

## **COLUMBUS**

### **Collaboration in University Management Between Universities and Scholars**

Entrevista realizada al Dr. Daniel Samoilovich, Director Ejecutivo de la Red Columbus (Collaboration in University Management Between Universities and Scholars), Francia.

Por la Dra. Elia Catalina Cruz Barajas, académica de la Universidad Miembro de la RIMAC<sup>1</sup>.

Noviembre 2015

**DS:** Daniel Samoilovich

**CCB:** Catalina Cruz Barajas

#### **CCB: ¿Hace cuánto tiempo y cómo funciona la Red Columbus?**

**DS:** La red Columbus funciona desde hace 28 años; trata de promover un trabajo colaborativo entre universidades de países de América Latina (AL) y de Europa. Actualmente, contamos con la afiliación de 50 universidades de 15 distintos países y sus contribuciones son importantes para el trabajo de la red. No siempre son los mismos miembros: hay periodos en que unos son más activos, luego menos activos, se alejan, dependiendo también del cuerpo directivo de la institución. Trabajamos también con organismos internacionales como la Unión Europea o el Banco Mundial y con instancias gubernamentales de los distintos países donde tenemos miembros en proyectos concretos. Asimismo, realizamos asesorías y evaluaciones con y para las universidades. Hay países de AL con los que hemos colaborado desde el inicio de la Red Columbus como Colombia y México.

#### **CCB: ¿Cuáles son las principales actividades y logros de la red?**

---

<sup>1</sup> Red sobre Internacionalización y Movilidades Académicas y Científicas. Proyecto de Redes Temáticas CONACYT No. 260402.

**DS:** Es difícil de resumir: son casi treinta años de existencia... Las actividades más innovadoras que hemos realizado son las relacionadas con la colaboración y el trabajo entre directivos de universidades de América Latina y Europa a nivel multilateral en temas de gestión. La colaboración académica entre universidades de distintos países a nivel bilateral siempre ha existido, pero la colaboración multilateral que promueve la Red Columbus entre universidades de AL y Europa a nivel de dirección ha sido su principal ámbito de actividad y aportación en temas de cooperación internacional y de gestión.

Cuando iniciamos con la Red, alrededor del año 1985, nos percatamos de que existía una necesidad de que las universidades aprendieran a pensarse como organizaciones, a gestionarse, a desarrollar estrategias, a cooperar con actores externos y a pensar en la calidad de la educación. Hemos sido pioneros en métodos de trabajo como las visitas de estudio a organizaciones. Esto consiste en que personas con niveles altos de responsabilidad y decisión realicen visitas de estudio a otras organizaciones y comparen en torno a una temática los métodos de trabajo: la frase “compárate y reconoce quien eres” (Goethe) fue nuestra inspiración.

La más reciente experiencia, al respecto, fue una visita de trabajo realizada por los directores de hospitales universitarios en Brasil, con el fin de analizar cuáles son las tendencias actuales en gestión hospitalaria en países de Europa como Italia, Francia, España y Portugal; en base a esto, desarrollaron un plan de trabajo con prioridades adaptadas a las necesidades de cada hospital. Impulsamos en consecuencia una labor de sensibilización y formación, conforme con la que los directivos de una organización, de una universidad, de un gobierno inclusive, reciben en poco tiempo mucha información y la procesan, con el fin de que se traduzca en acciones prácticas de mejora. Estamos muy preocupados por fomentar acciones que conduzcan a resultados: como se dice en ciencias sociales “no hay nada más práctico que una buena teoría”: buscamos siempre que las actividades de colaboración que promovemos tengan un impacto concreto.

Desde un punto de vista más específico y en una fase más madura de la Red Columbus, las innovaciones que hemos impulsado consistieron en programas de capacitación y programas de desarrollo en áreas muy concretas de la gestión institucional, por ejemplo en educación

continua: al respecto, hemos creado una red de directivos y responsables de la educación continua de Instituciones de Educación Superior (IES) de Europa y AL. Esta red ya cuenta con 20 años de existencia y tiene una vida independiente: la denominamos como la Red de Educación Continua de América Latina (RECLA).

Otro tema que hemos trabajado mucho es el de las incubadoras de empresas. Hemos formado personas que tienen cargos importantes actualmente y que dirigen a su vez incubadoras de empresas. Otra área importante que hemos estado impulsando es la de patentes universitarias. En relación al desarrollo regional, hemos gestionado durante cinco años el Foro Euro - Latinoamericano de Desarrollo Regional basado en la innovación, donde participan las universidades miembros de la Red Columbus y doce regiones de AL y Europa, con el objetivo de crear oportunidades de colaboración con un impacto en el desarrollo regional.

Somos, en síntesis, una incubadora de proyectos internacionales. Siempre estamos buscando temas que pueden ser importantes y que conduzcan a una innovación o mejora en lo que se hace. Ahora estamos trabajando en proyectos nuevos. El primero es algo que comentábamos hoy en la conferencia y descansa en la metodología de *benchmarking* a distancia que nos permite comparar situaciones a través de un entorno web: ahora, por ejemplo, hemos tomado el tema del futuro de las bibliotecas universitarias. Consideramos finalmente la idea de crear una plataforma de aprendizaje colaborativo internacional con la participación de grupos estudiantiles de distintas universidades que trabajarán en proyectos comunes, lo cual es muy importante.

**CCB: Con las universidades mexicanas ¿hace cuánto que colaboran? ¿Se reúnen todos los miembros frecuentemente?**

**DS:** Con la UNAM y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, hemos colaborado desde el inicio de la Red; ambos son miembros fundadores; hemos trabajado por ejemplo con ellos en el tema del seguimiento a los egresados. Es un aspecto esencial que cada vez se valora más para responder a una serie de interrogantes sobre si se encuentran empleados los egresados de la institución, a cuánto ascienden sus ingresos, si tuvieron problemas para conseguir empleo; abarca asimismo aspectos adicionales como

conocer el grado de satisfacción del graduado sobre la formación que recibió y el de las empresas que contratan a los graduados, entre otras cuestiones. Son parámetros que permiten saber si la institución está funcionando bien, si está preparando a la gente adecuadamente.

Con los miembros afiliados, se llevan a cabo reuniones cada dos años: la última se realizó en Rio de Janeiro, en Brasil, en ocasión de una reunión convocada por el Banco Santander. Existe una junta directiva de la Red, sus miembros eligen quiénes son los rectores que van a conducirla en los próximos dos años.

**CCB: ¿Hacia dónde va la Red Columbus? ¿Cuáles son las perspectivas?**

**DS:** Estamos obligados a realizar actividades muy innovadoras y de una cierta calidad porque nuestra fuerza es también nuestra debilidad: somos multilaterales, ningún gobierno nos reconoce como propios, ni recibimos financiamiento de estos, por lo que tenemos que ser útiles para nuestros miembros afiliados. Nuestra labor es a una escala relativamente pequeña (en los últimos 5 años, hemos impartido formaciones a alrededor de 500 directivos) pero el impacto de las actividades es muy fuerte. Hemos hecho encuestas sobre los niveles de satisfacción y son muy altos, pero siempre nuestras actividades son a pequeña escala, no están dirigidas a mucha gente.

Cuando nosotros hacemos evaluaciones, o diagnósticos a las universidades, proponemos un plan y estrategias, pero la universidad tiene que disponer de una organización que responda a esa estrategia, lo que tiene que ver con la gobernanza de las instituciones. Yo he escrito algo sobre este tema. Otro aspecto fundamental, además de la estrategia, es el de la cultura institucional donde debe de haber una coherencia, pero los procesos son asincrónicos, porque las organizaciones caminan despacio y la cultura aún más. Muchas veces, las organizaciones tienen resistencias y no cuentan con la estructura organizativa que necesitan, no van al mismo paso.

Lo cierto es que hay mucha experiencia acumulada. Claro, lo ideal es que los proyectos tengan continuidad y trascendencia. Eso es un buen propósito, pero tiene sus limitantes

porque no todas las personas están dispuestas a tomar riesgos y no es sencillo encontrar individuos con buen perfil y crear las condiciones para que puedan dar lo mejor de sí.

Nosotros “somos enanos que cabalgamos sobre la espalda de gigantes”. Nuestro aporte es que, desde la Red Columbus, vemos un poquito más allá de lo que ven las instituciones. Tenemos la capacidad de percibir distintos temas importantes de alcance multilateral y una gran capilaridad, además del acceso a información sobre lo que está ocurriendo en la Educación Superior en Estados Unidos, América Latina y Europa. Contamos con una importante base de datos, que hemos ido construyendo poco a poco.

**CCB. La última pregunta, desde su experiencia ¿cuáles son las tendencias en la agenda de la Educación Superior?**

**DS:** La tendencia definitiva va a la globalización: cada vez, hay mayor cantidad de intercambios y el número de estudiantes internacionales está creciendo. América Latina desafortunadamente es marginal al respecto; si medimos, por ejemplo, el porcentaje de alumnos que tienen una experiencia internacional, el de América Latina es mucho menor que los de Asia, Estados Unidos o Europa.

Por otro lado, todo esto también ha originado situaciones ambivalentes: hay gobiernos que determinan que la internacionalización es un tema importante; entonces, empiezan a acreditar a las instituciones para que cumplan ciertos parámetros tratando de homogeneizar criterios sobre el tipo de internacionalización a desarrollar, lo cual no necesariamente tiene que ser así.

Otro fenómeno que se está dando es el surgimiento de colaboraciones distintas a las que conocemos (como la cooperación multilateral, por ejemplo la red Columbus, y la cooperación bilateral); hay algo que yo llamo el *minilateralismo*, donde surgen grupos más pequeños de universidades que constituyen redes de intercambio muy denso.

Desde mi punto de vista, los talleres como al que asistimos hoy están impulsados por los responsables de las relaciones internacionales en las universidades, que no siempre tienen la posibilidad de determinar o decidir sobre la agenda internacional de su universidad, teniendo un alcance limitado. Esto obedece básicamente a factores de organización interna:

primero, tienen recursos reducidos; segundo, todavía hasta hace poco, la agenda de relaciones internacionales era la agenda de viajes internacionales del Rector de la universidad. Sin embargo, vemos que la internacionalización está teniendo un rol cada vez más importante.

Claro que la situación de América Latina es muy diversa: no se puede generalizar. Dentro de cada país, las universidades son distintas y tienen sus métodos propios de funcionamiento: por ejemplo, las universidades privadas utilizan mucho el tema internacional como un eje de diferenciación, basado en las oportunidades de intercambio que ofrecen a sus estudiantes y en la cooperación internacional. En cambio, en las universidades públicas, el eje primordial está dirigido a la investigación: las redes internacionales que se van articulando son las propias de la actividad de investigación; en las universidades públicas regionales, es más complejo el escenario: ya que los recursos son más limitados y el desarrollo de las actividades científicas es reciente, resulta entonces más difícil internacionalizarse: en esos casos, lo más inteligente es asociarse.

Siendo las instituciones de educación superior organizaciones vagamente acopladas, establecen un plan de desarrollo o una estrategia internacional pero, muchas veces, esto queda solamente en el papel. Por lo tanto, sí, es muy importante identificar y diferenciar el tipo de estrategia que requiere cada institución, la cual evidentemente no puede ser la misma para la facultad de medicina que para la de economía u otra: tienen que ser diferente en función también del perfil de cada unidad. Pero al mismo tiempo, esta diferenciación tiene que integrarse, y esto es algo que, por lo general, no saben hacer las universidades. En muchas ocasiones, tratan de implementar sistemas de indicadores complejos pero cuya aplicación es poco práctica.

**CCB: Es un tema muy amplio, le agradezco su tiempo.**

**DS:** Soy yo el que le agradezco.