

# ¿IDEALISMO O MATRIMONIO POR CONVENIENCIA? UN EXAMEN DE LAS RELACIONES INTERNAS EN LOS PROGRAMAS DE INTERCAMBIO INTERNACIONAL

ANTHONY GRIBBON\*

*Universidad de Warwick, Reino Unido. Publicado originalmente en Higher Education Management, Voló, No.1, march 1994. Traducción del inglés por Carlos María de Allende.*

## INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la educación no es monolítica. Basta leer los documentos producidos por el Seminario de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE en junio de 1991, sobre “Movilidad y Programas de Intercambio”, celebrada en la Universidad de Helsinki, para encontrar definiciones muy variadas del tema: el aprendizaje de los idiomas, los sistemas sociales y la cultura más amplia de otro país europeo; una respuesta a las exigencias del personal académico, los estudiantes y quienes formulan las políticas; la educación continua en un contexto internacional en constante cambio; y una oportunidad de convertir los estudios en el extranjero, de una situación elitista a una actividad de masas. Hay una infinidad de otros motivos detrás de los proyectos internacionales. Este trabajo intenta identificar sus orígenes dentro de una organización institucional y mostrar cómo la estructura de la Universidad de Warwick induce la orientación y la aplicación de sus programas internacionales.

## LA UNIVERSIDAD DE WARWICK: UNA SINTESIS DE SU ESTRUCTURA

La Universidad de Warwick ha establecido sólidas condiciones paralelas en la administración central y los departamentos académicos, con el propósito de crear una cultura que haga hincapié tanto en los beneficios de la diversidad académica como en los objetivos institucionales comunes.

La Universidad tiene cuatro facultades y unos 7 departamentos y centros de investigación. En el ámbito docente, la principal estructura oficial es el Consejo Académico de Estudios de cada facultad. El Consejo contribuye a formular la política, vigila el progreso académico de su disciplina y aprueba los proyectos nuevos. No tiene competencia en el proceso de admisión de estudiantes y carece de presupuesto propio.

La estructura flexible a nivel de facultad proporciona a los departamentos un alto grado de autonomía. Sus recursos derivan de tres fuentes principales: los derechos de matrícula, la investigación y otras actividades. Ciertos departamentos incrementan los discrecionales ingresos disponibles mediante el ofrecimiento de cursos, especialmente de maestrías, que no reciben fondos del gobierno central. Dos departamentos, el de Ingeniería y el de Administración de Empresas, apoyan una parte significativa de sus actividades por medio de programas autofinanciados, y son lo suficientemente grandes para haber adoptado, en términos de organización, muchas características de una facultad.

Los departamentos trabajan directamente con la Oficina de Asuntos Académicos de la Universidad en la mayoría de las cuestiones que requieren cierto apoyo de la administración central. Las líneas de comunicación son cortas y hay una estrecha colaboración. Dentro de la estructura de la Oficina de Asuntos Académicos existen una Oficina de Investigación y una Oficina de Asuntos Internacionales, que trabajan con los departamentos en relación con los intereses comunes en estas dos áreas.

Ante la política gubernamental de reducir la cantidad per cápita de los subsidios destinados a los estudiantes, la estrategia de Warwick es generar fondos sustanciales a partir de fuentes de ingresos, con el objeto de financiar sus actividades y mantener la calidad de sus instalaciones. Cuando el gobierno de la señora Thatcher introdujo el principio de cobrar derechos de matrícula a los estudiantes no provenientes de la Comunidad

Europea sobre la base de una recuperación total de los costos, las subvenciones renovables para la educación superior se calcularon de acuerdo con la presunción de que las instituciones obtendrían sus propios recursos a partir de la captación de estudiantes originarios de países no integrantes de la Comunidad.

Como sus contrapartes de la investigación, la Oficina de Relaciones Internacionales es responsable del desarrollo de una activa política de generación de ingresos y de un presupuesto relativamente generoso, pero, como un corolario de la autonomía paralela de los departamentos académicos, carece de poder para hacer cualquier cosa sin el apoyo y el consentimiento del personal académico. Esto constituye un mecanismo eficaz de control y equilibrio y garantiza que la política internacional de Warwick no está dictada únicamente por consideraciones financieras.

Debido a la estructura de su financiamiento, todas las instituciones británicas afrontan el dilema de conciliar sus intereses con los de la Comunidad Europea y los países no pertenecientes a ésta. A diferencia de algunas otras, la Universidad de Warwick ha elegido dividir horizontalmente el apoyo administrativo de las operaciones internacionales, manteniendo separado el manejo de la investigación de la movilidad estudiantil, delegando a una oficina de enlace europea el trabajo concerniente a la Comunidad, y a otra unidad administrativa las relaciones con el resto del mundo. El Seminario de la OCDE realizado en Helsinki, ha advertido ya sobre el peligro de que los intereses ligados a los programas de intercambio en la Comunidad Europea podrían perjudicar la cooperación con otros países del orbe. Es quizás importante señalar que la estructura horizontal de los asuntos internacionales conserva bajo una sola cabeza el proceso de toma de decisiones sobre la colaboración con los países de la Comunidad Europea y con los del resto del mundo y, de ese modo, podría reducir el riesgo de involucrarse en problemas europeos con financiamiento simplemente porque son europeos.

## **LA FORMULACIÓN DE LA POLITICA INTERNACIONAL**

Como en cualquier formulación eficaz de las políticas, una estrategia institucional para la internacionalización debe ser capaz de abarcar todos los diferentes intereses de los elementos constituyentes. En primer lugar, es necesario considerar cuáles serán esos elementos.

### **La demanda de los estudiantes**

Desde la perspectiva de la institución de origen, el interés del estudiante en un programa de intercambio internacional surge del deseo ya sea de mejorar su conocimiento del idioma, las estructuras y la cultura de otro país, o de lograr un objetivo específico de enriquecimiento académico o de experiencia laboral. La primera motivación es fácil de satisfacer pero difícil de conciliar con los propósitos académicos, cualquiera sea el programa de titulación que esté siguiendo el estudiante. Resulta difícil evitar la conclusión de que el valor real de un programa internacional universitario es satisfacer este último objetivo.

La Universidad de Warwick ha adoptado modelos para ambas variantes. Un creciente número de departamentos intentan la aprobación de cursos para pregraduados que incluyen un año intercalado para que los estudiantes puedan completar el curso en cuatro años, con un año sin acreditar en una institución extranjera, en lugar de los tradicionales tres años.

Existen también varios ejemplos de cursos para pregraduados en los que el tiempo de trabajo en el extranjero es acreditado en los estudios de Warwick. Esos cursos incluyen proyectos conforme al Programa ERASMUS en Leyes, Ciencias de la Administración e Ingeniería, también algunos en Historia del Arte con financiamiento independiente en la Universidad de Venecia y otros con cinco universidades de los Estados Unidos para ciertos temas de Ciencias Sociales y Artes.

Con ciertas excepciones, en especial el proyecto de un curso semestral en el extranjero con la Universidad de Venecia, hay una renuencia general a participar en proyectos de cursos con una duración de menos de un año académico completo. Esto se debe principalmente a la dificultad práctica de integrar periodos mas cortos en los patrones curriculares de los cursos de la universidad de origen, que a menudo deben completarse en un año. Otra restricción es la duración de tres años que tienen los proyectos .RASMUS, que es un tiempo relativamente corto en relación con la :complejidad de las gestiones que requieren. Sin embargo, es predecible y destacable que la demanda de los estudiantes de la universidad de origen por proyectos que otorguen acreditación :completa es superior a la de aquellos que implican un año internado. Desde la perspectiva del estudiante británico, no hay dudas ;obre el valor de la transferencia de créditos.

Son bien conocidas las dificultades que enfrentan las universidades británicas para equilibrar la demanda nacional y de otros países europeos de programas internacionales. Para el estudiante que viene a estas universidades, el incentivo de aprovechar un periodo de estudios en país anglófono es lo suficientemente intenso como para reducir la importancia de los créditos, y los acuerdos de financiamiento hacen que un desequilibrio excesivo resulte prohibitivamente costoso. No se genera el mismo problema fuera de la Comunidad, donde la demanda más importante proviene de Japón y los Estados Unidos sobre la base del pago de la matrícula.

### **La demanda de los empleadores**

La Universidad de Humberside ha puesto en práctica un proyecto de dos años, financiado por el Departamento de Empleo del gobierno, para investigar e introducir en las curricula los conocimientos y habilidades adicionales requeridos por estudiantes y empleados en el Mercado Unico Europeo posterior a 1992. La encuesta señala la creciente prioridad que se da a la incorporación de las exigencias del mercado de trabajo en el diseño de los programas internacionales. En respuesta a esta tendencia, la Universidad de Warwick planea extender en los próximos tres años la enseñanza de lenguas al 20 de la población estudiantil, independientemente de las disposiciones preliminares sobre idiomas para los actuales proyectos internacionales.

### **La motivación departamental**

En un departamento existen tres incentivos para los programas internacionales: el académico, el idealista y el personal. Según la experiencia de la Universidad de Warwick, la iniciativa en cuanto a proyectos con créditos provino generalmente de los departamentos e individuos ya involucrados en el dictado de un curso de contenidos internacionales. La Escuela de Administración de Empresas, que of rece un curso de Ciencias Administrativas con opciones bien definidas en la práctica empresarial europea, recientemente ha ampliado el proyecto para incluir estudios integrados en universidades francesas, alemanas e italianas. La Escuela de Leyes aprovechó el Programa ERASMUS para convertir un programa bilateral, que otorga un Certificado en Jurisprudencia Europea, en un proyecto de cooperación internacional trilateral.

Otros proyectos desarrollados en la Comunidad y aun fuera de ella han sido más oportunistas, en el sentido de que fueron diseñados para aprovechar la coyuntura de un subsidio, mas que por considerar que una experiencia internacional es una condición necesaria para lograr los objetivos de un curso. No existe la intención de menospreciar los programas internacionales de esta índole. El "ideal" de permitir a cada ciudadano de la Comunidad Europea completar su educación terciaria en otro estado miembro, es probablemente el motivo inicial de la mayoría de los proyectos europeos de intercambio de estudiantes actualmente en operación. Se puede observar el mismo principio en proyectos de colaboración con instituciones de países en vías de desarrollo. El conocimiento de programas nacionales e internacionales de financiamiento, tales como el Programa de Vinculaciones del Comité para la Cooperación Internacional en Educación Superior (CICHE) del Consejo Británico o el TEMPUS, incita a las personas a analizar con sus contactos internacionales la forma de identificar los requerimientos que satisfagan las condiciones del financiamiento. En la Universidad de Warwick, este proceso condujo recientemente, a una exitosa propuesta para un Programa de CICHE en el Asia Sudoriental, que incluye investigación conjunta, intercambio académico y colaboración en el diseño

de un proyecto internacional de titulación en Ingeniería.

El tercer incentivo es el reconocimiento otorgado a los miembros del personal por el tiempo y esfuerzos que dedicaron al establecimiento de un programa internacional. Todo proyecto implica un costo de oportunidad. No oídos los académicos se sentirán capaces ! e satisfacer ese costo; al menos en sus comienzos, la mayoría de los .proyectos dependen de individuos que creen que la internacionalización esta incluida en los intereses de sus propias carreras académicas.

### **La motivación institucional**

Hay cuatro referencias a la internacionalización en la declaración de la misión de la Universidad de Warwick:

“Continuará dando una dimensión intencional a sus actividades y tiene el propósito específico de orientar su labor hacia Europa”.

“Continuará extendiendo sus vínculos activos de investigación e incrementando el número de los acuerdos de colaboración con las principales universidades europeas”.

“La Universidad asegurara también que sus programas con docentes a la obtención de un título serán apropiados en relación con los problemas europeos”.

“La Universidad tiene considerables intereses en la investigación internacional y en acuerdos de intercambio a largo plazo con universidades de todo el mundo”.

A pesar de la prioridad otorgada a Europa, la Universidad no pretende imponer una rígida estructura a las actividades internacionales. Los departamentos establecen los acuerdos que desean y muchos están más bien orientados por la diversidad de sus propios intereses que por una amplia estrategia central. Los Consejos de las Facultades consideran sólo programas con acreditación, que son posteriormente aprobados por el Senado Universitario. Otros convenios cuentan con aprobación del ejecutivo y se registran en el Senado como un objeto de información.

¿Debe ser establecida la política internacional por un organismo central, tales como los consejos directivos de las instituciones, o se debe dejar que la influencia de cada uno de sus cuatro componentes declina y resurja con respecto a la de los otros, para imprimirle una sinuosa libertad de decisión? En la Universidad de Warwick se aplica el último criterio. No existe un Comité Internacional o de Intercambio y ningún departamento está oficialmente encargado con exclusiva responsabilidad de los asuntos internacionales. El internacionalismo es considerado un medio de buscar la excelencia académica que tiene que fomentar el ambiente cooperativo de la institución y los sistemas paralelos de administración.

### **LA APLICACIÓN DE UNA POLITICA INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA**

Para una organización conglomerada como la Universidad de Warwick, probablemente la función más importante del organismo central es mantener abiertos los canales de comunicación y facilitar el acceso a los recursos cuando sea necesario. La Oficina de Asuntos Internacionales de la institución intenta proporcionar un conjunto de servicios de apoyo a cualquier proyecto que pudiera involucrar la movilidad. Su contraparte, la Oficina de Investigación, adopta un enfoque similar y ambas dependencias trabajan en forma coordinada.

Para optimar al máximo el conocimiento de las oportunidades de subsidios para problemas internacionales, se celebran cada año varios seminarios sobre temas como TEMPUS, Proyectos de Vinculación, programas británicos de ayuda y ERASMUS. Para Europa Oriental, se realiza tres veces al año un Panel de Trabajo con el fin de intercambiar información y actualizar los conocimientos relacionados con los rápidos cambios institucionales que se producen en esa región. La inscripción a esas reuniones es abierta y cada una es nuevamente anunciada en toda la universidad cuando se celebra. La información recibida de los organismos

nacionales e internacionales se difunden tan ampliamente como sea posible. La Oficina de Investigación publica un boletín interno.

Parte de este esfuerzo también podría ser descrito como una campaña interna de relaciones públicas. Su intención es familiarizar a los departamentos con los servicios de apoyo disponibles y difundir entre ellos que la administración central puede proporcionar respaldo y asesoramiento a las iniciativas nuevas. En ausencia de una base de datos sobre contactos internacionales, es importante mantenerlas líneas de comunicación activas y abiertas con todos los departamentos. Quizás haya ocasiones en las que el servicio puede actuar como un agente para los departamentos, tal vez ayudando en presentación de propuestas para un proyecto con acreditación o negociando la solución a una exigencia problemática con otra dependencia de la administración.

## **LA DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y TAREAS**

Resulta claro que el modelo de la Universidad de Warwick asigna la mayor parte de la responsabilidad de las iniciativas a los departamentos y confiere a la administración central una función de apoyo. Sin embargo, hay dos particulares etapas en el proceso de establecer programas internacionales en que ambos sectores trabajan eficazmente juntos: el desarrollo de programas nuevos y el control de los alumnos que vienen desde otros países y de los que se van al exterior.

Una estrecha colaboración es tanto más provechosa cuanto más temprana es la etapa de concepción de un nuevo proyecto. Ayuda identificar posibles obstáculos o cuellos de botella en el proceso que lleva a su aprobación, particularmente si está involucrada la transferencia de créditos. Los proyectos con acreditación son sometidos al análisis académico completo en la universidad; es mejor que sea así, para verificar primero como serán recibidos, la aprobación de la convalidación de cursos recientemente establecidos en Turquía, vinculados con un intercambio académico, fue obtenida a tiempo para satisfacer una ajustada fecha límite sólo porque se había establecido previamente que los comités de la universidad implicada darían al proyecto su total apoyo.

Existe un elemento fundamental para las nuevas iniciativas que solamente el departamento puede aportar: una persona entusiasta. La importancia de la motivación de un miembro del personal para participar en las actividades internacionales ya ha sido señalada. A menos que haya alguien en el departamento involucrado que esté dispuesto a comprometer sus energías para apoyar la realización con éxito de una propuesta, no es probable que ni siquiera los proyectos más atractivos vean la luz del sol. Según la experiencia obtenida en la Universidad de Warwick, es necesario también extender este criterio a la institución asociada. Los mejores proyectos tienden a contener muchas complejidades, en particular en relación con la acreditación. Sin un entusiasta en cada extremo, rara vez realizan plenamente sus posibilidades.

Se deduce de esto que la Oficina de Asuntos Internacionales, o cualquier dependencia de la administración central, irá más allá de sus términos de referencia si sustituye el apoyo departamental por su propio entusiasmo por un proyecto internacional. Muchas instituciones, confundiendo aparentemente la medida en que el centro puede ejercer su influencia, intentan una colaboración entre universidad y universidad. Existe una renuencia a formular acuerdos con otras instituciones sobre estas bases. A menos que se establezca una colaboración claramente definida entre departamento y departamento, tales acuerdos tienden a convertirse en meros trozos de papel.

Los proyectos internacionales, una vez establecidos, deben ser integrados por completo en los sistemas y procedimientos universitarios. De otro modo, no se obtendrá cabalmente el beneficio cultural y académico de vivir y estudiar en el extranjero. Muchas universidades estadounidenses operan "programas insulares en el exterior, importando personal y grupos de estudiantes para estudiar en una extensión del curriculum vigente en la universidad de origen, con el propósito de superar problemas relacionados con la transferencia de créditos, el idioma y, a veces, los costos. Las universidades japonesas a menudo se han visto obligadas a seguir esta práctica a causa de los factores idiomáticos, pero el valor de este procedimiento es obviamente más limitado. Una universidad japonesa, que envía a sus estudiantes a seguir cursos especiales en inglés a la Universidad de Warwick ha hecho un exitoso convenio que permite a los alumnos asistir a varias clases para

las que se proporciona una preparación idiomática específica; esta es una solución parcial, pero interesante, al problema que afecta los programas internacionales con muchos países no europeos.

Sin embargo, los estudiantes que llegan a Warwick, en general son registrados por la administración central tan pronto como es posible. Mediante el empleo de un procedimiento desarrollado originalmente para los proyectos de intercambio estadounidenses, la Oficina de Asuntos Internacionales mantiene expedientes para cada estudiante y opera como un “transformador” que convierte sus requerimientos-incluidos el hospedaje, la selección y la evaluación de cursos, el registro de los exámenes y la distribución de certificados de estudios en formatos que pueden ser manejados por el resto de la administración. Esto ha contribuido a formar a conciencia corporativa de la necesidad de proporcionar apoyo administrativo a los estudiantes que no siguen todos los cursos para tener un título. La Oficina de Alojamiento, por ejemplo, habitualmente incluye un cálculo del número de estudiantes que llegarán a universidad conforme a los programas internacionales, en sus procedimientos para asignar habitaciones tanto dentro como fuera el campus; de este modo se asegura que los visitantes podrán ser dejados entre el resto de la población estudiantil, en lugar de identificarlos a todos juntos en un grupo.

La Oficina de Asuntos Internacionales ofrece un servicio similar, bien no tan amplio, a los estudiantes que viajan al exterior. Las reglas para algunos de los proyectos más antiguos son dirigidos directamente por el departamento apropiado, pero ahora la mayoría de los departamentos utilizan la Oficina para algún elemento del abajo de enlace necesario. El principio de que todos los estudiantes involucrados en la movilidad internacional deben estar bajo la ida de una sola unidad administrativa parece ser adecuado. Este principio minimiza las dificultades de conciliar las amplias variaciones en la forma y contenido de diferentes programas internacionales con los procedimientos ordinarios de la institución, y proporciona un punto de referencia con un detallado panorama de todo el intercambio internacional.

En la Universidad de Warwick los intercambios de personal pueden efectuarse sin ninguna referencia a la administración central. Esto constituye nuestra mayor dificultad para crear un eficiente banco de información internacional y quizá, también, sea desafortunado en razón de las oportunidades que se pierden de desarrollar al máximo los beneficios de crear numerosos contactos dentro de una sola institución.

## **LA ORGANIZACIÓN Y EL PERSONAL DE LA OFICINA DE ASUNTOS INTERNACIONALES**

Conforme al principio de proporcionar un punto de referencia para todos los programas de movilidad, la Oficina de Asuntos Internacionales es responsable de suministrar todos los servicios que pueda solicitar cualquier estudiante que llegue a la institución o se vaya de ella.

**Información sobre el curso.** Con la colaboración de los departamentos, la Oficina publica un anuario de los cursos ofrecidos a todo estudiante que se matricule en Warwick por un año o menos. Siempre que se requiera, se consulta a las universidades extranjeras que participan en el intercambio para asesorar a los estudiantes que irán a esas universidades.

**Admisiones/Alojamiento.** La Oficina se vincula con los departamentos para la admisión de todos los estudiantes de los programas internacionales y reserva alojamiento para ellos en la Universidad. Desempeña el papel inverso en relación con los estudiantes que se van.

**Orientación.** La Oficina proporciona un programa de orientación de dos días para los estudiantes que llegan al comienzo del año académico, y una versión más corta en enero. Colabora con los departamentos en las reuniones de información y administra el pago de las asignaciones que reciben los estudiantes en los programas europeos.

**Selección de cursos .** Al iniciar el año académico, se organiza un taller especial con tutores, ahora con asistencia libre para los estudiantes visitantes de intercambio y del ERASMUS, para ofrecer a los recién llegados la oportunidad de familiarizarse con algunos cursos abiertos para ellos antes de su inscripción.

**Evaluación de cursos, exámenes y certificados de estudios.** La Oficina trabaja con otras dependencias de la administración para garantizar que se cumpla cualquier disposición poco usual exigida por los programas internacionales, y que los estudiantes han seguido los procedimientos correctos. Los certificados de estudios se expiden cuando son requeridos y la Oficina esta dispuesta a ayudar, si es necesario, con los trámites de acreditación para los estudiantes que van al extranjero.

**Asistencia social y programa social.** La Oficina trabaja en estrecha vinculación con otras dependencias del campus responsables de proporcionar la asistencia social un espectro que incluye los custodios de las residencias estudiantiles, los tutores departamentales y los consejeros estudiantiles, y promueve una política de puertas abiertas para todos los estudiantes que llegan. Organiza también una serie de reuniones y actividades sociales, en particular en el periodo navideño para los estudiantes extranjeros que no han retornado a su patria. Los miembros del personal están encargados de la administración de los programas internacionales ERASMUS, TEMPUS y no europeos, respectivamente. Cada uno es responsable de proporcionar los departamentos asesoramiento y apoyo en relación con cualquier aspecto de un programa que requiera ayuda, y de trabajar los departamentos tanto en el desarrollo de programas nuevos o en la administración de los ya establecidos. Esto tiene la taja de, en la medida de lo posible, dar a los departamentos un punto de referencia de la administración para cualquier programa internacional. La Oficina de Investigación sigue el mismo principio respecto a los programas europeos e internacionales.

## CONSIDERACIONES ECONÓMICAS

Existen tres aspectos concernientes al financiamiento de un programa internacional: los costos de desarrollo, los costos directos y los indirectos.

El grado de organización financiera de Warwick refleja vitalmente los límites de su exposición económica. Para los programas de financiamiento aprobados, particularmente los que vinculan con la investigación, se han establecido sistemas de formación detallada. Los programas de movilidad requieren, en forma implícita o explícita (como en el caso del Programa de vinculación CICHE), un compromiso institucional que usualmente implica que hay poca o ninguna recuperación de los costos directos. Se ha señalado ya que es improbable la materialización de los programas internacionales sin el apoyo de un entusiasta; del mismo modo, probablemente se pueda decir que pocos proyectos de movilidad sobrevivirían a un análisis económico imparcial.

La Oficina de Asuntos Internacionales pide anualmente fondos para imprevistos, a menudo con el fin de completar una contribución departamental, para apoyar el desarrollo de nuevas iniciativas internacionales. No siempre resulta fácil conseguir recursos para visitas exploratorias y sumas relativamente modestas pueden de algún modo contribuir a que proyectos nuevos lleguen a la etapa de una propuesta formal.

En el modelo de Warwick, si no en todos los modelos, la internacionalización del financiamiento es aún el arte de lo posible. Si se pueden recuperar los costos directos, el resto está determinado por la buena voluntad. ¿Está esto fuera de lugar en el ámbito de la educación superior? Un proyecto de intercambio entre Warwick y la Universidad de Tbilisi Georgia, que ha tenido éxito al enviar recíprocamente personal y estudiantes para el conocimiento cultural y la colaboración académica, probablemente ha tenido en las partes involucradas más efectos que cualquier otro programa. Sin embargo, estaba prendido con alfileres, pues la mayor parte del financiamiento provenía de contribuciones voluntarias.

## CONCLUSIONES

En un intento de exponer aquellos aspectos de la experiencia de Warwick en programas internacionales que podrían tener una útil aplicación general, el título de este artículo planteaba si el proceso de internacionalización académico estaba motivado por el idealismo o por algo más pragmático. El argumento presentado es que, para la multidirigida organización que caracteriza culturalmente a esta universidad, el éxito de la internacionalización dependerá de una flexible coalición de diferentes intereses, sin el predominio de uno en particular. Sin esa coalición, aún el proyecto más laudable nacerá muerto. Por otra parte, sin el empuje y el compromiso de una persona clave que ocupe un cargo clave, no habrá administración, política o aún planificación internacional que logre que fructifique un proyecto.