

HAZTE INTERNACIONAL

Guía práctica sobre la internacionalización en la educación y formación profesionales



Erasmus+

Enriching lives, opening minds.

Erasmus+

Este es un documento elaborado por la Comisión Europea. Sin embargo, las opiniones reflejadas en él pertenecen exclusivamente a sus autores y la Comisión no se hace responsable del uso que se pueda hacer de la información que contiene.

© Unión Europea, 2017

Se autoriza su reutilización, previa mención de la fuente.

La política de reutilización de los documentos de la Comisión Europea está regulada por la Decisión 2011/833/EU (OJ L 330, 14.12.2011, p. 39).

Foto de portada: © Satu Haavisto

Para utilizar o reproducir fotografías u otro tipo de material cuyo copyright no pertenezca a la UE será obligatorio obtener el permiso directo de los titulares del copyright.

Índice de contenido

Prólogo	5
1. El objetivo de esta guía	6
2. La Unión Europea y el entorno global	8
3. Planificación estratégica de actividades internacionales	10
4. Los elementos básicos de una estrategia internacional.....	13
4.1 El entorno de trabajo	14
4.2 Visión	16
4.3 Misión, competencias básicas y valores.....	17
4.4 Objetivos	19
4.5 Plan de acción.....	21
5. Integración y mejora continua.....	23
5.1 Organización	23
5.2 Recursos humanos en las actividades internacionales	26
5.3 Asociaciones, consorcios y redes	27
5.4 Internacionalización y puesta en marcha de planes de estudio y requisitos de cualificación	28
5.5 Evaluación y mejora continua de las actividades	30
6. El «viaje estratégico»	35
7. Herramientas para el «viaje estratégico».....	37
Observaciones finales.....	38
Fuentes.....	40

Prólogo

Tal y como ha especificado la Comisión Europea¹, la globalización ha contribuido a sacar a cientos de millones de personas de la pobreza y ha permitido a los países más pobres del mundo tomar impulso. En la UE, el comercio global ha impulsado en gran medida el crecimiento económico y tanto las industrias como los ciudadanos han podido aprovechar la bajada de precio de las importaciones.

Sin embargo, aunque la Unión Europea y sus Estados miembros se han beneficiado de la cooperación internacional y de la globalización, dichos beneficios no surgen de forma automática ni se distribuyen equitativamente. La globalización puede resultar beneficiosa si se encauza de forma adecuada y siempre y cuando las perspectivas y el conjunto de capacidades de nuestras sociedades, vida laboral y ciudadanos estén acordes con el desarrollo global.

Como defensoras de la cooperación europea y global, la Comisión Europea y las Agencias Nacionales Erasmus+ tienen como objetivo apoyar a los proveedores de formación de los sectores de la educación y la formación profesional (FP) para invertir en la mejora de la calidad de sus actividades internacionales y en los conjuntos de competencias de profesores, instructores y alumnos de FP.

Esta guía contiene orientación y consejos prácticos para la planificación estratégica de la cooperación internacional, destinados a las entidades de formación profesional. Está destinada a pequeñas y grandes instituciones, a países y a sistemas de FP que se encuentren en diferentes fases de internacionalización. Se basa sobre todo en la cooperación dentro de la Unión Europea, pero también tiene en cuenta los aspectos globales.

Esta versión europea de la guía está basada en una versión previa de 2010, editada por la Junta Nacional de Educación de Finlandia y el Centro de Movilidad Internacional (CIMO)². Con permiso de sus editores, ha sido adaptada para cumplir con los propósitos de la cooperación europea y el programa Erasmus+, incluida la Carta de Movilidad Erasmus+ en FP. La Agencia Nacional Erasmus+ de Finlandia³ ha llevado a cabo esta adaptación con la colaboración de un equipo compuesto por representantes de las Agencias Nacionales Erasmus+ de FP de Dinamarca, Países Bajos, Hungría y Alemania. También han colaborado en este proceso el Grupo de Trabajo de Agencias Nacionales Erasmus+ sobre Movilidad en FP, establecido por la Comisión Europea, y funcionarios de la propia Comisión.

¹ Documento de reflexión sobre el encauzamiento de la globalización, mayo de 2017.

² *Strength from International Cooperation*, 2014.

³ Coordinado por Mika Saarinen.

1. El objetivo de esta guía

El objetivo de esta guía es proporcionar ayuda en la planificación estratégica de actividades internacionales de FP y ayudar a definir el papel que desempeña la internacionalización en el desarrollo de la educación y la formación profesional, las cualificaciones y los sistemas de FP. Está destinada tanto a directores y administraciones como a profesores e instructores de instituciones de FP, y también a cualquier otro grupo involucrado en la cooperación europea e internacional en el sector de la Formación Profesional.

Muchos de los proveedores de FP en Europa son conscientes de la importancia de la internacionalización y han desarrollado diferentes enfoques para incluir las actividades internacionales en su formación y organizaciones. Sin embargo, poner en práctica proyectos europeos e internacionales no basta para sacar todo el provecho del gran potencial de las actividades internacionales. Una estrategia de internacionalización clara y bien consolidada servirá como apoyo a las actividades internacionales y las orientará. A largo plazo otorgará un valor añadido y tendrá un impacto en toda la organización, sus estudiantes, los empleados, la región y el mundo laboral.

«El impacto y los beneficios de la cooperación internacional en la educación se ven incrementados de forma clara cuando tenemos una estrategia para las actividades. Pero es fundamental contar con el apoyo de la dirección y crear un sentimiento de pertenencia dentro de la organización». – Proveedor de FP danés.

Sin embargo, en la práctica, el desarrollo de dicha estrategia ha resultado ser todo un reto para muchas instituciones, y la integración completa de la internacionalización en las políticas y en las prácticas institucionales a todos los niveles constituye un reto aún mayor.

«Decidimos organizar un taller de redacción de estrategias y, tal y como se nos recomendó, queríamos que participara tanta gente como fuera posible. Nuestra escuela se ha enfrentado a muchos desafíos durante las últimas décadas y nuestros colegas han tenido que adaptarse a muchos cambios, pero aun así nos sorprendió el gran interés que demostraron. ¡El aula estaba llena! Nuestros compañeros comprendieron que podían redactar una estrategia propia institucional, y que esto es una oportunidad única en estas circunstancias de constante cambio. Aportaron numerosas ideas y nuevos enfoques, y nos alegró mucho comprobar lo democrático que resultó al final el proceso». – Proveedor de FP húngaro.

De este modo, el objetivo de la guía es crear un enfoque y un lenguaje común y facilitar el trabajo con las estrategias de internacionalización dentro y entre las instituciones de FP en diferentes países de la Unión Europea. Sirve como apoyo para los promotores de los proyectos Erasmus+ a la hora de planificar los proyectos de movilidad, las Cartas de

[6]

Movilidad Erasmus+ en FP y las asociaciones estratégicas, y también sirve para redactar el Plan de Desarrollo Europeo, que ya es en sí mismo una pequeña versión de una estrategia.

GRACIAS A ESTA GUÍA, EL LECTOR:

- Comprende el **valor general de la planificación estratégica**, las estructuras y los procesos que conlleva.
- Adquiere conocimientos acerca de **lo que pueden aportar la planificación y los enfoques estratégicos al campo de la internacionalización** y la movilidad, y la habilidad de conectar dicho conocimiento con el desarrollo de una institución.
- Se da cuenta del papel que desempeña el proceso estratégico a la hora de **establecer un enfoque compartido e integrado, y hacer que cobre vida en una institución.**
- Es capaz de establecer las próximas fases que requiere su institución para **iniciar un «viaje estratégico»** que se adapte a sus características y a su contexto.
- Se familiariza con el concepto de **garantía de calidad e indicadores** para medir procesos y resultados.

ENTRE LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES SOBRE LOS QUE SE APOYA EL TRABAJO DE ESTA GUÍA SE ENCUENTRAN LOS SIGUIENTES:

- Cada institución posee cierta experiencia previa o personal con competencias e interés en la cooperación internacional, y la planificación estratégica de la internacionalización debería tener esto en cuenta: **hay que conocer el punto de partida y avanzar a partir de ahí.**
- Todas las estrategias sólidas deben, al mismo tiempo, estar consolidadas en el pasado, considerar la realidad del presente y mirar hacia el futuro: **hay que establecer una visión de futuro realista, pero también lo suficientemente ambiciosa.**
- La estrategia y la cultura organizativa tienen que ir de la mano, por lo que cuando se crean nuevas estrategias también hay que **involucrar y empoderar a los estudiantes, al personal y a todas las partes interesadas para que participen.**
- El entorno global, la Unión Europea y nuestros sistemas educativos están sometidos al cambio constante en estos tiempos dinámicos y exigentes. Todas las estrategias deben tener en cuenta que sus condiciones de funcionamiento pueden cambiar y es muy probable que lo hagan, incluso dentro de un periodo de tiempo muy corto: **hay que adoptar estrategias flexibles y estar preparados para adaptarlas a los cambios para poder alcanzar los objetivos en un entorno cambiante.**

2. La Unión Europea y el entorno global

La Unión Europea y sus Estados miembros confían cada vez más en personas con competencias internacionales y procedentes de todos los sectores profesionales y segmentos de la sociedad. La movilidad de los trabajadores y los estudiantes se está incrementando debido a la globalización de las actividades comerciales y la industria, y al aumento de la integración europea. Nuestras culturas son cada vez más diversas y, al mismo tiempo, aumenta la competición por los trabajadores con más competencias.

En la actualidad se espera que los estudiantes con cualificaciones profesionales tengan al menos alguna competencia internacional cuando se incorporan al mercado de trabajo. Por eso, cada vez más cualificaciones destacan también las habilidades lingüísticas y sociales, y el conocimiento de otras culturas y de las condiciones de trabajo en otros países. Estas exigencias se suman a los conjuntos de competencias profesionales que ya existían. Además, en la actualidad, también se valoran de forma muy positiva otras competencias como la curiosidad, la productividad y la resiliencia. Como se ha demostrado en estudios recientes⁴, estas competencias también pueden estar ligadas a experiencias internacionales.

Sin embargo, la internacionalización no es un mero valor del mercado de trabajo, sino un valor en sí misma. Si nuestros futuros ciudadanos (incluidos los profesionales) poseen las competencias necesarias para enfrentarse a un mundo empresarial cada vez más internacional el conjunto de la sociedad se verá beneficiado, así como nuestras sociedades europeas y globales, cada vez más diversas. Este entorno de trabajo cambiante plantea grandes retos para los profesores, los instructores y los orientadores académicos.

Los proveedores de formación se enfrentan a estos retos ampliando sus redes locales e internacionales y aumentando su cooperación internacional y sus proyectos. Por ejemplo, los contactos internacionales, los proyectos y la cooperación crean oportunidades para el aprendizaje práctico o para estudiar en el extranjero, para el intercambio de experiencias entre profesores u otros profesionales, para el análisis comparativo y para el desarrollo, así como para la mejora de la calidad y la cooperación para la garantía de la misma.

Al plantear las actividades internacionales, los proveedores de formación tienen en consideración los objetivos de las políticas nacionales y europeas. Pero las tendencias globales y la rápida evolución de la vida laboral, así como la digitalización de la industria y la formación, también afectarán al modo en el que vemos el futuro de la FP. Si se desarrollan la educación y la formación profesional, se mejorará la competitividad del mercado laboral

⁴ *Hidden Competences*, 2014.

europeo (y de la educación y la formación, de forma más amplia) en un entorno de trabajo cada vez más globalizado.

A nivel europeo, los objetivos internacionales de educación y formación profesional se establecieron en varios documentos políticos a partir del año 2000 y de forma más reciente en la Agenda de Capacidades, cuyo objetivo es sustentar la Estrategia Europa 2020. La estrategia para la cooperación europea en educación y formación, que se extiende hasta 2020, tiene cuatro prioridades:

- aprendizaje permanente y movilidad,
- calidad y eficiencia,
- igualdad, cohesión social y ciudadanía activa, y
- creatividad, innovación y emprendimiento.

El trabajo realizado para el reconocimiento y la compatibilidad de las cualificaciones a través del Marco Europeo de Cualificaciones para el Aprendizaje Permanente (EQF), el sistema de transferencia de créditos ECVET y el intercambio de información en este contexto, ha contribuido a construir una base sólida para el desarrollo. Estas herramientas comunes europeas se desarrollan a nivel nacional y europeo, por ejemplo mediante los proyectos Erasmus+.

Muchos de los sistemas de FP también especifican objetivos internacionales en sus políticas nacionales y sus requisitos de cualificaciones. Sin embargo, también existen grandes diferencias en la manera que tienen los Estados miembros de la Unión Europea de abordar los asuntos relacionados con la globalización en FP. Por ejemplo, las competencias internacionales se pueden incluir en las competencias básicas del aprendizaje permanente o en las competencias profesionales de un sector. A menudo se aspira a conseguir que los estudiantes estén mejor equipados para trabajar en entornos internacionales, tanto en su país como en el extranjero. Pero en algunos casos las competencias internacionales se consideran competencias para la vida, con muy poca o ninguna conexión directa con la faceta profesional.

Si las actividades internacionales se gestionan, coordinan y ponen en marcha de forma estratégica y transparente se obtendrán como resultado profesores y estudiantes más motivados, formación y competencias mejoradas y un perfil general de formación profesional más elevado. Estos resultados tendrán un impacto mucho mayor: las competencias de los estudiantes recién graduados cumplirán mejor las expectativas de los puestos de trabajo y reportarán beneficios a nuestras empresas e industrias. Un entorno de trabajo cada vez más global es tanto una oportunidad como un reto para toda Europa, que deben abordar también la educación y la formación profesional.

3. Planificación estratégica de actividades internacionales

El objetivo principal de todo trabajo estratégico es expresar el significado y el propósito de lo que hace una organización, y después orientarlo. Esto también se aplica a la planificación estratégica de la internacionalización: el objetivo es expresar el propósito y el futuro desarrollo de las actividades internacionales de un proveedor de formación o una institución de formación profesional.

- La planificación estratégica de las actividades internacionales ayudará al personal y a los estudiantes a comprender cómo se relaciona la cooperación internacional con las actividades principales y el desarrollo de sus instituciones.
- La planificación estratégica orientará las actividades internacionales y las convertirá en algo más sistemático, lo que ayudará a gestionarlas y a guiar el trabajo práctico del personal.
- La planificación asegurará que existen los recursos suficientes para poner las actividades internacionales en práctica, que la cooperación internacional se corresponde con las estrategias generales de la organización y que todos sus miembros conocen estos objetivos y actividades internacionales.

Hemos definido el modelo presentado en esta publicación como un «modelo de estrategia completa», en el que se incluyen los objetivos internacionales en la estrategia general de una organización y, por lo tanto, se asegura que la perspectiva internacional se tenga en cuenta en todas las fases de la planificación estratégica. Esto quiere decir que tanto el personal como los estudiantes deben considerar y analizar cómo se incluye la internacionalización en la visión de futuro de la organización o en sus valores, por ejemplo. Y, por supuesto, también deben considerar el desarrollo posterior de la organización.

«El paso más decisivo fue incluir a diferentes departamentos y agentes en la preparación de una estrategia internacional: participaron el personal, los estudiantes y también algunos negocios locales, a los que se envió un cuestionario sobre sus actividades internacionales. La dirección tuvo la oportunidad de aportar sus puntos de vista acerca de las necesidades internacionales de la organización. Un plan de acción asegura la continuidad del trabajo internacional y documenta la separación de responsabilidades, papeles y cometidos, lo que contribuye a que cada departamento alcance sus objetivos. Este proceso resulta necesario a causa de la fragmentación física de la organización, cuyas diferentes instituciones se encuentran situadas a gran distancia unas de otras, lo que dificulta el trabajo». – Proveedor de FP finlandés.

FIGURA 1: MODELOS DE ESTRATEGIA PARA ACTIVIDADES INTERNACIONALES



El modelo de estrategia completa ayuda a la organización a comprometerse con los objetivos estratégicos y asegura que cuente con los recursos suficientes para llevar a cabo las tareas. A nivel organizativo, también fomenta que el personal y los estudiantes sean conscientes de la forma en la que las actividades internacionales se integran en el desarrollo general de la organización y en el desarrollo profesional del personal. Además, sirve como método de apoyo para el personal a la hora de llevar a cabo la planificación anual e incluir las actividades internacionales.

«Hace siete años empezamos a organizar prácticas en el extranjero sin contar con un plan global y con ayuda de sólo dos profesores. Ahora, gracias al desarrollo de una estrategia de internacionalización a largo plazo, a la introducción de un equipo profesional de la UE formado por seis ambiciosos colegas y a la creación de nuestra propia «aula Europa», hemos podido ampliar la red de participantes, incluir a muchos centros alemanes de formación y aumentar de forma considerable el número de socios en el extranjero». – Proveedor de FP alemán.

Es muy importante asegurarse de que la estrategia internacional parcial se base de forma específica en la estrategia general para que resulte coherente con los objetivos de la misma. Además, se debe especificar de forma clara la existencia y el contenido de esta estrategia separada de la internacionalización como parte del contexto estratégico completo.

En ambos casos se suele redactar un plan de acción cada año (basado en las decisiones estratégicas) que detalla y organiza las responsabilidades y acciones correspondientes para lograr los objetivos estratégicos.

En líneas generales, las estrategias se diseñan para un periodo de 3 a 5 años, puesto que los entornos educativos, económicos y sociales se desarrollan y cambian de forma muy rápida. Después de este periodo suele ser necesario revisar la estrategia al completo, pero también resulta importante considerar si se deben llevar a cabo revisiones más regulares para que la estrategia siga siendo lo suficientemente flexible y dinámica para estar al día con el desarrollo en el entorno de trabajo.

«La estrategia nos ayuda a hacer balance de nuestro trabajo internacional. Nuestra estrategia se renueva cada dos años, y reflexionamos y juzgamos si los objetivos se alcanzaron en la práctica. Una estrategia no se puede plasmar en un simple mapa: a veces la situación se desarrolla de forma diferente a la esperada. La reflexión trae consigo un aprendizaje muy importante». Se debe tener en cuenta que, cuando se solicita la Carta de Movilidad Erasmus+ de FP, resulta recomendable hacer coincidir el periodo de la estrategia con la Carta, incluso si su duración supera los 3-5 años. Del mismo modo, hay que estar abierto a cualquier tipo de cambio que resulte necesario introducir en la estrategia a lo largo de ese periodo.

4. Los elementos básicos de una estrategia internacional

El propósito de una estrategia internacional es desarrollar y mejorar la educación y la formación profesional a través de la cooperación internacional. Al mismo tiempo, este tipo de estrategias aportan un elemento internacional a los estudiantes y al personal de los centros de formación, y a la vida laboral fuera de la escuela.

La mejor forma de llevar esto a cabo es dar a conocer la estrategia todo lo posible dentro de la organización y hacer que forme parte de las actividades cotidianas. También es recomendable que todos los agentes interesados participen en la planificación estratégica. Si es posible, hay que incluir al personal, a los estudiantes, a los interlocutores sociales y a quienes se encargan de tomar las decisiones.

La Figura 2 representa un modelo simplificado de planificación estratégica que incorpora una perspectiva internacional a las diferentes estrategias.



FIGURA 2: ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

LA ESTRATEGIA GENERAL DE UNA ORGANIZACIÓN PARTE DE:

- un análisis del entorno de trabajo y de sus tendencias de desarrollo,
- su misión (la razón por la que existe),
- sus competencias básicas, y
- sus valores.

A PARTIR DE AHÍ, LA ORGANIZACIÓN DECIDIRÁ:

1. su visión de cara al futuro (qué impacto quiere tener en el mundo),
2. sus objetivos estratégicos (por ejemplo, cómo hacer realidad sus metas),
3. los pasos que hay que seguir para lograr los objetivos (por ejemplo, plan de acción) a largo plazo y de forma anual.

No obstante, hay que tener en cuenta que una definición de la visión de futuro de las organizaciones, por ejemplo, también puede afectar a la forma en la que la organización concibe sus valores, sus competencias básicas e incluso su misión. Por lo tanto, las relaciones entre los elementos de la estrategia descritos no se establecen de forma estrictamente causal, sino más bien circular, como se puede ver en la Figura 2.

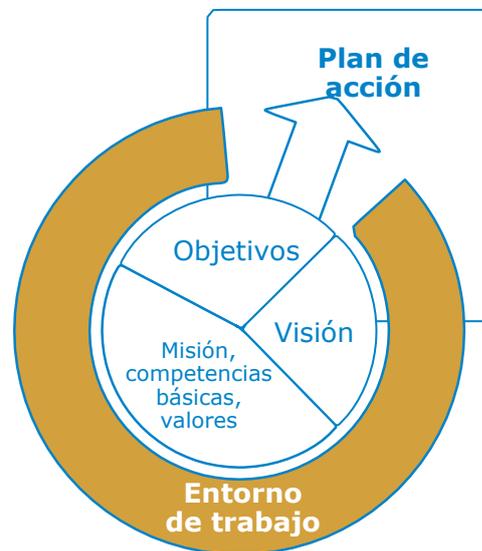
En un proceso estratégico se suele revisar y volver a redactar cada elemento varias veces hasta que cobra su forma final, incluso la declaración de la misión y los valores. Si se producen cambios conforme pasa el tiempo (por ejemplo, en el entorno de trabajo), la estrategia se puede revisar.

«Al principio fue bastante complicado, una especie de proceso de «aprendizaje sobre la marcha». Aunque nos habían advertido que no sobrecargásemos la estrategia, estábamos muy entusiasmados y nos costaba mucho dejar de lado tantas ideas maravillosas. Tuvimos que ir aprendiendo poco a poco a centrar y afinar la estrategia y, teniendo en cuenta nuestros recursos limitados, a introducirla de forma más razonable y realista». –Proveedor de FP húngaro.

En la siguiente sección presentaremos un modelo paso a paso que nos mostrará cómo incluir la perspectiva internacional en la planificación estratégica.

4.1 El entorno de trabajo

Con el término **entorno de trabajo** hacemos referencia a todo aquello que afecta a las actividades de una organización, ya sean elementos internos o externos. El punto de partida del trabajo de desarrollo de una organización es analizar el entorno de trabajo, sus constantes y los cambios que influyen en él. Al entorno de trabajo le afectan, por ejemplo, las políticas de educación y formación, los cambios demográficos, la inmigración, el mercado laboral y los cambios internos de la organización, así como los desarrollos globales y las tendencias principales de nuestra sociedad.



Gran parte del análisis del entorno de trabajo respecto a las actividades internacionales consiste también en revisar lo que se ha llevado a cabo hasta el momento en este campo. ¿Cuál es el statu quo? ¿Qué proyectos se han puesto en marcha? ¿Qué asociaciones se han creado? ¿Sobre qué nos podemos basar?

La planificación estratégica cobra una importancia particular en los momentos en los que nos enfrentamos a más desafíos y bajo unas condiciones más difíciles. Nos ayuda a orientar las actividades de forma que nos permitan realizar más acciones relevantes. Pero también es importante cuando las condiciones nos resultan favorables, para que la organización pueda estar al día de las nuevas tendencias y no se quede estancada.

CONSIDERAR EL IMPACTO QUE TENDRÁN LOS CAMBIOS DEL ENTORNO DE TRABAJO SOBRE LAS ACTIVIDADES INTERNACIONALES DEL PROVEEDOR DE FORMACIÓN Y LA INSTITUCIÓN:

- ¿Qué cambios previstos en el entorno de trabajo hay que considerar?
- ¿Cómo afectará la dimensión internacional a los trabajos y a las competencias laborales que se exigirán en el futuro?
- ¿Qué tipo de trabajos tendrán los recién graduados en el futuro y dónde los desempeñarán?
- ¿En qué estado se encuentra la internacionalización en los diferentes campos de la educación y la formación profesional?
- ¿Cómo se tienen en cuenta los objetivos de internacionalización nacionales y europeos?

TENER EN CUENTA LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

- Los aspectos principales de la internacionalización de una institución de FP son la creación de redes de colaboración, la cooperación con los lugares de trabajo e industrias, las competencias básicas del personal, el diseño y la ejecución de proyectos y la habilidad de trabajar de forma

estratégica, tanto interna como externamente.

- Los distintos sectores requieren distintos enfoques de internacionalización en distintas fases: asociaciones estratégicas, movilidad del personal, movilidad estudiantil u otros proyectos de cooperación y desarrollo.
- Las competencias profesionales, tanto de los estudiantes como del personal, también deben incluir la capacidad de trabajar en ambientes multiculturales.
- El inglés es a menudo la lengua de trabajo en las empresas multinacionales, pero cada vez crece más la necesidad de conocer otros idiomas.
- También se exigen cada vez más las capacidades como la curiosidad, la productividad y la resiliencia, que están ligadas a las capacidades internacionales.
- En cada vez más trabajos resulta imprescindible poder ofrecer servicios a clientes de diferentes culturas. Además, los grupos destinatarios del sector público cada vez son más multiculturales.
- Trabajar en empresas globales exige no sólo competencias lingüísticas, sino la capacidad de desempeñar trabajos en diferentes culturas profesionales.

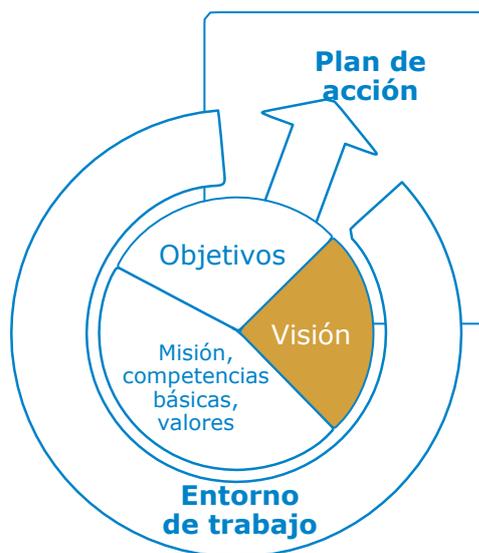
4.2 Visión

La **visión** describe el punto que desea alcanzar una organización en el futuro, de acuerdo con sus propósitos (misión) y valores, y contiene lo que llamamos el «poder futuro» de una estrategia.

Una visión sólida muestra al personal y a los estudiantes los objetivos de la organización a corto plazo, pero sobre todo y de forma más importante, a largo plazo, y les indica hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos en el futuro.

Un buena visión inspira y guía, pero al mismo tiempo se basa en la realidad y en la observación de lo que hay más allá de lo que tenemos.

Una definición más innovadora de la visión haría hincapié en los valores de la organización, su enfoque de las competencias básicas o incluso su misión a largo plazo.



CONSIDERAR CÓMO SE DEBERÍA MANIFESTAR LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL EN LA VISIÓN:

- ¿Cómo se puede volver la institución de formación más moderna y atractiva en el futuro?
- En la práctica, ¿qué implica esto para los estudiantes y el personal?
- ¿Qué tipo de redes de contactos nacionales e internacionales hay que ser capaces de crear para cumplir con esta visión?

TENER EN CUENTA QUE LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL EN LA VISIÓN PUEDE IMPLICAR, POR EJEMPLO:

- Tratar con todo el mundo: establecer áreas geográficas de prioridad estratégica en todo el

mundo para crear redes de contacto globales para los proyectos de cooperación y movilidad.

- Representar una sociedad en diversificación: el multiculturalismo es un área de desarrollo que está presente en todas las actividades.
- Proporcionarles a las empresas multinacionales las competencias que necesitan: establecer asociaciones estratégicas basadas en sectores o cualificaciones específicos con empresas que tengan fábricas o módulos en varios países europeos.
- Poner al alcance de los estudiantes y el personal más oportunidades internacionales: ampliar las actividades internacionales a nuevas regiones.
- Aportar las competencias internacionales del futuro:

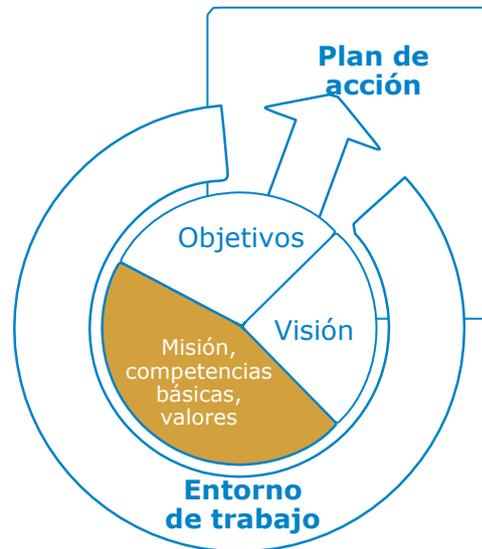
muchos estudiantes trabajarán en empresas internacionales o entornos laborales multiculturales.

4.3 Misión, competencias básicas y valores

La **misión** responde a la pregunta de ¿por qué estamos aquí?. Justifica la existencia de una organización y desempeña un papel muy importante a la hora de orientar su actividad.⁵

Las **competencias básicas** designan el conocimiento y las habilidades que distinguen a la organización de otras: su especialización auténtica.

Las competencias básicas de una organización son una combinación única de conocimientos, competencias, habilidades y tecnología que resulta muy difícil copiar o reemplazar. Las competencias básicas contribuyen a lograr la ventaja competitiva de una organización, al menos de forma local o regional, y proporcionan un valor añadido a los estudiantes, empresas u otras partes.



⁵ *Quality Management Recommendation for Vocational Education and Training*, Finnish National Board of Education, 2008.

CONSIDERAR

- ¿Cómo se incluye la dimensión internacional en la misión?
- ¿Cuáles son las competencias básicas de la organización que se centran en el aspecto internacional?

TENER EN CUENTA QUE LA MISIÓN PUEDE INCLUIR LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- La organización se especializa en formar a expertos internacionales en determinados aspectos clave.

- Los sectores con los que se trabaja deben desarrollar sus cualificaciones en contextos multinacionales.
- Se forma a inmigrantes y refugiados.
- El personal es multicultural.
- El objetivo de la formación que se ofrece es que los estudiantes encuentren trabajo en empresas internacionales o exportadoras, o que se encuentren cualificados para trabajar en entornos multiculturales.

Los **valores** expresan los aspectos más importantes para una organización y los puntos de vista o supuestos éticos en los que se basan sus actividades⁶. Los valores orientan la forma en la que los estudiantes, el personal y las organizaciones operan en conjunto. Los valores en el campo de la formación profesional pueden incluir, por ejemplo, elementos como la igualdad, la tolerancia, la cooperación, la apertura, la orientación de los empleados y la orientación de los estudiantes.

⁶ *Quality Management Recommendation for Vocational Education and Training*, Finnish National Board of Education, 2008.



CONSIDERAR CÓMO SE MANIFIESTAN LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN:

- en los procesos de las actividades internacionales;
- en el trabajo diario del personal que trabaja en asuntos internacionales, y cuándo fue la última vez que se puso esto en práctica.

TENER EN CUENTA LO QUE SIGNIFICAN LOS VALORES SI, POR EJEMPLO:

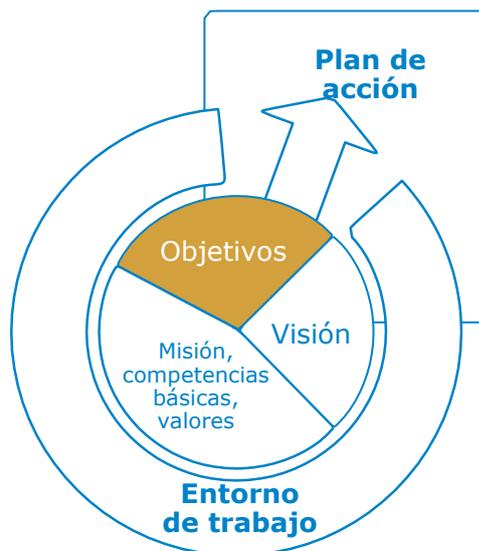
- Se tienen que sopesar los requisitos de diferentes sectores.
- Se tienen en cuenta los deseos de los estudiantes cuando se seleccionan los países para las redes internacionales (orientación de los estudiantes).
- Se incluye a diferentes partes interesadas en el proceso de la estrategia.
- Se les proporciona a personas de diferentes nacionalidades la oportunidad de expresar y representar su cultura (tolerancia, igualdad).
- Se intentan desarrollar formas de cooperación internacional que sean accesibles a estudiantes, menores de edad o con determinadas circunstancias socioeconómicas, etc.

4.4 Objetivos

Los objetivos conectan la misión con la visión de la organización, y se formulan de forma que esta última se desarrolle en dirección al estado futuro deseado (visión).

LOS OBJETIVOS SON EL ELEMENTO BÁSICO DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN. DEBERÍAN:

- estar basados en una visión realista del pasado, el presente y el futuro; y, al mismo tiempo,
- cuestionar el statu quo para impulsar a la organización a continuar con su desarrollo.



PODREMOS IDENTIFICAR UN OBJETIVO REAL Y CENTRADO EN LA ESTRATEGIA CUANDO NOS PREGUNTEMOS «¿POR QUÉ?» Y YA NO OBTENGAMOS OTRO OBJETIVO COMO RESPUESTA.
HE AQUÍ UN EJEMPLO:

Primer objetivo: internacionalizar nuestra institución.

¿POR QUÉ?

Respuesta: las empresas de nuestra zona necesitan trabajadores que sean capaces de trabajar de forma internacional.

Objetivo reformulado: El objetivo es dotar a todos los estudiantes de competencias internacionales, ya sea a través de la movilidad o del plan de estudios ordinario, de modo que podamos ofrecer las competencias que se necesitan en nuestra zona.

Con este ejemplo es importante destacar que no existen respuestas correctas o incorrectas, sino que deben estar basadas en la situación, la misión y la visión real de cada proveedor de FP.

Por lo general, todos los objetivos están ligados a un resultado o impacto que se examina con un indicador cuantitativo o cualitativo (ver capítulo 5.5).

Una organización no debe fijarse demasiados objetivos estratégicos para un periodo específico, puesto que la visión podría parecer borrosa. Es recomendable limitarse a tener entre cinco y seis objetivos, y en cualquier caso no más de ocho.

«Hacer declaraciones de intenciones poco concretas y más bien inciertas supone un escollo en el trabajo de la estrategia. Conforme hemos ganado profesionalidad, nuestra estrategia y planes de acción se han vuelto más concretos a lo largo de los años». – Proveedor de FP danés.

CONSIDERAR

- ¿Cómo se manifiesta la dimensión internacional en los objetivos de la estrategia general de la organización? (Incluso aunque no se mencione el tema de forma directa)
- ¿Qué objetivos específicos deberían proponerse para cumplir la visión de la organización en las operaciones internacionales?
- ¿Cómo asegurarse de que los objetivos sean lo suficientemente realistas y al mismo tiempo cuenten con visión de futuro?

TENER EN CUENTA

- Las perspectivas de los estudiantes, el personal y la dirección.
- Las perspectivas de las empresas y la vida laboral.
- La internacionalización. Esto no incluye sólo la movilidad. El desarrollo de las cualificaciones, el plan de estudios, el contenido y los métodos son clave para conseguir una internacionalización bien diversificada.
- Se deben tratar todos los aspectos clave: competencias lingüísticas, capacidad para trabajar en entornos laborales

multiculturales y conocimientos de otras culturas.

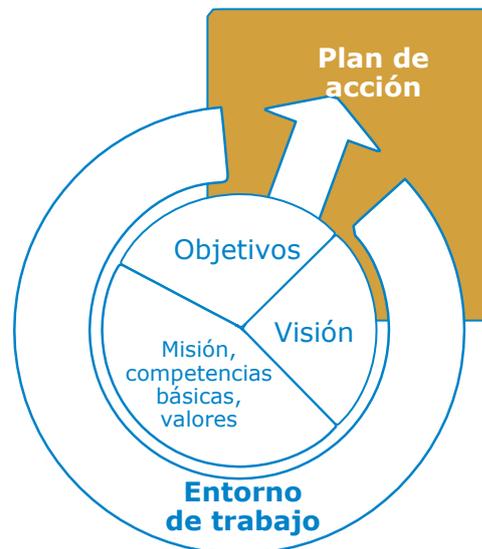
- La internacionalización no se limita a las empresas internacionales, el aprendizaje de idiomas y las competencias interculturales. También consiste en dotar a los estudiantes y al personal de las competencias de aprendizaje permanente y transversal para hacer frente al futuro y prepararlos para la globalización.

- Los objetivos también pueden hacer referencia a las operaciones: mejorar la calidad y la eficiencia de la cooperación con los países ya asociados, ampliar la red de contactos actual, crear procedimientos o para la movilidad más eficientes, aumentar el número de sectores, departamentos o profesores participantes, etc.

4.5 Plan de acción

El **plan de acción** se redacta para esbozar cómo se introduce la estrategia en una organización. Su cometido es convertir los objetivos estratégicos en operativos y acciones relacionadas, y mejorar la calidad del trabajo y de los resultados.

El plan de acción suele comprender aspectos como acciones y objetivos operativos, procedimientos y recursos para las acciones acordadas, así como los indicadores relacionados.⁷



Por lo general, el plan de acción se redacta (o al menos se revisa) una vez al año. Los procedimientos describen cómo se pone en marcha un punto de acción acordado, quién es el responsable de este proceso, el programa de puesta en marcha y su duración, y qué recursos financieros y humanos se pueden destinar a este objetivo.

Otro aspecto muy importante es establecer indicadores u objetivos de rendimiento claros para saber si la acción ha resultado útil o no. Lo ideal es evaluar la introducción de un plan de acción una vez al año, como parte de la gestión de calidad habitual (descrita con más detalle en el capítulo 5.5).

⁷ *Quality Management Recommendation for Vocational Education and Training*, Finnish National Board of Education, 2008.

CONSIDERAR

- ¿Qué medidas hay que adoptar para lograr los objetivos de internacionalización?
- ¿Qué medidas ya se pueden incorporar en el año siguiente? ¿Qué medidas tienen que introducirse a lo largo de varios años?
- ¿Se pueden incorporar medidas alternativas para lograr el mismo objetivo?
- ¿Qué socios nacionales e internacionales son necesarios para llevar a cabo este trabajo?
- ¿De dónde se obtendrán los recursos humanos y de financiación para el trabajo internacional previsto?

TENER EN CUENTA QUÉ ACCIONES PUEDEN PRESENTARSE:

- Para lograr los objetivos de desarrollo de las competencias lingüísticas que nos marcamos para el año siguiente, debemos organizar la formación lingüística de 20 profesores y 20 estudiantes, e intercambios

para los profesores con países en los que se hablen los idiomas oportunos.

- Pondremos en marcha una colaboración estratégica con una institución de educación superior para fomentar la cooperación internacional transectorial.
- Comenzaremos a colaborar con Noruega el año siguiente, y más tarde ampliaremos nuestra cooperación a todos los países nórdicos.
- Reservaremos recursos de especialización en todos los departamentos para poner en marcha al menos dos nuevas asociaciones estratégicas u otros proyectos de desarrollo internacional.
- Prepararemos y enviaremos nuestra solicitud de la Carta de Movilidad Erasmus+ de FPen la siguiente Convocatoria.
- Mejoraremos los materiales de preparación y los libros de texto para los estudiantes que se van al extranjero con un programa de movilidad.
- Nos uniremos a la Red de Japón.

5. Integración y mejora continua

Considerar cómo poner en práctica una estrategia internacional forma parte de su concepción. No se trata sólo de trazar un plan de acción, como ya hemos explicado en el capítulo anterior. También engloba otros aspectos, en especial cómo integrar las actividades de internacionalización y las acciones programadas en el trabajo diario de la organización.

Si la misión, los valores, la visión y los objetivos de la estrategia de internacionalización no están ligados de forma explícita a las actividades básicas de la organización, será fácil que caigan en el olvido cuando se tomen decisiones generales acerca de la organización, los recursos, los programas pedagógicos, las asociaciones y las redes, los planes de estudio o la garantía de calidad. Para contrarrestar este problema, resulta esencial conectar e integrar los objetivos estratégicos de internacionalización con otras decisiones estratégicas que se toman en áreas diferentes.

Otro aspecto muy importante es la «mejora continua». Lo ideal es evaluar la estrategia y, sobre todo, la puesta en práctica del plan de acción de forma anual, como parte de la gestión de calidad y según unos indicadores acordados. Al mismo tiempo se modifican los planes de futuro y así se alcanza el objetivo de mejora continua.

En este capítulo trataremos la organización y la puesta en práctica de las actividades internacionales, así como el seguimiento, la evaluación y la gestión de calidad de dichas actividades.

5.1 Organización

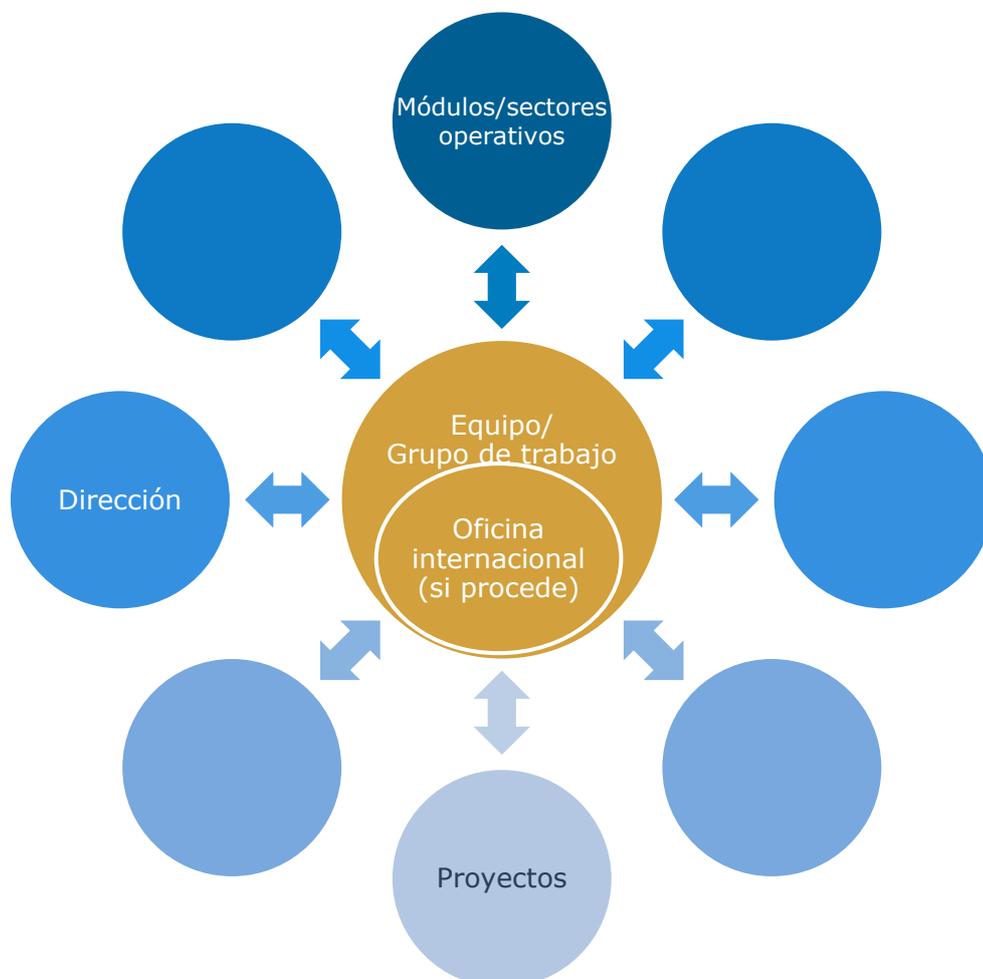
La forma de organizar y estructurar las actividades internacionales es una parte muy importante de las previsiones estratégicas. La cuestión es hasta qué punto se puede integrar la internacionalización en las actividades diarias de la organización, y hasta qué punto se necesita también un organismo coordinador por separado.

La mayoría de las instituciones de FP activas en el plano internacional han nombrado a una persona o a un equipo pequeño como responsable de la coordinación y de la gestión de las actividades internacionales de toda la organización. Las instituciones de formación más grandes incluso tienen una oficina internacional por separado y un gestor internacional. Dicha oficina incluye a menudo personal responsable de los servicios internacionales para estudiantes y de la administración de proyectos a nivel central. Una vez más, las instituciones más pequeñas funcionarán de forma más integrada, con profesores o formadores, que asumirán estas tareas como parte de su actividad. En ambos casos es importante mantener una cooperación abierta y un buen flujo de información entre los diferentes actores internacionales y con la dirección de la entidad.

Puesto que la internacionalización no es un elemento aislado, esta persona o equipo cuenta a menudo (al menos en el caso de las instituciones más grandes) con el apoyo de un grupo de contactos internacionales, profesores u

otros miembros del equipo que participan en los diferentes módulos operativos o a nivel sectorial. Son quienes conforman el equipo de internacionalización ampliado. Si se da este caso, resultará esencial asegurarse de que se incluye a todos los expertos de cada una de las operaciones internacionales, como a los responsables de los proyectos internacionales por separado, a los que trabajan en concursos internacionales de competencias profesionales, a los que se encargan de la adjudicación de prácticas en empresas y a los profesores de idiomas. Cada vez cobra más importancia la internacionalización en casa, por ejemplo la enseñanza de contenido internacional, la cooperación virtual transfronteriza y la creación de conexiones internacionales a través de una empresa que trabaja de forma global. Esto quiere decir también, que los profesores que trabajan en estos ámbitos tienen que participar en el equipo de internacionalización ampliado.

FIGURA 7: POSIBLE ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES INTERNACIONALES



Las actividades internacionales no pueden ser viables como actividad independiente desde el punto de vista financiero, por lo que es especialmente importante asegurarse del compromiso y el apoyo de la dirección de la entidad.

Se puede lograr incluyendo a un miembro de la dirección en el equipo internacional o haciendo que el director internacional asista a las reuniones de la dirección. Cuando se organizan las actividades internacionales es importante conocer cualquier directriz específica que haya proporcionado la dirección en la institución y asegurarse de que ésta se comprometa con el programa.

«Ya hace un tiempo que pensamos de forma estratégica en nuestra escuela. Como director de la escuela, es imposible saber todo lo que sucede en el centro y creo que tampoco es necesario. Los estudiantes y mis colegas nunca dejan de sorprenderme cuando voy por los pasillos. Y lo digo en el buen sentido... Lo que tengo que saber es que mis colegas son competentes, que compartimos los valores de nuestra organización y que nuestros objetivos estratégicos se conocen bien y se respetan. Respecto a esto, no tengo ningún motivo para preocuparme. Todo lo que pasa en nuestra escuela nos acerca a nuestra visión común. Resulta muy satisfactorio comprobar que vamos por el buen camino, incluso en los detalles más insignificantes. Nuestra escuela es un lugar maravilloso y mejora día a día». – Proveedor de FP húngaro.

Al poner en marcha una estrategia de internacionalización y llevar a cabo la visión estratégica, se pueden comparar los objetivos y los puntos de acción con gestionar un proceso de cambio complejo, resumido en la siguiente figura:

FIGURA 8: GESTIONAR EL CAMBIO COMPLEJO



Como podemos ver en la Figura 8, se necesita una buena mezcla de visión, competencias, incentivos, recursos y un plan de acción para poder obtener el cambio deseado. De la misma forma, es muy importante que exista una estructura y una comunicación constante y clara dentro del equipo de asuntos internacionales. También es necesario definir los papeles y responsabilidades dentro del equipo de forma clara.

Resulta esencial establecer una conexión entre las actividades internacionales, la docencia y la orientación, porque así se puede llegar al grupo destinatario más importante: los estudiantes. Por ejemplo, si el equipo internacional está formado solo por personal administrativo y de proyectos temporales se entorpecerá el impacto institucional a largo plazo de las actividades

internacionales en el desarrollo de los planes de estudio, las cualificaciones, los programas pedagógicos y las prácticas docentes.

Además, el equipo internacional debe establecer la visibilidad de las actividades dentro de la organización y, por lo tanto, no solo comunicarse de forma clara con el equipo, sino también con el resto de la organización.

5.2 Recursos humanos en las actividades internacionales

Las actividades internacionales requieren diversas competencias: hay que contar con un conocimiento global muy minucioso de las actividades de la organización y, al mismo tiempo, comprender el estado actual del entorno de trabajo y prever los cambios que se van a producir en él. También hace falta un conocimiento detallado y a veces muy especializado, y competencias relacionadas con la creación de redes, trabajo por proyectos y, en ciertos casos, financiación europea.

En el personal responsable del trabajo internacional pueden estar incluidos los profesores, los gestores o directores de la institución, los gestores o coordinadores de asuntos internacionales, los coordinadores de proyecto, los asistentes, los orientadores, etc.

LAS ACTIVIDADES INTERNACIONALES PUEDEN INCLUIR LOS SIGUIENTES TIPOS DE TAREAS⁸:

- participar en la planificación estratégica de la organización;
- redactar propuestas de proyectos internacionales, administración de proyectos e informes;
- participar en la planificación de las necesidades de formación relacionadas con las competencias internacionales;
- redactar el plan de acción para las actividades internacionales;
- participar en los proyectos internacionales y adoptar responsabilidades en los mismos;
- evaluar los resultados y el impacto de los proyectos internacionales;
- organizar seminarios internacionales;
- preparar a los estudiantes y al personal para los intercambios internacionales;
- acoger y orientar a los estudiantes internacionales;
- organizar el alojamiento y el programa de actividades para el personal y los estudiantes de intercambio;
- crear vínculos con organizaciones en el extranjero;
- negociar los intercambios de estudiantes y de personal, contexto de aprendizaje y resultados, y acuerdos con los socios;
- gestionar y evaluar los resultados de aprendizaje;
- negociar y participar de reuniones internacionales;

⁸ Adaptado de International Operation Agent (IOA) <http://www.ioagent.net/>

- realizar presentaciones en eventos internacionales;
- representar a la organización ante los visitantes extranjeros;
- participar en eventos de información internacional;
- proporcionar información a los estudiantes y al personal.

La decisión acerca del número de personas que se necesita para llevar a cabo estas tareas depende del tamaño de la organización y de sus estrategias. Sin embargo, lo ideal es que la dimensión internacional se incluya en las responsabilidades de todos.

5.3 Asociaciones, consorcios y redes

La cooperación con instituciones de formación, lugares de trabajo, empresas y otras organizaciones tanto en la propia región como en el extranjero es un elemento clave de las actividades internacionales. El elemento de unión entre los socios puede ser, por ejemplo, un sector o un área de estudio, un elemento central regional, el interés por un país o un sistema de formación extranjero determinado, un idioma común u otros objetivos de desarrollo similares. Es necesario saber que la cooperación internacional depende a menudo de dos tipos de asociaciones, las dos igual de importantes:

- asociaciones internas o incluso consorcios;
- socios o redes de organizaciones en el extranjero.

Desde el punto de vista de una estrategia de internacionalización, el aspecto clave, es que tanto la cooperación interna como las conexiones con los socios en el extranjero estén programadas y se ejecuten en consonancia con los objetivos marcados.

No todos los socios pueden considerarse «socios estratégicos». De ahí que se deban ampliar las asociaciones, los consorcios o las redes con nuevos socios procedentes de regiones o de ámbitos que se consideren necesarios desde el punto de vista estratégico. Conforme pase el tiempo, se irán abandonando de forma natural las afiliaciones que no respondan a este criterio. Para mantener la eficiencia de una red es necesario controlar la información de los contactos (la actual y la anterior) para poder localizarla de forma fácil.

A veces se forman asociaciones en torno a proyectos comunes que finalizan cuando se termina el proyecto. Sin embargo, otras veces se forman consorcios o redes de carácter más permanente, cosa que sucede a menudo cuando un proveedor de FP trata de formular una perspectiva de internacionalización más estratégica. La creación de redes, tanto internas como con el extranjero, resulta muy rentable: los costes fijos de las actividades se dividen entre los socios y los diferentes años de actividad y proyectos. La cooperación a largo plazo resulta a menudo beneficiosa también en términos de calidad y eficiencia, por ejemplo, en la movilidad estudiantil y del personal. Los miembros del personal también pueden compartir con los demás en estas redes, sus conocimientos acerca de los procedimientos de solicitud. Además, en estos momentos se están creando y reuniendo nuevas herramientas para fomentar la internacionalización en las instituciones de formación. También existe la posibilidad de fomentar las redes o consorcios de proveedores dentro del

programa Erasmus+ e incluso de las Cartas de Movilidad Erasmus+ de FP, lo que permite la financiación y el desarrollo a largo plazo.⁹

Por lo general, los proveedores de formación redactan acuerdos de cooperación por escrito con sus socios, tanto para corto como para largo plazo. Los acuerdos establecen los principios para poner en marcha no solo intercambios y prácticas para los estudiantes y el personal, sino también proyectos de desarrollo. Las redes que se prolongan en el tiempo pueden consolidar rutinas efectivas que ofrezcan una mayor seguridad para la organización de intercambios de estudiantes, por ejemplo.

5.4 Internacionalización y puesta en marcha de planes de estudio y requisitos de cualificación

El objetivo de la educación y la formación profesional es formar a trabajadores con habilidades que incluyan la de fomentar su propio desarrollo y el de sus lugares de trabajo de cara al futuro. Esto se aplica también a un mercado laboral cada vez más internacional y global.

Sin embargo, los requisitos de cualificación varían mucho entre los diferentes países de Europa, y no existen criterios unificados acerca de la forma de representar cómo se han tratado la cooperación internacional y la globalización en los planes de estudio o las cualificaciones. En muchos casos estos temas se tratan solo de forma indirecta.

Sin embargo, es primordial analizar las cualificaciones y los planes de estudio cuando se redactan estrategias internacionales para poder considerar qué opciones hay para incluir el elemento internacional a través de los requisitos de cualificación.

«En la denominada «clase europea» los estudiantes llevan a cabo ciertos periodos de formación, tanto de estudio como de prácticas en una empresa, en otro país. La idea básica es sencilla: los diferentes países pueden aportar diferentes competencias y complementar al sistema sueco. Es un pequeño paso hacia la internacionalización, pero la institución lo ha incluido en el plan de estudios, así que incluye elementos estratégicos. En Suecia nos faltan profesores de soldadura certificados pero, gracias a nuestra colaboración con Finlandia, nuestros estudiantes pueden obtener su certificado allí. A nosotros, por otro lado, se nos da bien el aprendizaje empresarial, así que los estudiantes finlandeses lo adquieren cuando vienen a Suecia. Así, los profesores toman una mayor conciencia de los aspectos que tenemos que mejorar en nuestro programa y también de lo que podemos ofrecer». – Proveedor de FP sueco.

Los propios profesores, formadores y el resto del personal deben poseer competencias internacionales para poder plasmar la dimensión internacional en las cualificaciones y en la docencia. Esta dimensión internacional y multicultural se puede introducir en la enseñanza, independientemente del ámbito de

⁹ A study on networks in international cooperation, Siru Korkala, 2010.

estudio o del campo profesional. Siempre es buena idea aprovechar los conocimientos y las competencias culturales y lingüísticas de los estudiantes y profesores de diferentes procedencias. A veces esto se denomina «internacionalización en casa».

Según los planes de estudio nacionales o los requisitos de cualificación, los proveedores de formación deberán decidir cómo asegurarse de que se obtienen estas competencias en el lugar de trabajo, en la escuela o durante el aprendizaje basado en el trabajo, e incorporar esta información a sus programas o planes de estudio. Para poder lograr esto a largo plazo las entidades de formación tendrán que programar y tomar decisiones estratégicas:

- ¿Cómo abordamos los retos que nos plantean una vida laboral y una economía en constante cambio, ahora y en el futuro?
- ¿Qué acuerdos de docencia y formación necesitaremos en el futuro?
- ¿Cómo podemos conservar al personal que posee las competencias necesarias para el futuro?
- ¿Qué tipo de cooperación con los lugares de trabajo podría ayudarnos a conseguir nuestros objetivos en esta área?
- ¿Cómo tienen que evolucionar las cualificaciones o los planes de estudio?

Este aspecto cobra especial relevancia al programar los periodos de movilidad, tal y como se describe en las recomendaciones de ECVET¹⁰ y en ECVET Toolkit¹¹, en donde se especifica que cada módulo de resultados de aprendizaje llevado a cabo durante la movilidad debe diseñarse de modo que:

- **sea comprensible** para las partes participantes, como los estudiantes, los profesores y los formadores (en las entidades de origen y de destino) y las instituciones competentes con responsabilidad para validar y reconocer los resultados de aprendizaje a lo largo de un periodo de movilidad geográfica;
- **se obtenga a lo largo de la movilidad**: por ejemplo, teniendo en cuenta el conocimiento previo, las competencias y las habilidades de los estudiantes, la duración de la movilidad programada y las oportunidades de aprendizaje a las que se puede acceder en la institución y en el país de destino;
- **se evalúe en el extranjero**: algunos resultados de aprendizaje serán más fáciles de evaluar en el extranjero que otros. Es importante tener en cuenta las competencias lingüísticas de cada estudiante;
- **y que obtenga reconocimiento** cuando el estudiante regresa a su institución de origen.

Este enfoque resulta muy práctico, sobre todo para la movilidad, ya que va más allá de los diferentes sistemas de FP y estructuras de cualificación, e incide de forma directa en las situaciones que se dan en un lugar de trabajo. Los resultados de aprendizaje se definen en el contexto del conocimiento, las

¹⁰ *Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesionales (ECVET)*, Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, 2008.

¹¹ <http://www.ecvet-toolkit.eu/ecvet-toolkit/identify-units-learning-outcomes>



competencias, la actitud, la autonomía y la responsabilidad, e indican lo que sabe y puede hacer una persona.¹² Incluso si un sistema de FP no se basa por completo en los resultados de aprendizaje, éstos se pueden utilizar en el contexto de la movilidad transnacional.

5.5 Evaluación y mejora continua de las actividades

Como sucede con cualquier otra actividad de una organización, las actividades internacionales también se tienen que evaluar de forma regular para obtener información acerca del cumplimiento de los objetivos, la calidad del trabajo y las necesidades de cara al futuro. La pieza clave es evaluar cómo se han logrado los objetivos estratégicos y las acciones anuales establecidas para el trabajo internacional desde la perspectiva de los individuos y de la organización.

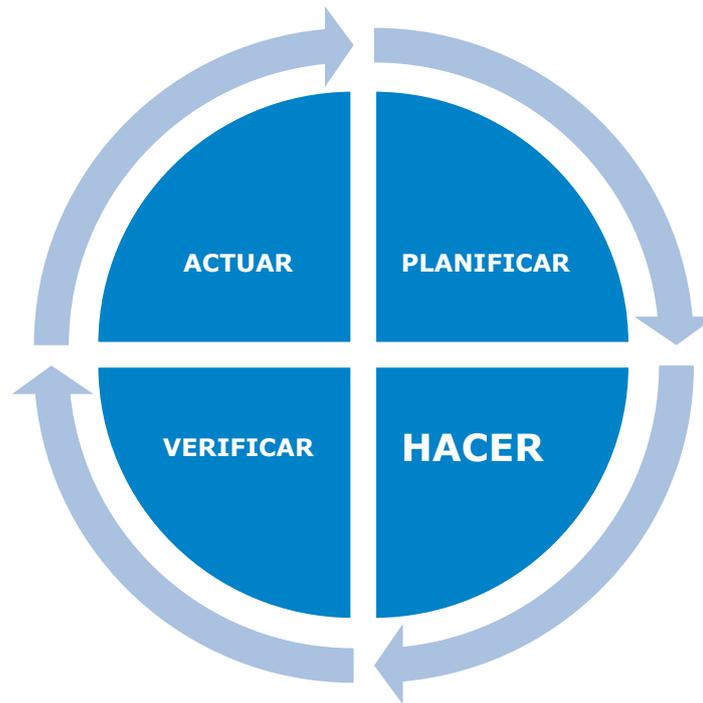
Una forma bastante utilizada para enfocar la evaluación o la garantía de calidad es el Círculo de Deming, que describe cuatro pasos fundamentales: Planificar – Hacer – Verificar – Actuar.

Las etapas «Planificar» (estrategia y plan de acción) y «Hacer» (llevar a cabo las actividades) ya se han tratado en el capítulo 2. Las etapas «Verificar» (evaluación) y «Actuar» (acciones y planes correctivos) son las más importantes desde el punto de vista de la garantía de la calidad.

La garantía de la calidad nunca constituye una actividad única, sino que se lleva a cabo de forma constante (por ejemplo, cada seis meses o una vez al año). La mejora continua es el pilar fundamental del Círculo de Deming.

¹²Marco Europeo de Cualificaciones para el aprendizaje permanente (EQF), Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, 2008 y versión renovada de 2017.

FIGURA 9: EL CÍRCULO DE DEMING



Las actividades se pueden evaluar de forma distinta según sus conclusiones, sus resultados o su impacto. Los productos o resultados directos de una acción (conclusiones) nos permiten tener constancia de las consecuencias de dicha acción. Sin embargo, a menudo nos centramos en buscar los efectos, el beneficio o los valores para las personas o la institución (resultados), o incluso los cambios fundamentales (impacto).

«Controlamos el progreso de la puesta en marcha de forma regular. Hay cosas que van con retraso, por supuesto, pero la estrategia nos ayuda a mantener la disciplina y a centrar nuestra atención. Para nosotros es una especie de receta, con ella nos aseguramos de que no nos dejamos nada. Esperamos que el resultado final sea positivo y convincente para todo el mundo». – Proveedor de FP húngaro.

Para poder realizar un seguimiento de las actividades es importante establecer indicadores cuantitativos o cualitativos, por ejemplo estadísticas de movilidad, cantidades de financiación, número de proyectos, número de socios en el extranjero, informes cualitativos, periodos de movilidad o la respuesta de los participantes y los socios, la opinión de los estudiantes y el personal sobre los valores, etc. De la respuesta por parte de los estudiantes o el personal podemos extraer información sobre, por ejemplo, su satisfacción con los servicios internacionales y sus preferencias sobre la oferta de cursos y sobre los países de destino de los intercambios. También es muy importante la respuesta ante la vida laboral, teniendo en cuenta la preparación de un periodo

de movilidad. La evaluación entre compañeros con organizaciones asociadas también se puede utilizar como forma de evaluación externa.

Lo ideal es que la evaluación de las actividades forme parte de la garantía de calidad general de una organización. En caso de que sea posible, lo más recomendable es seleccionar indicadores que permitan recoger datos que se obtienen dentro del marco del sistema de calidad general de la organización u otros procesos. Por ejemplo, se podrían preguntar las impresiones de los estudiantes y el personal o utilizar la información de los cuestionarios e informes Erasmus+. Los responsables de asuntos internacionales deben asegurarse de que el trabajo se desarrolla de forma sistemática de acuerdo con la información obtenida a través de las evaluaciones.

Se deben establecer indicadores cualitativos o cuantitativos para cada uno de los objetivos estratégicos de las actividades internacionales. Hay que tener en cuenta los ámbitos que podrían o no ser objetivos estratégicos. Podría ser necesario realizar un seguimiento de estas áreas con el sistema de garantía de calidad debido a su importancia (por ejemplo, la satisfacción de los estudiantes y el personal o la financiación de actividades internacionales). A continuación veremos una lista con los procesos de trabajo internacional más habituales junto con un ejemplo ilustrativo de indicador cuantitativo o cualitativo para cada uno.

«Contar con una estrategia de internacionalización a largo plazo nos ofrece una buena base para abordar las dificultades que puedan surgir. El control y el análisis constante de los resultados de las actividades europeas son de una importancia primordial a la hora de garantizar los mejores resultados para todos los participantes. Al mismo tiempo, esta estrategia debe incluir también una visión de futuro para impulsar la motivación y la creatividad de todos los miembros del personal». – Proveedor de FP alemán.

MOVILIDAD ESTUDIANTIL, SALIENTES Y ENTRANTES

Las etapas de este proceso son el acuerdo y la preparación antes del intercambio, la orientación y el apoyo a lo largo del intercambio, y los informes y el reconocimiento de competencias después del intercambio. Estos son quizá los pasos esenciales de las actividades internacionales, por lo que resulta útil describirlos con todo lujo de detalles para asegurar el buen funcionamiento de las actividades, tanto para la organización de origen como para la de destino. También es necesario recordar que no solo importa el número de estudiantes que aprovechan la movilidad, sino también las competencias adquiridas. Es decir, reconocer los resultados del aprendizaje podría ser un indicador muy potente en este sentido.

El volumen de la movilidad y su crecimiento se pueden utilizar como indicador. Por ejemplo, el número de estudiantes que se han ido de intercambio durante más de dos semanas como porcentaje del número total de estudiantes matriculados en la institución ese año.

* Si el objetivo estratégico para la movilidad estudiantil es de naturaleza más cualitativa, el indicador también puede estar ligado al número de proyectos de desarrollo y a las acciones llevadas a cabo que hayan mejorado los acuerdos de movilidad.

MOVILIDAD DEL PERSONAL

La movilidad de los directores y otros miembros del personal también contribuye a alcanzar los objetivos estratégicos del trabajo internacional, ya que su actitud, sus competencias lingüísticas y su compromiso con el trabajo internacional desempeñan un papel fundamental en este ámbito. Si se gestiona un programa para visitantes y grupos de intercambio de forma adecuada, se puede lograr un gran impacto en las relaciones entre las partes interesadas dentro de la organización, sin mencionar el impacto mayor y más general, que resulta más difícil de medir.

Aquí el indicador podría ser el número de intercambios de cinco o más días como porcentaje del número total de estudiantes matriculados en la institución en el año en cuestión.

PROYECTOS DE DESARROLLO INTERNACIONAL

El objetivo de los proyectos de desarrollo que se llevan a cabo en las asociaciones internacionales es mejorar la calidad y el atractivo de la formación profesional, por ejemplo. La participación en los proyectos también mejorará las competencias internacionales del personal y les permitirá a las organizaciones aprender de las buenas prácticas de otros. Esto también provoca un impacto positivo en la actitud de los participantes.

El indicador podría ser la cantidad de financiación recibida para proyectos externos como porcentaje del presupuesto total del proveedor de formación.

COMPETENCIAS INTERNACIONALES DEL PERSONAL

Las competencias internacionales, como el conocimiento de idiomas y culturas diferentes o las habilidades para crear redes de contactos y proyectos, forman parte de las competencias profesionales de los miembros del personal. Mejorarlas forma parte de su desarrollo profesional. Se recomienda agrupar las necesidades de formación por área temática y organizar la formación para varias personas al mismo tiempo, si es posible junto con otros proveedores de formación.

El indicador podría ser el número de proyectos de desarrollo internacional solicitados y aprobados o el número de intercambios y viajes del personal como porcentaje del número total de miembros del personal a tiempo completo.

CONCURSOS DE COMPETENCIAS INTERNACIONALES Y SU PREPARACIÓN

Gracias a la participación en concursos internacionales, las instituciones de formación pueden comparar la calidad y las prácticas de su formación con las de otros países y también mejorar las competencias generales e internacionales

de los estudiantes y profesores. La preparación para los concursos de competencias internacionales para cada sector se lleva a cabo en módulos de formación compuestos por varias instituciones profesionales. Los profesores también aportan su experiencia diseñando las tareas y evaluando el rendimiento de los concursantes junto con expertos de otros países. De este modo, obtendrán una valiosa perspectiva internacional sobre la formación y la docencia. Se puede motivar a los profesores y a los estudiantes para participar en los concursos ofreciendo presentaciones sobre competiciones anteriores y a través de los intercambios en el extranjero, por ejemplo. Los jóvenes que han participado en estos concursos se beneficiarán posteriormente de las redes internacionales que han creado.

El indicador podría ser el número de estudiantes que han recibido formación para los concursos de competencias internacionales, como porcentaje del número de estudiantes graduados.

INTERNACIONALIZACIÓN EN EL PAÍS DE ORIGEN

La internacionalización en el país de origen hace referencia, por ejemplo, a la formación en una lengua extranjera, la movilidad virtual o la cooperación transfronteriza a través de las redes sociales, la integración de estudiantes de origen inmigrante y de su cultura en los programas docentes, la cooperación con empresas globales o con perfiles internacionales en el país de origen o la introducción de materiales internacionales en la docencia en dicho país.

El indicador podría ser el número de programas y cursos en los que existe algún tipo de actividad de internacionalización «en casa» (enseñanza en una lengua extranjera, movilidad virtual, contactos de empresas globales, materiales internacionales, etc.).

6. El «viaje estratégico»

Gracias a todos los años de trabajo con estrategias de internacionalización en las Agencias Nacionales Erasmus+ que han participado en la creación de esta guía y a algunos estudios recientes¹³, hemos podido comprobar que hay ciertas áreas esenciales para el correcto funcionamiento de una estrategia de internacionalización para un proveedor de FP.

- **Proceso estratégico:** el tipo de proceso estratégico que se construye determina en gran parte su éxito y resultados. Un proceso construido en torno al conocimiento de la misión y del entorno de trabajo, con un buen equilibrio entre la realidad y la utopía, y que implica a todas las partes en su creación obtendrá los mejores resultados.
- **Cooperación con el mundo laboral:** a menudo, al proceso estratégico y a la internacionalización en general les falta la contribución directa del mundo laboral. Incluso aunque se tienen en cuenta de modo más indirecto, resultaría muy beneficioso para las instituciones FP que la perspectiva del mundo laboral y empresarial influyera directamente en la estrategia y las acciones que se llevan a cabo.
- **Cualificaciones, planes de estudio y pedagogía:** estos son los puntos clave para obtener un impacto mayor y una puesta en marcha más efectiva dentro del sistema de FP. Las cualificaciones o los planes de estudio dirigen un gran número de los procesos que se llevan a cabo en las instituciones de FP, por lo que crean una conexión esencial con la internacionalización. También le recuerdan a cada profesor el papel que desempeña la internacionalización.
- **El papel de la dirección:** la dirección debe liderar el proceso estratégico y, al mismo tiempo, hacer que participen los profesores y el personal para que una estrategia funcione. El equipo internacional también debería incluir a un representante de la dirección.
- **Ejecución en la práctica:** para terminar, todas las estrategias se resumen en la redacción de los planes de acción y en la forma en la que se desempeñan. Hay que destacar lo importante que resulta incluir a todo el personal en este proceso para que la internacionalización se convierta en una parte cotidiana real de cada institución.

¹³ *International dimension in the strategies and daily life of vocational schools*, 2016.

PARA AYUDAR A LOS USUARIOS DE ESTA GUÍA, HEMOS RESUMIDO LAS ACCIONES REQUERIDAS PARA EMPRENDER «EL VIAJE ESTRATÉGICO» EN OCHO SENCILLOS PASOS:

1. **Registrar las actividades de internacionalización que ya están en marcha**, los proyectos y los posibles documentos estratégicos hasta la fecha.
 - Una buena idea es esbozar un cronograma de lo que se ha desarrollado hasta el momento junto con los acontecimientos más importantes.
2. **Analizar el entorno de trabajo** y ampliar las estrategias.
 - Confeccionar una tabla de estrategias institucionales, regionales, nacionales, sectoriales y europeas y de los documentos que orientan el trabajo.
3. **Comprender las competencias básicas** presentes en la organización.
 - Llevar a cabo una pequeña encuesta acerca del personal y de sus competencias y experiencia internacional.
4. **Examinar la misión y los valores** de la organización desde el punto de vista de la internacionalización.
5. **Formular la visión** para la estrategia de internacionalización con todos los actores y partes interesadas teniendo en cuenta las actividades existentes, el entorno de trabajo, la misión y los valores y las competencias básicas.
 - Organizar un taller con los compañeros para debatir en qué punto de la internacionalización se encuentra la organización y a dónde se querría llegar en cinco o diez años.
6. **Establecer los objetivos estratégicos** en los que se apoya la visión de las actividades internacionales de forma que los estudiantes, el personal y el entorno de trabajo se puedan identificar con ellos.
7. **Decidir un plan de acción** para el primer año al menos, que incluye decidir los papeles que se van a desempeñar, dividir las tareas, crear presupuestos y establecer indicadores para los objetivos estratégicos básicos.
 - Llevar esto a cabo en reuniones periódicas con los compañeros. No es necesario que todas las tareas estén preparadas de inmediato.
8. **Mantener al corriente de todas las etapas y las decisiones estratégicas a todos los actores y partes interesadas** a lo largo del proceso para garantizar el máximo compromiso.

7. Herramientas para el «viaje estratégico»

Existe una gran variedad de herramientas y guías estratégicas disponibles en las librerías y en Internet. Muchas pueden resultarnos muy útiles para desarrollar estrategias propias y se pueden utilizar en una o varias etapas diferentes del proceso.

Las Agencias Nacionales Erasmus+ han desarrollado a lo largo de muchos años materiales y herramientas que pueden servir como apoyo a la hora de diseñar estrategias para internacionalizar las instituciones de FP. Esta guía está publicada en http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/calls/2017-eac-a06-vet-mobility-charter_en

ESTAS HERRAMIENTAS SE ENCUENTRAN DISPONIBLES Y RESULTAN ÚTILES EN LA MAYORÍA DE LAS ETAPAS DEL VIAJE ESTRATÉGICO:

- analizar la propia organización y el entorno de trabajo, así como las competencias básicas;
- registrar las actividades internacionales que ya se están llevando a cabo;
- analizar la misión y los valores, así como desarrollar la visión de la entidad;
- establecer objetivos estratégicos y redactar un plan de acción;
- seleccionar indicadores;
- evaluar entre iguales las propias actividades;
- renovar la estrategia.

Todas estas herramientas se encuentran disponibles en formato digital y se pueden utilizar y modificar totalmente gratis de acuerdo con nuestras necesidades.

Observaciones finales

Esperamos que esta guía inspire y sirva de ayuda a los proveedores de formación profesional a la hora de programar de forma estratégica la cooperación internacional y, de este modo, les ayude a afrontar los retos que nos presenta el futuro.

También deseamos que esta guía resulte de utilidad para todos los solicitantes de proyectos Erasmus+ y en especial a los que programan asociaciones estratégicas, así como a los que están preparando una solicitud para la Carta de Movilidad Erasmus+ en FP o ya la tienen pero siguen pensando que tienen que reforzar su enfoque estratégico.

Las citas de los titulares de la Carta de Movilidad Erasmus+ de FP que reproducimos a continuación describen los sentimientos del Grupo de Agencias Nacionales y del Grupo de Trabajo sobre Movilidad en FP que han trabajado en esta guía.

«Aspiramos a participar en una amplia variedad de asociaciones europeas y actividades de cooperación en educación, y la estrategia es una herramienta que nos facilita el trabajo internacional (...). En nuestra escuela existe una gran diversidad, con casi 3000 estudiantes, 300 miembros del personal y diversos programas de FP de diferentes tradiciones de compromiso internacional, situados en diferentes puntos de la región. La estrategia internacional nos ayuda a gestionar esta diversidad y nos asegura que avanzamos en la misma dirección. (...) Al mismo tiempo, la estrategia también promueve que seamos selectivos a la hora de la cooperación internacional. Ya llevamos varios años metidos en esto y a menudo se ponen en contacto con nosotros nuevos socios potenciales. Con la estrategia nos resulta más fácil priorizar entre diferentes socios y actividades de cooperación». – Proveedor de FP danés.

«Para poner en marcha la estrategia de internacionalización hace falta todo el personal, pero solo los que demuestren la actitud adecuada (no únicamente los conocimientos) podrán desempeñar el papel principal. Me refiero a que si podemos hacer frente a los nuevos retos y disfrutar al desarrollar la estrategia, y si tenemos entusiasmo y confianza en que los resultados beneficiarán a todas las partes, atraeremos a la gente y conseguiremos que se impliquen en lo que hacemos». – Proveedor de FP húngaro.

«Recomendamos encarecidamente el uso de esta guía a cualquier parte interesada en la internacionalización estratégica. Nuestra organización obtuvo consejos muy prácticos y concisos para el seguimiento y las medidas de garantía de calidad de la estrategia que ya teníamos. Utilizamos la estructura y el enfoque del modelo estratégico para obtener datos cualitativos y cuantitativos de nuestros objetivos estratégicos básicos. Gracias a esto, nuestra estrategia «cobró vida» no sólo a nivel institucional sino en todos los sectores, en todas las cualificaciones y en el trabajo de todos los profesores». – Proveedor de FP en Finlandia.

Además, nos gustaría destacar el apoyo y la ayuda que se puede obtener de la Agencia Nacional Erasmus+ en su país de origen. No dude en ponerse en contacto con ellos en caso de que tenga alguna duda o pregunta. Puede

HAZTE INTERNACIONAL GUÍA PRÁCTICA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN
EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

encontrar su información de contacto en:
http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/contact_en#tab-1-0

Fuentes

BASADO EN:

Strength from International Cooperation, Finnish National Board of Education, 2014 (English version). Disponible en:

http://www.cimo.fi/services/publications/strength_from_international_cooperation

El equipo de redacción de la guía original finlandesa de 2010 (versión en finés) estaba formado por: Mika Saarinen, Jefe de Unidad, y Katriina Lammi-Rajapuro, Gestora del Programa, de CIMO; Ritva Saastamoinen, Gestora y Päivi Riihelä, Gestor de Proyectos, del Helsinki Business College; Annikki Häkkinen y Hanna Autere, asesoras principales, y Tuula Sumkin, Asesor Principal de Educación de la Junta Nacional de Educación de Finlandia; Seija Heikkinen responsable de Relaciones Internacionales de Omnia y Leena-Maija Talikka, Gestora de Proyectos de Skills Finland.

OTRAS FUENTES:

La Declaración de Copenhague, 2002.

<https://www.sepe.es/contenidos/personas/formacion/refernet/pdf/DeclaCopenhague.pdf>

Las conclusiones de Riga, 2015.

https://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy_en

La Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la creación del Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesionales (ECVET), Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, 2008.

https://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/ecvet_es

Un nuevo impulso a la cooperación en educación y formación profesional para apoyar la Estrategia Europa 2020, Comunicación de la Comisión Europea, 2010.

https://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy_es

Nueva agenda de capacidades para Europa, Comunicación de la Comisión Europea, 2016.

<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/ES/1-2016-381-ES-F1-1.PDF>

La Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la creación del Marco Europeo de Cualificaciones para el aprendizaje permanente, Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, 2008 y versión renovada de 2017.

Documento de reflexión sobre el encauzamiento de la globalización, Comisión Europea, mayo de 2017.

https://ec.europa.eu/commission/publications/reflection-paper-harnessing-globalisation_es

Increasing the quality and effectiveness of the management of internationalisation, Finnish National Board of Education, HAMK and Centre for International Cooperation and Mobility CIMO, 2008.

http://www.oph.fi/download/115314_Increasing_the_quality_and_effectiveness_of_the_management_of_internationalisation.pdf

Networks help to make vocational education and training more international, Siru Korkala, 2010.

http://www.cimo.fi/services/publications/networks_help_to_make_vocational_education_and_training_more_international

International dimension in the strategies and daily life of vocational schools – A survey of vocational education and training institutions in Finland, Centre for International Cooperation and Mobility CIMO, Faktaa – Facts and Figures, 1B/2016

http://www.cimo.fi/services/publications/faktaa_1b_2016

Hidden Competences, Centre for International Cooperation and Mobility CIMO, Faktaa – Facts and Figures, 1/2014

http://www.cimo.fi/hidden_competences

International Operation Agent (IOA)

<http://www.ioagent.net/>

Quality Management Recommendation for Vocational Education and Training, Finnish National Board of Education, 2008.

Garantía de calidad en la educación y la formación profesionales de la UE.

<http://www.eqavet.eu/qc/gns/home.aspx>

Quality and Impact Scan 2020.

<http://www.erasmusplusvet.nl/QIS2020/>

El objetivo de esta guía es ayudar a las instituciones FP a planificar sus actividades internacionales de forma estratégica. La guía les ofrece a las instituciones de formación consejos y orientación para las diferentes etapas de la internacionalización. En un principio se basa sobre todo en la cooperación dentro de la Unión Europea y el programa Erasmus+, pero también tiene en cuenta los aspectos globales.

La planificación estratégica de las actividades internacionales permite a las instituciones aclarar el papel de la internacionalización en las actividades básicas y el desarrollo de la educación y la formación profesional, las cualificaciones y los sistemas de FP para los estudiantes, el personal y la vida laboral.

La planificación estratégica sirve para dirigir las actividades internacionales a largo plazo y las hace más sistemáticas. Esto, a su vez, contribuye a la gestión de las actividades y al trabajo diario de todos los que participan en las actividades internacionales.

BASADO EN:

La guía *Strength from International Cooperation*, 2010/2014, editada por la Junta Nacional de Educación de Finlandia y el Centro de Movilidad Internacional (CIMO).

PRODUCIDO POR:

Las Agencias Nacionales Erasmus+ de Finlandia con el apoyo de un equipo de las Agencias Nacionales Erasmus+ de FP de Dinamarca, Alemania, Hungría y Países Bajos. También han colaborado en este proceso la Erasmus+ Grupo de Trabajo de Agencias Nacionales sobre Movilidad en FP, establecido por la Comisión Europea, y funcionarios de la propia Comisión.

