesorado y personal de administración y servicios, impulsar 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 las alianzas estratégicas.

5. Entre las iniciativas concretas, destaca especialmente la **relevancia de la acogida al visitante internacional**, asumida de manera transversal e integral. Es decir, no solo el idioma es relevante, sino también los servicios complementarios ofrecidos, las infraestructuras, los horarios, etc.; y todo ello durante el proceso completo: búsqueda de información, matriculación, gestiones previas a la llegada y 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, disfrutados y aprovechados por todos.

6. La consideración de **la internacionalización en la planificación estratégica institucional de largo plazo**, explícita o implícitamente, es otro de los factores que definen a

las universidades analizadas. 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, en su caso.

7. Donde se advierten algunas **disparidades es respecto 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.

8. En la mayoría de los casos, **la internacionalización se ha desarrollado de la mano y ha bebido de sus actividades de investigación**. Este es otro elemento común, determinante para la apertura inicial de la institución, para situarla a nivel global y darle visibilidad. Podría decirse, en este sentido, que en la actualidad existe cierta sinergia entre ambas dimensiones (investigadora e internacional), de modo que se nutren y potencian mutuamente.

9. La **cooperación entre instituciones aparece asimismo con fuerza en todos los casos, tanto en su dimensión**

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 de la universidad.

Como ejemplo reseñable, a nivel nacional, surge la Alianza 4 Universidades. 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, 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**, 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.



4. Propuestas para el impulso de la internacionalización de la universidad española

El análisis desarrollado ha puesto de relieve que el impulso del proceso de internacionalización de la universidad española debe apoyarse en sólidas estrategias a escala nacional, auspiciadas desde las administraciones competentes, que se acompañen de ciertas políticas catalizadoras y capaces de articularse con las propias políticas aplicadas desde las instituciones universitarias.

En lo que respecta al contexto normativo y político, las propuestas que se derivan del análisis están enfocadas principalmente hacia la **definición de una estrategia de internacionalización de país de largo plazo, liderada por el ministerio competente en materia universitaria, que defina, oriente y coordine las políticas, las administraciones involucradas, los agentes y los recursos (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.

En este escenario, las alianzas universidad-empresa-gobierno, la segmentación de estudiantes, la calidad de los programas formativos ofertados, o el efecto arrastre que supone la investigación, entre otros, se han destacado como factores clave en cualquier estrategia de impulso de la internacionalización de la universidad.

Sobre esta base, se han identificado una serie de orientaciones específicas en aras del impulso de la internacionalización, y que se materializan en políticas públicas susceptibles de aplicación en el contexto sobre el que operan nuestras universidades, así como sobre el propio sistema universitario español. Las mismas se resumen en las tablas siguientes.



De carácter político	
<p>1. Establecer 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. 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.</p>	Estrategia nacional 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
<p>2. 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 (que son diferentes según las Comunidades Autónomas e incluso municipios [campo-ciudad-grandes urbes, etc.]). Para ello, 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. Estas herramientas de coordinación deberán ser identificadas expresamente en la propia estrategia, en la que se establecerán los objetivos conjuntos perseguidos y los mecanismos diseñados para conseguirlos.</p>	
<p>3. Incorporar una herramienta clave en el sistema de gobernanza encargada de representar a nuestro sistema universitario en el extranjero, e incrementar su proyección internacional. 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 SEPIE, ampliando sus competencias, dimensión y recursos. 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).</p>	
<p>4. Unificar y facilitar la primera toma de contacto con el SUE a las personas extranjeras que están valorando la posibilidad de estudiar, enseñar o investigar en España (ventanilla única de acceso).</p>	
<p>5. Desarrollar una estrategia de promoción de la marca España a nivel de educación universitaria: Si el objetivo es llegar y atraer a los estudiantes y profesionales extranjeros, debemos tener claro qué se quiere comunicar como país. 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 coherente 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.</p>	

<p>6. Diseñar e implementar instrumentos de ayuda financiera específica para estudiantes extranjeros (becas / precios diferenciados), para atraer talento en general o bien de perfiles / sectores específicos en función de las necesidades / prioridades nacionales.</p>	Estrategia nacional 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
<p>7. Promover modelos y programas de movilidad con regiones de interés para el SUE, como el Reino Unido o América Latina como socios tradicionales, así como con países emergentes en Asia y África.</p>	
<p>8. Implicar a los agentes económicos. Impulsar programas de cooperación entre universidades y empresas orientados a la realización de estancias / prácticas laborales entre los estudiantes extranjeros, durante y / o una vez finalizados sus estudios.</p>	
<p>9. Promover la capacitación en inteligencia estratégica del personal de decisión y gestión de los organismos con competencias en internacionalización, de modo que sean capaces de aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas globales.</p>	
De carácter normativo	
<p>10. Adaptar la normativa actual, para que las universidades operen en un marco flexible, que permita un margen de decisión y actuación para la innovación, la competencia global y la internacionalización.</p>	
<p>11. Establecer un sistema de financiación plurianual por objetivos, que otorgue a las universidades de la suficiencia y la autonomía financiera que acompañen una mayor autonomía de decisión y de gestión.</p>	
<p>12. Oficializar, de manera progresiva y como requisito obligatorio, el estudio de dos idiomas extranjeros en todos los itinerarios formativos conforme al Espacio Europeo de Educación 2025 e incentivar las movilidades internacionales en etapas no universitarias.</p>	
<p>13. Promover cambios normativos orientados a reducir los tiempos y los trámites burocráticos, facilitando y agilizando la incorporación de los estudiantes, docentes e investigadores extranjeros al SUE (reconocimiento de títulos internacionales, reducción de la carga burocrática para la obtención de visados, establecimiento de títulos compartidos y colaboración internacional en programas educativos, modelo compartido de acceso de estudiantes europeos, acceso de los estudiantes extranjeros a los estudios de grado, ...).</p>	
<p>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.</p>	
<p>15. Fomentar el control interno y externo de la calidad de los programas universitarios: las Agencias de Acreditación y Certificación deben incluir sólidos criterios de referencia que permitan a cada universidad cumplir requisitos mínimos en su orientación hacia lo internacional.</p>	

PROPUESTAS A DESARROLLAR DESDE LAS UNIVERSIDADES

Propuestas a desarrollar desde las universidades

1. Promover la **captación de expertos internacionales** como internacionalización y la mejora de la docencia y la investigación.
2. Establecer la **planificación lingüística como una estrategia de largo recorrido**: diseñar e implementar medidas para abordar las deficiencias en competencias lingüísticas para no quedarse atrás en el proceso de internacionalización.
3. Fijar unos **objetivos de internacionalización realistas**, acordes con sus características, expectativas y condicionantes: identificar y establecer la intensidad y las características de la dimensión internacional, basados en un diagnóstico inicial.
4. Identificar hacia quién se dirige la estrategia de internacionalización: la **segmentación del mercado** ayuda a centrar la oferta y asignar los recursos de manera eficiente.
5. Medir para conocer, mejorar y ser referencia internacional: recogida y explotación de datos para el **seguimiento y la evaluación continua** de una estrategia sólida, efectiva y eficiente; así como para compartirlas con las agencias internacionales.
6. Explorar y desarrollar **estrategias innovadoras de colaboración estable y sostenible** a nivel nacional e internacional, tanto entre universidades como con otras instituciones públicas, empresas y/o entidades sociales; que estén alineadas con la estrategia de internacionalización institucional.
7. Asumir la relevancia de una acogida transversal e integral al visitante internacional: la universidad debe estar preparada para una **internacionalización inclusiva**, sensible a las diferentes realidades y necesidades culturales del alumnado, consiguiendo la integración y cohesión de la comunidad local y la internacional.
8. Ofrecer **servicios para titulados capaces de atraer talento**: las perspectivas académicas y / o laborales una vez finalizado su programa docente también afectan la selección de la universidad por parte del estudiante internacional.
9. Aprovechar **alumni para reforzar la internacionalización**: su trabajo repercute en la promoción de la marca de la universidad y de su reputación, tanto a nivel nacional como internacional.

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

Informe completo



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-13918-2023

