



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO



UNR

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
Facultad de Ciencia Política y RRII
Licenciatura en Gestión Universitaria

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

Internacionalización UNR: Escenarios Críticos y Acciones Estratégicas.



AUTORAS:
CISNERO, Jesica
GIOVAGNOLI, Valeria
GUIZZETTI, Marcela
NUÑEZ, Vanesa

DIRECTORA:
TARUSELLI, Ma. Victoria

RESÚMEN

El presente proyecto tiene como objetivo analizar estrategias de "Internacionalización en Casa" (IeC) desplegadas por diferentes Universidades de la Región y proponer acciones para la Universidad Nacional de Rosario (UNR), en respuesta a los desafíos actuales que enfrenta la educación superior en Argentina, tales como el desfinanciamiento y la necesidad de adaptarse a nuevas dinámicas globales. A través de este análisis, identificar acciones concretas que permitan fortalecer su dimensión global de manera inclusiva, transversal e integrada a las actividades académicas y administrativas diarias. De esta manera, se asegura que la internacionalización sea un proceso viable y sostenible, adaptado a un entorno de cambios constantes y al contexto socioeconómico del país.

El proyecto incluye un estudio comparativo de casos de instituciones educativas tanto nacionales como regionales (Latinoamérica), que han implementado exitosamente la IeC, con el fin de extraer buenas prácticas y lecciones aprendidas. Este análisis permitirá diseñar un modelo adecuado para la UNR, teniendo en cuenta sus particularidades, capacidades y oportunidades, y ofreciendo una base sólida para la integración de la dimensión internacional en la formación académica de sus estudiantes sin depender exclusivamente de la movilidad física.

ABSTRACT

This project aims to analyze "Internationalization at Home" (IaH) strategies deployed by different universities in the region and propose actions for Universidad Nacional de Rosario (UNR) in response to the current challenges facing higher education in Argentina, such as underfunding and the need to adapt to new global dynamics. Through this analysis, we identify concrete actions that will strengthen its global dimension in an inclusive, transversal, and integrated way into daily academic and administrative activities. This ensures that internationalization is a viable and sustainable process, adapted to an environment of constant change and the country's socioeconomic context.

The project includes a comparative case study of both national and regional educational institutions (Latin America) that have successfully implemented IaH, in order to extract good practices and lessons learned. This analysis will allow for the design of an appropriate model for UNR, considering its specific characteristics, capabilities, and opportunities, and providing a solid foundation for integrating the international dimension into its students' academic training without relying exclusively on physical mobility.

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
Capítulo I	9
MARCO TEÓRICO - INTERNACIONALIZACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: HACIA UN ENFOQUE INTEGRAL Y SOSTENIBLE	9
1.1. Conceptualización y Enfoques de la Internacionalización en la Educación Superior	9
1.2. Internacionalización Integral como elemento estratégico en las IES	12
1.3. Internacionalización del Currículum: fundamentos y aplicaciones	13
1.4. Internacionalización en Casa: Estrategia para la equidad y la sostenibilidad	14
1.5. Aportes institucionales y políticas recientes en el escenario post-pandémico	15
Capítulo II	
PLANIFICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	19
Capítulo III	
HISTORIZACIÓN Y ANTECEDENTES	24
3.1. Internacionalización de la Educación Superior	24
3.1.1. Políticas Universitarias del Gobierno Nacional	24
3.1.2. El desafío de internacionalizar la UNR: Contexto nacional y políticas institucionales 2007-2024	25
3.1.2.1. Fortalecimiento de las Relaciones Internacionales y Consolidación Estratégica 2007-2019	27
3.1.2.2. La Internacionalización desde 2019 y su articulación con Agenda UNR2030	34
3.2. Internacionalización en contextos críticos	35
3.2.1. Pandemia	35

3.2.2. Desfinanciamiento	36
Capítulo IV	
ANÁLISIS DE CASOS DE EXPERIENCIAS DE IeC	37
4.1. Justificación de la selección de casos	37
4.2. Análisis descriptivos de las experiencias	42
Capítulo V	
CONSIDERACIONES PRELIMINARES	43
5.1. Estrategias para fortalecer la IeC	43
5.2. Propuestas y recomendaciones	45
5.3. <i>RedAcademia</i> : Una Propuesta Innovadora para la Internacionalización en Casa y la Colaboración Académica Global	48
CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFÍA Y SITIOS CONSULTADOS	52
LISTA DE FIGURAS	
Figura 1: <i>Dimensiones de la Internacionalización</i>	18
LISTA DE TABLAS	
Tabla 1: <i>Síntesis de la Estrategia Metodológica de Investigación</i>	21
Tabla 2: <i>Síntesis de la política de internacionalización de la UNR - Acciones de Internacionalización 2007-2011: Fortalecimiento de las Relaciones Internacionales</i>	31
Tabla 3: <i>Síntesis de la política de internacionalización de la UNR - Acciones de Internacionalización 2015-2019: Consolidación Estratégica</i>	32
Tabla 4: <i>Relevamiento universidades para análisis de casos</i>	38
Tabla 5: <i>Matriz Comparativa de experiencias de internacionalización</i>	40
Tabla 6: <i>Propuesta de acciones a futuro</i>	46

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centra en el análisis de la internacionalización en contextos críticos y propone estrategias que permitan enfrentar los obstáculos que limitan el funcionamiento de los mecanismos tradicionales de relacionamiento internacional. Su enfoque está dirigido hacia una Internacionalización Integral (De Wit, 2015, p. 29) que incluya perspectivas internacionales y experiencias interculturales en todos los ámbitos de la vida universitaria, desplazándose del enfoque tradicional que se basa exclusivamente en la movilidad física.

Ante la creciente globalización y sus desafíos constantes, la internacionalización toma especial protagonismo como un fenómeno complejo y multidimensional, transversal a todas las funciones y estructura de las instituciones de educación superior (IES), presentándose como un proceso fundamental, sin quedar exento de los obstáculos que los tiempos vertiginosos actuales pueden ocasionar en la implementación de estrategias tradicionales de relacionamiento internacional.

En este contexto, y dentro de las dimensiones de Internacionalización de la Educación Superior (ES), la Internacionalización del Currículo (IdC) se ha enfocado en adaptar los programas académicos para incluir perspectivas internacionales y fomentar el desarrollo de habilidades interculturales, permitiendo que los estudiantes se conecten en un mundo globalizado. Por su parte, la Internacionalización en Casa (IeC) es una respuesta democrática a las limitaciones de la movilidad física, que promueve una internacionalización accesible dentro de las fronteras institucionales, mediante actividades y programas que promulgan la interculturalidad y la cooperación internacional de manera local.

En conjunto, Internacionalización de la ES, IdC e IeC forman un enfoque integral y flexible que permite a las universidades mantenerse conectadas globalmente, adaptándose a los desafíos contemporáneos y asegurando una educación inclusiva y global, sin depender exclusivamente de la movilidad internacional.

El pilar de este proyecto es el concepto de *Internacionalización en Casa (IeC)*¹ como respuesta a las contingencias y como propuesta permanente y sostenida, partiendo de la necesidad de impulsar estrategias más flexibles y sostenibles en el tiempo y más allá de los gobiernos de turno.

¹ El concepto de *Internacionalización en Casa (IeC)* fue adoptado por **Hans de Wit** y sus colegas en la primera década del Siglo XXI. Hans de Wit, junto con Betty Leask y Elspeth Jones, son algunos de los principales académicos que han desarrollado y promovido este concepto dentro del campo de la educación superior, que se refiere a un modelo integral para el aprendizaje que incorpore la dimensión internacional e intercultural en las currículas con el objetivo de que la totalidad del estudiantado tenga la oportunidad de participar en actividades internacionales y globales sin recurrir a la movilidad física. Se profundizará sobre este concepto en el Capítulo II: Marco teórico.

Situaciones complejas globales recientes, como la pandemia de COVID 19² y las consecuentes restricciones de viaje, han resaltado la importancia de la *IeC* para mantener la calidad educativa sin depender de la movilidad física. Este enfoque se establece como una estrategia duradera que fomenta la innovación pedagógica y prepara a los estudiantes para un mundo interconectado, reconociendo la necesidad de una internacionalización transversal, adaptable y permanente, capaz de enfrentar cualquier eventualidad futura y proporcionar una educación global y equitativa a largo plazo.

En este sentido, durante los años 2020 y 2021, en los que la gestión de las relaciones internacionales se vio obligada a modificar su rumbo especialmente en cuanto a la movilidad física, la UNR tuvo que adaptarse a las nuevas necesidades institucionales y rediseñar estrategias para afrontar los desafíos, cancelando todas las iniciativas que implicaran movilidad física y tomando decisiones estratégicas para cumplir con los objetivos organizacionales.

Por otro lado, desde diciembre de 2023, la situación que enfrenta la educación superior de gestión pública en Argentina se ha convertido en un desafío crítico³, debido a la implementación de las políticas del gobierno nacional, tales como la reducción del financiamiento de las universidades públicas (al otorgar partidas presupuestarias deficitarias en relación a la inflación acumulada del 222,6%) y el veto de la ley de Financiamiento Universitario a través del Decreto 879/2024⁴ publicado en el Boletín Oficial del 2 de octubre de 2024, entre otras.

Este fenómeno está íntimamente relacionado con las políticas de corte neoliberal, que bajo el lema de reducción del gasto público promueven e impulsan, tanto la privatización de los servicios universitarios como la comercialización de la educación. Concretamente en las Universidades, se manifiesta en la insuficiencia de recursos financieros, la suspensión de obras de infraestructura y la limitación del presupuesto asignado a las mismas. Esto afecta también los salarios de los trabajadores, comprometiendo de manera significativa la calidad educativa, la investigación, la extensión y el desarrollo institucional.⁵

La UNR, como una de las principales instituciones de educación superior del país, también ha sufrido los efectos del desfinanciamiento. La reducción de fondos

² La Organización Mundial de la Salud declaró la pandemia de Coronavirus o COVID-19 el 11 de marzo de 2020, la que se mantuvo hasta el 5 de mayo de 2023. En Argentina, el Aislamiento social, preventivo y obligatorio fue decretado el 20 de marzo de 2020 y se extendió hasta el 6 de junio de 2021. [Decreto DNU 297/2020 | Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar/dnu/297/2020)

³ A través del Decreto 88/2023, el presidente de la Nación, Javier Milei, dispuso la prórroga del Presupuesto Público Nacional vigente del ejercicio fiscal 2023 para el año 2024.

⁴ [BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA - VETO - Decreto 879/2024](#) - Según el presidente Milei la ley "no cuenta con previsión presupuestaria ni recursos a utilizar para su financiamiento, acarrea problemas técnicos que imposibilitan su implementación ordenada, y afecta de manera tangible los objetivos de política económica fijados por el Gobierno Nacional"

⁵ Para mayor información sobre la situación financiera de las Universidades, se puede consultar los documentos emitidos por el Consejo Universitario Nacional (CIN). Disponible en: [CIN | Consejo Interuniversitario Nacional](#)

gubernamentales, la inflación y la quita de subsidios en los servicios han ejercido una presión financiera significativa sobre la universidad, lo que ha impactado negativamente en áreas fundamentales como la Internacionalización.

Estas condiciones adversas, no solo afectan las funciones esenciales de la universidad, sino que también amenazan su capacidad para mantener la dimensión internacional. Ante este panorama, resulta imperativo desarrollar y promover estrategias de internacionalización que sean viables y funcionen de manera permanente, asegurando que la institución pueda sostener su participación activa en la educación global, sin depender, exclusivamente, de las herramientas tradicionales de internacionalización.

La definición del problema hace foco en las políticas de internacionalización de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) en contextos críticos dentro del Sistema de Educación Superior de gestión pública. Surgen así interrogantes claves: ¿Qué estrategias han desplegado otras Universidades de la Región para sostener un tipo de internacionalización que no dependa de la movilidad física? ¿Qué políticas de internacionalización fueron desarrolladas por la UNR en los últimos años? ¿Qué recursos se encuentran disponibles en la UNR para gestionar de manera eficiente la internacionalización en un entorno cambiante y adverso? En función de ello, ¿Qué estrategias pueden implementarse para sostener y fortalecer la dimensión internacional en tiempos de crisis, garantizando su permanencia y pertinencia en la vida universitaria?

En este sentido el objetivo general del trabajo es analizar políticas y estrategias de internacionalización, focalizándonos en contextos críticos y proponer líneas de trabajo que permitan enfrentar los obstáculos que limitan el funcionamiento de los mecanismos tradicionales de relacionamiento internacional.

Para ello, los objetivos específicos son: a) historizar las políticas de internacionalización a nivel nacional y en la UNR impulsadas en las últimas décadas; b) sistematizar y analizar las estrategias de IeC de universidades de la Región consideradas exitosas; y) sugerir líneas de trabajo para potenciar las estrategias de internacionalización a futuro.

Para llevar adelante este trabajo, se seleccionaron los casos de la Universidad Nacional de Cuyo - UNCuyo y la Universidad Nacional del Litoral - UNL, y latinoamericanos de la Universidade Federal de Rio de Janeiro - UFRJ y de la Universidad Federal de Integración Latinoamericana - UNILA; en las cuales la IeC viene siendo aplicada desde diferentes aristas y han desplegado estrategias consideradas exitosas en este sentido.

En base a la problemática planteada, el presente texto será estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo 1, se presenta el enfoque teórico y conceptual de la internacionalización de la educación superior, haciendo énfasis en la Internacionalización en Casa como estrategia clave.

En el capítulo 2, se expone la estrategia metodológica del trabajo, detallando los objetivos, ejes de análisis y criterios utilizados para la investigación.

En el capítulo 3, se desarrolla una revisión histórica y política de la internacionalización universitaria en Argentina y en la Universidad Nacional de Rosario, en relación con distintos contextos críticos.

En el capítulo 4, se realiza un análisis comparativo de casos relevantes en universidades nacionales y latinoamericanas que han implementado estrategias de Internacionalización en Casa.

En el capítulo 5, se presentan propuestas y recomendaciones surgidas a partir del análisis, orientadas a fortalecer la política de internacionalización de la UNR con énfasis en la sostenibilidad y la equidad.

Capítulo 1

MARCO TEÓRICO

INTERNACIONALIZACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: HACIA UN ENFOQUE INTEGRAL Y SOSTENIBLE

1.1. Conceptualización y Enfoques de la Internacionalización en la Educación Superior

En las últimas décadas, la internacionalización se ha consolidado como una dimensión estratégica en la educación superior, adquiriendo un carácter complejo, dinámico y transversal. Este proceso responde tanto a los desafíos que impone la globalización como a la necesidad de formar ciudadanos capaces de desenvolverse en contextos culturales diversos y de participar activamente en redes académicas internacionales. Tradicionalmente centrada en la movilidad estudiantil y docente, la internacionalización ha evolucionado hacia un enfoque más amplio y sistemático.

Consideramos pertinente, para enmarcar el trabajo, definir lo que entendemos por Internacionalización de la Educación Superior. Para ello, tomamos como base las definiciones de aquellos autores que más se asemejan al concepto que como equipo recuperamos de esta temática.

En primer lugar, De Wit⁶ (2015, citado por Leask, 2021) define a la Internacionalización de la ES como:

“El proceso intencional de integrar una dimensión internacional, intercultural o global en el propósito, las funciones y la oferta de la educación superior, con el fin de mejorar la calidad de la educación y la investigación para todos los estudiantes y el personal académico, y hacer una contribución significativa a la sociedad” (p.23).

Autores como Moncada Cerón (2011) destacan que la internacionalización proporciona las competencias necesarias para desenvolverse en entornos internacionales y multiculturales. Esta visión se complementa con la de Jesús Sebastián (2005), quien subraya que debe ser un elemento integral de la misión y estrategia institucional, mejorando la calidad educativa y el conocimiento transferido.

⁶ Johannes Wilhelmus Maria "Hans" de Wit (nacido en 1950) es un educador internacional y administrador de educación superior holandés, conocido por su destacado trabajo académico en el campo de la internacionalización de la educación superior.

En los últimos años, se han identificado dos enfoques predominantes en el campo de la internacionalización: uno funcionalista, que la concibe como una estrategia de posicionamiento institucional en el mercado global del conocimiento, y otro crítico, que la considera un medio para fortalecer la cooperación académica internacional desde una perspectiva solidaria y regional. Este enfoque suele estar influenciado por autores como Jane Knight (2005) y Hans de Wit (2011), quienes han analizado la internacionalización como un proceso estratégico que responde a dinámicas del mercado, la competitividad institucional y la calidad académica.

En América Latina este segundo enfoque ha sido impulsado por autores como Jaramillo (2015), Boaventura de Sousa Santos (2021), Daniel Mato (2014) y Leandro Rodríguez Medina (2016), entre otros. Ellos cuestionan la mercantilización de la educación y proponen una internacionalización desde el sur global, más solidaria, horizontal y orientada a la justicia social y el conocimiento compartido entre regiones. En relación con estos planteos, nos interesa destacar la importancia de construir, en consonancia con los lineamientos de la Declaración de la CRES 2008, una internacionalización comprometida con los valores de inclusión y equidad, promoviendo la integración regional y el respeto a la diversidad cultural.

Este enfoque crítico cuestiona las lógicas de competencia y mercantilización del conocimiento (vinculadas a los conceptos de fines del siglo pasado) y propone una internacionalización que fortalezca las capacidades locales y contribuya al desarrollo sostenible de las comunidades. En este sentido, se prioriza la cooperación entre universidades del Sur Global, el intercambio de saberes en condiciones de equidad y la generación de redes académicas que respondan a problemáticas comunes de la región.

Autores como Rhoads y Torres (2006) también advierten sobre los riesgos de reproducir modelos hegemónicos del Norte Global si no se construyen políticas institucionales conscientes del contexto latinoamericano. En esta misma línea, Oregioni (2015) destaca la relevancia de la internacionalización en contexto, entendiéndola como un proceso endógeno e integral. Desde un enfoque contrahegemónico⁷, enfatiza la creación de redes de cooperación Sur-Sur⁸ con una perspectiva regional, impulsadas por políticas públicas. Este modelo busca consolidar un sistema sostenible y retroalimentado en el tiempo.

En palabras de la autora (2021):

“(…) es necesario desarrollar una conciencia colectiva que permita centrarse en los problemas del Sur como centro de referencia, valorizando

⁷ En contraposición con el modelo de internacionalización hegemónico liderado por los países centrales, donde predomina la dependencia académica para con los países centrales, alejándose de la realidad latinoamericana y con una mirada mercantilista de la ES (Drisun, 2024)

⁸ La cooperación Sur-Sur es la colaboración política, económica social y cultural entre países en desarrollo para fomentar su crecimiento y desarrollo.

sus recursos, buscando complementariedad y beneficios mutuos en la producción y difusión de conocimiento. Consecuentemente, la dimensión política es fundamental en el análisis, no solo entendida como política pública en relación a un proyecto nacional y regional, sino también como disputa de sentido respecto al conocimiento que se genera”⁹.

De esta forma, podemos afirmar que la internacionalización de la ES en América Latina todavía es un proceso intencional, deliberado y en constante evolución, marcado por múltiples desafíos derivados de ideologías políticas, desigualdades estructurales, barreras lingüísticas y una limitada inversión estatal en ciencia y tecnología. Más allá de esto, ha dado lugar a modelos propios basados en la cooperación regional, el intercambio de saberes y la articulación de políticas públicas en red; generando actitudes heterogéneas que oscilan entre lo proactivo y lo reactivo, entre el voluntarismo y la inercia.

Retomando a De Wit (2015), entendemos como proceso intencional, a la adopción de políticas planificadas que acompañen el desarrollo de la dimensión internacional en consonancia con la misión y objetivos institucionales, vinculado al mejoramiento de la calidad y pertinencia de la Universidad. Según de Wit, Hunter, Egon-Polak y Howard (2015, en de Wit, 2020, p. 540 [traducción propia]):

“La internacionalización debe evolucionar hacia un proceso más integral, más intencional y menos elitista (para todos los estudiantes y el personal), menos centrado en la movilidad y con un enfoque menos económico, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación y la investigación, y realizar una contribución significativa a la sociedad. Este atractivo se ha vuelto más predominante en un período en el que el nacionalismo, la xenofobia, los desafíos políticos, sociales y económicos globales y la reciente pandemia ponen en grave peligro el papel y la calidad de la educación superior y sus dimensiones internacionales.”

Consideramos que, en un contexto donde los discursos y políticas públicas condicionan de forma directa e indirectamente el accionar de las universidades, buscan desprestigiarlas y las colocan en el centro del escrutinio público, estas instituciones deben reinventarse nuevamente. Apoyadas en su autonomía, deben definir estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos y preservar el prestigio que han construido ante la sociedad y en el ámbito internacional.

⁹ Extraído de: <https://revistas.unlp.edu.ar/CTyP/article/view/12068/10932>

1.2. Internacionalización Integral como elemento estratégico en las IES

En este contexto de evolución y diversificación de los enfoques de la internacionalización en la educación superior latinoamericana, se hace evidente la necesidad de adoptar un modelo más abarcativo y arraigado a la multiculturalidad regional. De esta forma, surge el concepto de **Internacionalización Integral**, como un elemento estratégico fundamental en las IES. Este representa un salto cualitativo que enfatiza una perspectiva inclusiva, transversal y participativa que va de actividades puntuales como la movilidad física, hacia una visión sistémica que abarca a toda la universidad.

Como señala Amelia Buscemi (2016) la Internacionalización Integral “es un proceso que involucra a todos los actores de la educación superior, sean estos responsables de su gestión, profesores o estudiantes; así también a todos los servicios institucionales, tanto los académicos como los de apoyo” (p 462). Esta visión permite superar enfoques parciales y propone una transformación profunda de la vida universitaria, integrando la dimensión internacional en su esencia.

Previamente a esta autora, John K. Hudzik acuñó el término *Comprehensive Internationalization* (CI), un concepto fundamental para entender la internacionalización integral desde una perspectiva holística. Según Hudzik (2011), la CI es “un compromiso, confirmado mediante la acción, de integrar las perspectivas internacionales y comparativas en la enseñanza, la investigación y los servicios de la educación superior. Conforman la ética y los valores institucionales y afecta a toda la labor de la educación superior” (p 1). Para el autor, es esencial que esta visión sea adoptada por el liderazgo institucional, la gobernanza, el profesorado, el alumnado y todas las unidades de servicios y apoyo académico, convirtiéndose en un “imperativo institucional, no solo una posibilidad deseable”. Esta concepción abarca no solo la vida en el campus, sino también elementos externos como las alianzas y relaciones interinstitucionales.

En línea con lo planteado por Hudzik, un elemento clave de la CI resaltado por de Wit, es la noción de *ethos* institucional. El *ethos* se refiere a la identidad y a los valores institucionales que sustentan la internacionalización, asegurando que esta sea parte del ADN de la institución y no una política decorativa y periférica. Esto implica la internacionalización en casa, que involucra la integración de perspectivas y contenidos internacionales en el currículo, la investigación y la cultura organizacional, así como el uso estratégico de la tecnología para facilitar la cooperación y la creación de redes globales. “La reconfiguración global de las economías, los sistemas de comercio, la investigación y la comunicación, y el impacto de las fuerzas globales en la vida local, amplían drásticamente la necesidad de una internacionalización integral y las motivaciones y propósitos que la impulsan.” (Hudzik, 2011)

En síntesis, la Internacionalización Integral representa un paradigma estratégico que va más allá de la movilidad, buscando permear todas las facetas de las IES. Las definiciones de Buscemi, De Wit y Hudzik convergen en la idea de un proceso holístico, sistémico y transformador, donde la dimensión internacional se arraiga en el ethos, los valores, el currículo, la investigación y las relaciones institucionales, preparando a la comunidad universitaria para un mundo cada vez más interconectado.

1.3. Internacionalización del Currículum: Fundamentos y Aplicaciones

Dentro de este enfoque integral y sistémico, la **Internacionalización del Currículum** emerge como un pilar fundamental, que busca incluir perspectivas globales en los contenidos, metodologías y resultados de aprendizaje, impactando directamente en la formación de los estudiantes.

Betty Leask (2015), la define como "el proceso de incorporar dimensiones internacionales, interculturales y globales en el contenido del currículum, así como también en los resultados de aprendizaje, tareas de evaluación, metodologías de enseñanza y servicios de apoyo en un programa de estudio" (Leask & De Wit, 2015: 11 a 13). Esta práctica puede incluir el análisis de temas globales, la incorporación de perspectivas internacionales, el fomento de la competencia intercultural, la promoción de la movilidad estudiantil y docente, y la integración de tecnologías digitales para la colaboración internacional.

Desde este punto de vista podemos sostener que internacionalizar el currículum va más allá de agregar cursos sobre temas internacionales; se trata de integrar una perspectiva global en todo el Plan de estudios de una carrera, es decir, implica un rediseño significativo de los programas académicos. Este proceso busca formar ciudadanos globales críticos, capaces de comprender y participar activamente en un mundo cada vez más complejo e interdependiente, proporcionando experiencias educativas globalmente relevantes. Es así que García Gudilla (2013) y Rodríguez Gómez (2015), desde una perspectiva de gestión, subrayan la importancia de una gobernanza participativa que articule las distintas áreas académicas, administrativas y de gobierno universitario. La implementación de políticas de internacionalización debe ser transversal con indicadores de evaluación, equipos técnicos especializados y un financiamiento estable que garantice su sustentabilidad.

Desde esta perspectiva, se busca promover una internacionalización auténtica y sostenible, requiriendo un compromiso institucional a largo plazo y la participación activa de la comunidad académica en la reconfiguración continua de los programas educativos para enfrentar desafíos globales y preparar a los estudiantes para un futuro internacionalmente interconectado.

La UNR ha desarrollado diversas acciones, programas y actividades para capacitar a la comunidad universitaria en la internacionalización del currículum. Estas iniciativas tienen como objetivo fortalecer las competencias y conocimientos, promoviendo una visión global en la educación, fomentando la inclusión de perspectivas internacionales en los planes de estudio y enriqueciendo la experiencia académica de sus miembros.

1.4. Internacionalización en Casa: Estrategia para la Equidad y la Sostenibilidad

En este marco de ideas, el concepto de **Internacionalización en casa** (IeC), refiere a la integración de una dimensión internacional e intercultural en la enseñanza, investigación y actividades de una institución educativa, sin que los estudiantes o el personal académico realicen efectivamente actividades de intercambio físico.

Este enfoque busca proporcionar a todos los estudiantes competencias globales y una comprensión más amplia de las culturas, valores y contextos universales, independientemente de sus posibilidades de movilidad internacional. Las estrategias incluyen la incorporación de contenidos internacionales en los Planes de estudio, el uso de tecnologías para conectar con pares de otros países y la promoción de un campus culturalmente diverso e inclusivo, dentro de los límites institucionales. La internacionalización en casa reconoce las limitaciones de la movilidad física y trabaja para asegurar que todos los miembros de la comunidad educativa puedan beneficiarse de una perspectiva internacional, fomentando así una educación más global, equitativa y democrática.

Consideramos que asumir el desafío de implementar una política de IeC sostenible y como pilar del proceso de internacionalización, permitiría a la UNR no depender, exclusivamente, de las fluctuaciones en el financiamiento o hacer frente a eventos imprevistos, tales como una pandemia. Ahora bien, para que la IeC sea sostenible es fundamental que la estrategia se integre de manera estructural y permanente en la institución educativa, esto implica una serie de acciones y enfoques que deben ser implementados y sostenidos a lo largo del tiempo.

La movilidad saliente ("outgoing") de estudiantes, docentes, investigadores y personal administrativo es una característica común de la internacionalización tradicional. En las universidades latinoamericanas, la participación en estos procesos se considera de élite y es generalmente limitada a un pequeño porcentaje de los miembros de la comunidad universitaria. En cambio, los procesos de internacionalización en casa se aplican para internacionalizar a todos los miembros de la universidad, "trayendo el mundo a casa", no solo para aprender del mundo, sino también para profundizar el intercambio académico intercultural sin necesidad de

trasladarse.

La emergencia sanitaria de la pandemia aceleró el proceso de reconfiguración de las universidades y de la educación superior en el mundo, a partir de la profundización de tendencias de cambio pre-existentes. Nos referimos a procesos y dinámicas tales como la expansión de los llamados nuevos proveedores (educación virtual, servicios externos en diferentes países) y la mercantilización de las tecnologías educativas (EdTech) que modifican las formas de enseñanza y condiciones laborales del personal académico (Williamson y Hogar, 2021)¹⁰. Consideramos clave la utilización de estos recursos emergentes, los cuales generan un escenario favorable para la viabilidad y continuidad en la implementación de nuevas estrategias de *IeC*.

Como señala Suasnabar (2023), referenciando a Marginson (2022), el contexto de pandemia mostró un Estado resolutivo en materia de accesibilidad y conectividad tecnológica, lo cual permitió garantizar el funcionamiento de las instituciones universitarias. Sin embargo, estos ejes no se incorporaron de forma permanente a la dinámica post pandémica de la Educación Superior.

En otra línea, Claudio Rama Vitale (2006) aborda la despresencialización de la educación superior en América Latina desde una perspectiva multidimensional, considerando aspectos como calidad, cobertura, internacionalización y financiamiento. El autor, destaca la importancia de analizar los impulsores y restrictores de este proceso, así como la diversidad de modalidades pedagógicas que emergen en la región. Además, resalta la vitalidad y la expansión de las prácticas educativas no presenciales, a pesar de las restricciones normativas y resistencias académicas.

Al respecto, destaca que la virtualización de la educación, la educación híbrida y la diversificación de la oferta educativa son marcos conceptuales claves para analizar este fenómeno, permitiendo una comprensión integral de cómo la despresencialización está promoviendo una educación más diversa y tecnológicamente avanzada en la región.

1.5. Aportes institucionales y políticas recientes en el escenario post-pandémico

Si bien el análisis académico ha aportado marcos conceptuales valiosos sobre la despresencialización y sus implicancias en la educación superior latinoamericana, es necesario ahora situar esas reflexiones en el marco de decisiones concretas tomadas

¹⁰ Williamson, B. y Hogar, A. (febrero, 2021). Pandemic Privatisation in Higher Education: Edtech & University Reform. Education International Research. En SUASNÁBAR, C. (2023). Los escenarios futuros de la universidad argentina: entre los desafíos "glonacales", la inercia de las tendencias sistémicas y la larga ausencia de una agenda de política. Revista Educación Superior y Sociedad, 35(1), 179-205. [Documento PDF]. Recuperado de <https://doi.org/10.54674/ess.v35i1.736>

por los organismos gubernamentales y las universidades públicas. En este sentido, se consideran las políticas adoptadas a nivel nacional e institucional en el escenario post-pandémico, así como los lineamientos estratégicos que han buscado dar continuidad a experiencias innovadoras surgidas en dicho contexto. Asimismo, se abordan las definiciones más recientes provenientes de espacios regionales como la CRES+5, que permiten comprender cómo la internacionalización en casa se posiciona en el discurso y en la acción a nivel regional.

En el presente análisis consideramos que la política post pandémica adoptada por el Ministerio de Educación y el CIN y replicada por el gobierno universitario, fue la del regreso a la presencialidad plena, siendo restrictiva de la virtualidad, en detrimento de los beneficios sustanciales que involucró la utilización de esta metodología y lo aprehendido en el contexto.¹¹

En cuando a estos beneficios, el Consejo Superior Universitario, a partir de una iniciativa del Área Académica y de Aprendizaje, aprobó en 2023 el documento “Lineamientos para la reconfiguración del modelo de enseñanza y aprendizaje de la UNR”¹² que señala en su Considerando:

“las transformaciones en el modelo de enseñanza han comenzado antes de la pandemia, pero se han acelerado como consecuencia de ésta, dejando en evidencia notables experiencias y resultados que habilitan a considerar su valor innovador en el presente y prospectar su potencialidad en el futuro.”

En paralelo, los debates regionales también han aportado definiciones clave para el fortalecimiento de la internacionalización en América Latina. La Conferencia Regional de Educación Superior (CRES+5) tuvo lugar en Brasilia en el mes de marzo de 2024. Este fue un evento clave en el ámbito educativo de América Latina y el Caribe, que defendió una Educación Superior democrática, inclusiva y gratuita. En la edición anterior, CRES 2018, se promulgó la lucha contra la mercantilización y privatización de los sistemas educativos y se refrendó la definición de la Educación Superior como derecho humano universal y un bien público social que debe ser plenamente garantizado por los Estados, conforme lo suscrito y aprobado en las Declaraciones de la Conferencia Mundial de la UNESCO de 1998.

En el contexto de la CRES 2018, las prácticas más comunes de internacionalización incluyen la movilidad saliente y entrante de estudiantes, así como la cooperación entre docentes y equipos de trabajo extranjeros. Sin embargo, la integración de competencias internacionales e interculturales en el currículo local, conocida como internacionalización en casa, está insuficientemente desarrollada.

¹¹ Mediante Declaración Conjunta el Ministerio de Educación y el CIN, con fecha 29 de septiembre de 2021, recomiendan a todas las Instituciones Universitarias del país el retorno a la presencialidad plena cuidada en el marco de la plena vigencia de la autonomía universitaria, y con base en las recomendaciones previstas por las normas sanitarias vigentes en cada jurisdicción en el contexto de pandemia.

¹² Aprobado según Resolución Consejo Superior N° 230/2023 del 11 de julio de 2023.

Obstáculos como la burocracia, la rigidez del currículum y la falta de políticas flexibles limitan estas iniciativas. A pesar del interés manifestado, las instituciones se centran más en la movilidad física que en estrategias de internacionalización en casa y alianzas regionales, con un impacto limitado en las comunidades universitarias.

Podemos ver plasmada la intención de la aplicación de la *IeC* en nuestra Universidad a través de lo expuesto en el “Informe sobre la Internacionalización de las Universidades Argentinas”¹³, solicitado por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), donde la UNR detalló iniciativas y actividades de carácter virtual (movilidades de grado y posgrado, workshops, conferencias en vivo, capacitaciones, ciclos de charlas) que acompañaron la implementación de esta modalidad durante el transcurso del aislamiento obligatorio.

La SPU realizó una encuesta dirigida al sistema universitario argentino, incluyendo preguntas sobre estrategias adoptadas para la continuidad de la internacionalización, adaptación a la enseñanza virtual y desafíos enfrentados durante la pandemia. El objetivo principal fue evaluar las respuestas y adaptaciones de las universidades a los desafíos impuestos por la pandemia de COVID-19, así como identificar oportunidades para fortalecer la internacionalización en el futuro.

El análisis de la literatura pertinente y el informe de la SPU sobre la internacionalización de las IES, respaldan la implementación de la *IeC*. Esta se justifica por su potencial para democratizar el acceso a una educación global y para el desarrollo de competencias interculturales, sin la necesidad de recurrir a la movilidad física. La aplicación de la teoría de la *IeC* a un proyecto de intervención práctica implica la traducción de sus conceptos en acciones concretas. Con esta propuesta, nuestro equipo aspira a consolidar la *IeC* como política de implementación permanente, a través del análisis de casos y buenas prácticas, y la formulación de sugerencias para implementaciones futuras.

Consideramos que estos lineamientos constituyen un marco estratégico para potenciar las actividades de *IeC* que pudiera desarrollar la universidad. No obstante, para que estas iniciativas trasciendan y se consoliden como políticas efectivas, es necesario avanzar en la institucionalización de la *IeC* a través de programas específicos, recursos asignados y mecanismos de evaluación que permitan monitorear su impacto. La construcción de una cultura institucional favorable requiere no solo del compromiso de las áreas de internacionalización, sino de todos los actores universitarios, autoridades, equipos de gestión, docentes, Nodocentes, estudiantes y graduados, es decir, la comunidad universitaria en su conjunto. Asimismo, resulta clave articular estas estrategias con otras políticas de inclusión y democratización del acceso al conocimiento, fortaleciendo las capacidades digitales, promoviendo la capacitación en entornos interculturales y fomentando redes de colaboración con otras instituciones de la región.

En definitiva podemos afirmar que el escenario post pandémico plantea un punto

¹³ <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL008355.pdf>

de inflexión en las formas de entender y ejercer la educación superior. La consolidación de la leC como una política transversal y sostenida en el tiempo no solo permitirá ampliar horizontes formativos para la comunidad universitaria sino también posicionar a la UNR como un actor activo en el proceso de integración regional y en construcción de una educación superior más equitativa, innovadora y comprometida con los desafíos actuales.

Figura 1¹⁴: *Dimensiones de la Internacionalización*



Elaboración propia a partir de Mentges, M. J. y Costa, M. (2023).

¹⁴ Figura de elaboración propia basada en la figura presentada en: Mentges, M. J., & Costa, M. (2023). Internacionalización de la educación superior: concepciones, modelos y desafíos. *Revista Educa UMCH*, (22), 21–44. <https://doi.org/10.35756/educaumch.202322.275>, donde se busca representar gráficamente estas dimensiones y su interrelación jerárquica, con el fin de facilitar su comprensión y análisis. La Internacionalización de la Educación Superior constituye un marco amplio que integra diversas estrategias orientadas a incorporar la dimensión internacional e intercultural en las funciones sustantivas de las instituciones educativas. En este contexto, la internacionalización integral representa un enfoque holístico que busca transversalizar dicha dimensión en todos los niveles y estructuras institucionales. Dentro de esta, se inscribe la Internacionalización del Currículum (IdC), entendida como la integración sistemática de perspectivas internacionales en los contenidos, metodologías y resultados de aprendizaje. A su vez, la IdC abarca la Internacionalización en Casa (leC), la cual se refiere a las experiencias internacionales que se desarrollan en el ámbito local, sin necesidad de movilidad física.

Capítulo 2

PLANIFICACIÓN y JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, orientado al análisis interpretativo de políticas institucionales, documentos estratégicos y testimonios de actores clave en la gestión de la internacionalización. Esta estrategia responde a la necesidad de comprender en profundidad cómo se han desarrollado e implementado las políticas de internacionalización en contextos críticos, así como de identificar prácticas relevantes de Internacionalización en Casa (IeC) que permitan repensar los mecanismos tradicionales de vinculación internacional.

En términos metodológicos, el trabajo "Internacionalización UNR: escenarios críticos y acciones estratégicas" propone un enfoque estructurado, que contempla, en primer lugar, una fase más analítica a fin de generar insumos para la toma de decisiones institucionales y proponer líneas de acción futuras.

El diseño metodológico se basa en la sistematización e historización de la política de internacionalización desarrollada por la UNR entre 2007 y 2024, y en un análisis crítico de experiencias y buenas prácticas en materia de internacionalización en casa, tanto en el ámbito nacional como regional. El objetivo es identificar en ellas aquellas que puedan servir como marcos de referencia útiles para la UNR.

Este abordaje metodológico se apoya fundamentalmente en el análisis documental, por su pertinencia para reconstruir históricamente la trayectoria institucional y explorar experiencias comparadas. Esta técnica permite recuperar y sistematizar información contenida en documentos oficiales, informes de gestión, memorias institucionales, publicaciones académicas, resoluciones rectorales y del Consejo Superior, notas periodísticas y planificación estratégica institucional.

La sistematización de la información se realizará mediante codificación temática, apoyada eventualmente en herramientas accesibles (como Excel), para facilitar tanto el relevamiento cuantitativo (frecuencia de prácticas o normas) como el análisis cualitativo (emergencia de categorías y temas recurrentes).

Si bien este proyecto no contempla en esta instancia la implementación directa de intervenciones, se considera que los hallazgos obtenidos permitirán fundamentar y proyectar estrategias viables que fortalezcan la dimensión internacional dentro del espacio universitario.

En función de estos lineamientos, se estructuran los siguientes ejes metodológicos:

- Sistematizar información documental que permita historizar la política de internacionalización en la UNR, identificando alcances, límites y potencialidades.
- Recopilar y analizar experiencias, antecedentes y buenas prácticas sobre políticas de gestión e implementación de internacionalización en casa en universidades nacionales y regionales.
- Proponer, en función del análisis, estrategias para el fortalecimiento de la IeC en la UNR.

Para el eje 1, se estableció un recorte temporal entre 2007 y 2024. Esta elección se fundamenta en la escasez de información accesible con anterioridad al período de estudio. Las fuentes consultadas incluyen planes de gestión, memorias institucionales, registros documentales como resoluciones rectorales y del Consejo Superior, notas periodísticas y sitios web oficiales.

Para el eje 2, se tomaron como referencia experiencias previas significativas. En el caso argentino, se seleccionaron la Universidad Nacional del Litoral (UNL) y la Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo), por tratarse de instituciones públicas con trayectorias consolidadas y estructuras comparables. En el plano regional, se analizaron las prácticas de la Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) y la Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), por su aporte a modelos innovadores de integración cultural, educación internacionalizada y cooperación académica.

En todos los casos, se priorizó el análisis de experiencias que comparten con la UNR desafíos y valores institucionales, evitando modelos poco transferibles. Esta comparación aporta lecciones significativas en cuanto a planificación estratégica, compromiso institucional y uso de tecnologías para una educación globalizada. Se busca así consolidar un modelo de internacionalización integral, inclusivo y sostenible para la UNR en el mediano y largo plazo.

La amplia disponibilidad de fuentes de información sobre la IeC (estudios académicos, informes de gestión y documentación normativa) que registran antecedentes y buenas prácticas en la implementación de la misma, tanto a nivel local como global, permite validar la viabilidad del presente plan. Además, las redes de cooperación internacional en las que participa la UNR permiten el acceso directo a recursos y conocimientos que logran enriquecer el análisis y facilitar el diseño de estrategias.

Tabla 1: Síntesis de la Estrategia Metodológica

ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE INVESTIGACIÓN						
Objetivo General	Objetivo Específico de investigación	Dimensión / Eje de Indagación	Fuente	Método de Recolección	Método de Análisis	Indicadores de Evaluación
Analizar políticas y estrategias de internacionalización , focalizándose en contextos críticos y proponer líneas de trabajo que permitan enfrentar los obstáculos que limitan el funcionamiento de los mecanismos tradicionales de relacionamiento internacional.	a) historizar las políticas de internacionalización a nivel nacional y en la UNR desarrolladas en las últimas décadas	Políticas gubernamentales	Artículos periodísticos / normativa ministerial / páginas web oficiales / textos académicos/ Documentos institucionales/ resoluciones/ planes estratégicos	Análisis documental: Recopilación de documentos y análisis de políticas y planes estratégicos disponibles en repositorios o en bibliotecas universitarias	Análisis documental Sistematización de datos recopilados. Identificación de políticas y acciones gubernamentales e institucionales. [En caso de disponibilidad, se utilizará software como Atlas.ti ¹⁵ , o herramientas accesibles como Excel ¹⁶]	N° de documentos analizados (cuantitativo). Identificación de prácticas recurrentes y destacadas (cualitativo).

¹⁵ Atlas.ti es un software de análisis cualitativo muy utilizado en investigaciones sociales, educativas y de gestión. Sirve para organizar, codificar e interpretar grandes volúmenes de datos no numéricos, pero su licencia puede ser costosa y limitada si no hay convenio institucional.

¹⁶ Aplicativo de hojas de cálculo tipo EXCEL + codificación manual – Aunque no es un software específico de análisis cualitativo, en muchos proyectos se hace análisis temático y codificación manual en hojas de cálculo, especialmente en investigaciones con menor presupuesto o donde no se requiere software especializado.

		Políticas institucionales	Digesto / Actores relevantes / Memoria institucional / Planes de gestión / Planificación estratégica / Normativa	Análisis documental: Recopilación de documentos y análisis de políticas y planes estratégicos disponibles en repositorios o en bibliotecas universitarias	Análisis documental Sistematización de datos recopilados. Identificación de políticas y acciones gubernamentales e institucionales. [En caso de disponibilidad, se utilizará software como Atlas.t, o herramientas accesibles como Excel]	N° de documentos analizados (cuantitativo). Identificación de prácticas recurrentes y destacadas (cualitativo).
b) sistematizar y analizar las estrategias de leC de universidades de la Región consideradas exitosas	Planificación en la gestión de la leC (REF: UNL - UNCuyo - UFRJ - UNILA)	Publicaciones académicas/ documentos institucionales/ informes de gestión /	Análisis documental: Recopilación de documentos y análisis de políticas y planes estratégicos disponibles en repositorios o en bibliotecas universitarias	Análisis documental Sistematización de datos recopilados. Identificación de políticas y prácticas de leC [En caso de disponibilidad, se utilizará software como Atlas.ti, o herramientas accesibles como Excel]	N° de documentos analizados (cuantitativo). Identificación de prácticas recurrentes y destacadas (cualitativo).	
	Buenas prácticas de leC en otras universidades (de gestión	Documentos oficiales/ memorias institucionales		Análisis documental	N° de prácticas identificadas (cuantitativo)	

		pública nacional y regional)			Sistematización cualitativa con codificación temática	Comparación de ejes comunes entre universidades (cualitativo)
c) sugerir líneas de trabajo para potenciar las estrategias de internacionalización a futuro	Cultura Institucional y actores de gestión.	Cuadernos preliminares de la Agenda UNR2030/ entrevistas semiestructuradas/ grupos de discusión	Experiencias de actores clave. Revisión de documentos estratégicos	Análisis cualitativo temático. Codificación de categorías emergentes.	Cantidad de entrevistas realizadas (Cuantitativo) N° de temas recurrentes identificados (Cuantitativo, aunque su análisis posterior es cualitativo)	
	Normativa y actores académicos relevantes.	Digesto electrónico UNR/ entrevistas semiestructuradas/ documentos normativos.	Recolección documental y entrevistas.	Análisis normativo. Sistematización de categorías normativas vinculadas a la leC	N° de normas analizadas (Cuantitativo) Relevamiento de vacíos normativos o oportunidades de mejora (cualitativo)	

Capítulo 3

HISTORIZACIÓN Y ANTECEDENTES

3.1. Internacionalización de la Educación Superior

3.1.1. Políticas universitarias del Gobierno Nacional

La internacionalización de la Educación Superior es fundamental para construir la excelencia universitaria. Para ello, es prioritario que las instituciones desempeñen un doble papel: proyectarse globalmente y fortalecerse internamente. En Argentina, este enfoque se consolidó entre 2003 y 2015, durante los mandatos de Nestor Kirchner y Cristina Fernandez de Kirchner, en un marco de políticas públicas que buscaron mostrar las potencialidades de las universidades argentinas, a través de la órbita de la entonces Secretaría de Políticas Universitarias (SPU)¹⁷ y los programas que esta coordinaba.

Por un lado, a partir de la creación del Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA), cuya misión primordial era la de promover las actividades de las universidades argentinas en el exterior, en consonancia con los intereses estratégicos de la Nación, así como el fortalecimiento de la relación Universidad-Sociedad y el ejercicio de ciudadanía.

Por otro, se impulsó la reorganización del Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI), con el objetivo de promover la internacionalización de las instituciones universitarias argentinas para su fortalecimiento integral. Este último desarrolla actividades en tres dimensiones: cooperación internacional, promoción de la universidad argentina en el mundo y articulación de las demandas y necesidades del sistema universitario argentino en materia de internacionalización de la educación superior.

En este período, se promovió la: “activa construcción de un tipo de internacionalización universitaria solidaria, revisionista del *mainstream* hegemónico y autónomico” (Perrota, 2019 p.62).

Sin embargo, la gestión posterior del gobierno de la Coalición Cambiemos, resultado de la alianza PRO-UCR (2015-2019), liderado por Mauricio Macri, aplicó

¹⁷ Para profundizar sobre estos programas:

<https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/programa-de-internacionalizacion-de-la-educacion-superior-y-cooperacion-internacional-piesci>

reducciones significativas en el gasto público destinado a la educación superior, afectando programas como becas universitarias y convocatorias para la internacionalización, con demoras en la ejecución presupuestaria (Perrota, 2019).

Durante la presidencia de Alberto Fernández (2019-2023), la pandemia de COVID-19 presentó desafíos sin precedentes para el sistema universitario en Argentina y en todo el mundo. En este contexto, la internacionalización de la educación superior tuvo que adaptarse rápidamente a nuevas realidades, donde las formas tradicionales de movilidad estudiantil y colaboración académica internacional se vieron restringidas por las medidas sanitarias.

Para enfrentar los mencionados desafíos en este período, el gobierno nacional implementó estrategias que buscaron fortalecer la internacionalización de manera integral, adaptándose a las circunstancias impuestas por la pandemia. Esto incluyó destinar recursos adicionales orientados a apoyar la infraestructura tecnológica necesaria para la educación a distancia, lo que permitió a las universidades continuar con sus actividades académicas y de investigación a nivel internacional, en este caso con modalidad virtual.

Durante la pandemia, esto significó el sostenimiento y la implementación de programas y actividades que pudieran realizarse de forma remota, como conferencias virtuales, intercambios académicos en línea y proyectos de investigación colaborativa a distancia. Además, se priorizó la capacitación del personal docente y administrativo en el uso de las nuevas herramientas digitales, asegurando que las universidades puedan adaptarse a la enseñanza y la colaboración virtuales.

Junto a estos avances, la pandemia acentuó la importancia de la pertinencia social de la Universidad ante las vicisitudes del entorno y el territorio en el que está inserta, y en este contexto, el rol crucial de la dimensión internacional. Esto implicó que, mientras se avanzaba en la internacionalización a través de la tecnología y la cooperación en línea, también se debía asegurar que estas iniciativas contribuyan al desarrollo sostenible y equitativo de la educación superior en el país, siempre en sintonía con las realidades locales y las demandas de la sociedad argentina.

3.1.2. El desafío de internacionalizar la UNR: contexto nacional y políticas institucionales (2007–2024)

El desafío de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) es consolidar la inserción de su comunidad a nivel global, a partir de estrategias de vinculación tanto regionales (América Latina) como globales, de manera que la dimensión internacional sea transversal a toda la institución. Esta problemática, abordada en el presente

trabajo, se ha visto condicionada por un contexto nacional marcado por crisis económicas recurrentes, inestabilidad social y ausencia de políticas públicas sostenidas que prioricen a la Educación Superior.

En este contexto, las universidades públicas argentinas se ven afectadas por condicionantes estructurales como el aumento de la pobreza y la indigencia, la insuficiencia presupuestaria y la carencia de una política estatal de internacionalización con visión a largo plazo. Estas realidades imponen a las instituciones el desafío de establecer compromisos estratégicos firmes para poder mantener y proyectar su misión académica y social en un escenario global complejo.

A nivel nacional, las universidades públicas han visto afectadas sus capacidades de acción por la disminución del financiamiento estatal, particularmente desde diciembre de 2023. Medidas como la asignación presupuestaria por debajo de la inflación acumulada (222,6%), el veto a la Ley de Financiamiento Universitario (Decreto 879/2024) y la suspensión de obras e inversiones, responden a políticas de corte neoliberal que impulsan la privatización de servicios universitarios y la mercantilización de la educación. Esta situación impacta directamente en funciones sustantivas como la docencia, la investigación, la extensión y, especialmente, en las estrategias de internacionalización.

En ese marco, la UNR ha debido adaptar sus políticas institucionales, especialmente durante la pandemia de COVID-19. Entre 2020 y 2021, ante la suspensión de la movilidad física, la universidad reformuló sus estrategias internacionales, destacando la importancia de la Internacionalización en Casa (IeC) como una alternativa sustentable y transversal. Este enfoque, que había ganado impulso previamente, se consolidó como eje estratégico, promoviendo la innovación pedagógica, la integración curricular de perspectivas globales y el uso de tecnologías para mantener la cooperación internacional.

La situación actual exige diseñar e implementar estrategias de internacionalización duraderas, que no dependan exclusivamente de la movilidad física ni de coyunturas favorables, sino que estén arraigadas en la estructura institucional. La UNR, como institución pública y socialmente comprometida, debe fortalecer su política internacional desde una perspectiva inclusiva, crítica y sostenida, capaz de resistir adversidades y proyectarse como actor relevante en la educación superior global.

En el caso específico de la UNR, a partir del año 2007 se inicia un proceso de fortalecimiento institucional de su política internacional. Ese año, la Dirección de Relaciones Internacionales (RRII), que hasta entonces operaba como una dependencia dentro del Rectorado, fue promovida al rango de Secretaría, marcando un salto cualitativo en su jerarquía, estructura y funciones. Posteriormente, en 2019, se transformó en el Área de Internacionalización, reafirmando su centralidad en la estructura institucional.

Cabe señalar que muchas de estas áreas, como en el caso de la UNR, surgieron en los años '90 como parte del proceso de internacionalización de la educación superior a nivel global, especialmente en América Latina, y fueron creciendo progresivamente en atribuciones y visibilidad (Camou, 2002).¹⁸

A partir del año 2007 pueden identificarse distintos momentos en la construcción de la política de internacionalización en la UNR, vinculados tanto al contexto nacional como a decisiones internas que definieron el rumbo estratégico de la universidad en esta dimensión.

3.1.2.1. Fortalecimiento de las Relaciones Internacionales y Consolidación Estratégica 2007-2019

La Universidad Nacional de Rosario (UNR), a través de la Secretaría de Relaciones Internacionales, implementó Planes de Gestión cuatrienales que fortalecieron, consolidaron y acompañaron el proceso de internacionalización institucional. Esta política de gestión planificada y vertebrada se adaptó a la identidad y la misión institucional, a las necesidades de la institución y al contexto nacional, regional e internacional. Este proceso planificado fue acompañado por la adjudicación de presupuesto propio por parte del Consejo Superior Universitario.

Dentro de este proceso, es posible identificar diferentes etapas:

Primera Etapa:

Período 2007-2011.

Fortalecimiento de las Relaciones Internacionales.

Se trazaron como acciones prioritarias, las instancias de capacitación al interior de cada una de las unidades académicas, el diseño de material gráfico que facilitara la

¹⁸ En los años 90, la internacionalización de la educación superior llevó al surgimiento de oficinas o departamentos específicos dentro de las universidades, cuyo objetivo era facilitar la movilidad estudiantil y docente, promover la cooperación académica internacional, y gestionar proyectos de investigación y cooperación internacional. Durante el gobierno de Carlos Menem en Argentina, que se extendió de 1989 a 1999, se implementaron reformas de segunda generación que incluyeron a la educación superior, las cuales buscaban modernizar y ampliar la internacionalización de las universidades, aunque desde una mirada mercantilista. En este sentido, casi una década después y en el marco de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES) 2008, se firmó un acuerdo entre los países latinoamericanos para concebir a la educación superior como un bien público y social, un derecho humano y universal y un deber del Estado: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000181453>

promoción y visibilidad de las acciones internacionales y la adquisición de equipamiento tecnológico para el correcto desempeño de las funciones llevadas a cabo por el personal de la Secretaría, tanto de gestión, como técnico y administrativo.

Al mismo tiempo, se promulgó y consolidó la institucionalización de las oficinas de relaciones internacionales (ORIs) en la mayoría de las Facultades y se realizaron Mesas de Relaciones Internacionales periódicas de forma rotativa por las unidades académicas que visibilizaron las acciones y nuevas oportunidades del área.

Acciones y proyectos llevados a cabo por la Secretaría en este período:

- Programas propios: AVE Docente - Fondo Semilla UNR - Programa de Promoción de la Universidad Argentina / Programa de Promoción de la Universidad Nacional de Rosario (PPUA-PPUNR) Redes y Misiones;
- Proyectos con financiamiento externo: Fortalecimiento de las Relaciones Internacionales - Hacia una Política Internacional de Posgrados - Proyecto PIURE (Protocolo Internacional Universitario para Residencias Estudiantiles) - Misiones Universitarias al extranjero y Redes Interuniversitarias - Comunicación Institucional;
- Acciones de visibilización/difusión: Logo RRII con identidad propia - Mesas de RRII - Catálogo Internacional de la UNR - Boletín Informativo de Acciones Internacionales - Observatorio de Acciones Internacionales - Planeta UNR Micro Radial Informativo - Banco Digital de Convenios Internacionales - Participación en ferias internacionales.

En este período, se vió un marcado incremento de la participación en las convocatorias de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo - AUGM (Programas de Movilidad académica ESCALA, Núcleos Disciplinarios y Comités Académicos - ND/CA y Jornadas de Jóvenes Investigadores como los de mayor relevancia)¹⁹, en los Programas MARCA²⁰ y de Becas de Movilidad Docente a París y a Madrid, Fundación Carolina, Fulbright y Erasmus Mundus.

Segunda Etapa:

Período 2011-2015.

Consolidación Estratégica.

¹⁹ Para profundizar sobre los programas de la Asociación, consultar en el siguiente sitio web: <https://grupomontevideo.org/site/#>

²⁰ El Programa MARCA (Programa de Movilidad Académica Regional) se estructura a través de proyectos de asociación académica mediante la conformación de redes integradas por carreras universitarias de grado acreditadas por el Sistema de Acreditación Regional ARCUSUR.

En este período, se buscó consolidar las políticas planteadas en el plan de gestión anterior, con la participación consensuada de las doce unidades académicas incluyendo la continuidad y fortalecimiento del conjunto de acciones emprendidas. En articulación con las facultades, se consolidó la realización y participación sostenida en las mesas de RRII, que representaba una instancia de comunicación de acciones en curso y oportunidades existentes, así como de búsqueda de consensos y diálogo intrainstitucional.

Se registra un crecimiento sostenido en la participación de las acciones de cooperación internacional científico tecnológica, así como en la participación en las convocatorias del Programa PPUA-PPUNR, como aporte financiero de contraparte a los proyectos de Redes Interuniversitarias y Misiones Universitarias al Extranjero del PPUA dependiente de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU).

Para acompañar esta política institucional y el fortalecimiento de las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORIs) se creó el Laboratorio de Proyectos Internacionales con un equipo técnico abocado a la capacitación y acompañamiento en la formulación de proyectos y dentro del mismo, el Programa de Planificación Institucional para la formulación de Planes estratégicos en cada una de las facultades.

En estas gestiones, cabe destacar, como ya hemos citado en la sección anterior, el acompañamiento del gobierno nacional en políticas de internacionalización de la Educación Superior a través de partidas específicas de financiamiento sostenidas del PPUA y el PIESCI²¹, con convocatorias que permitieron políticas consonantes a nivel institucional.

Tercera Etapa:

Período 2015-2019.

Internacionalización en casa.

Durante este período se adoptó una perspectiva global como principal guía de acciones, facilitando una gestión eficiente con impacto social. Se implementó una gestión proactiva, inclusiva y solidaria, asegurando la calidad en todas las áreas. Se fortaleció el Modelo de Gestión Internacional mediante la continuidad de programas y proyectos existentes, promoviendo los logros obtenidos en los dos Planes anteriores a través de visitas a los Consejos Directivos de las doce Facultades.

Asimismo, se comenzaron a explorar estrategias de internacionalización "en casa" para complementar acciones en el exterior, adaptando las acciones al contexto. Entre ellas se destacaron: el Programa de Tutores Pares Internacionales en

²¹ Entre ellas podemos citar las convocatorias sostenidas a Proyectos de Redes Interuniversitarias, Misiones Universitarias al Extranjero y de Fortalecimiento de las Relaciones Internacionales, de Becas de Movilidad Docente a París y Madrid, la participación en Ferias Internacionales, entre otras.

coordinación con la Secretaría de Asuntos Estudiantiles; la publicación de la tercera edición del Catálogo Internacional UNR, el díptico de oportunidades internacionales y el tríptico con la totalidad de la oferta académica institucional de grado y posgrado. Al mismo tiempo, se realizó la segunda edición de la Semana de Visibilidad y Transferencia y del Programa ORIGEN. Por otro lado, se pusieron en marcha los Programas AVE Estudiantil y Nodocente y se creó el RUTAI - Registro Único de Tránsito Académico Internacional²².

Nos interesa señalar que en esta etapa, identificamos un considerable descenso de las oportunidades ofrecidas por el gobierno nacional en cuanto a convocatorias de proyectos para financiamiento específico. Esto se evidencia en las bases de la última convocatoria de proyectos de Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias (9° edición) que el PPUA lanzara en 2015, donde se lee:

“Desde el año 2006 el Programa de Promoción de la Universidad Argentina sostiene la convocatoria a proyectos de redes internacionales para consorcios de instituciones argentinas. Desde entonces se aprobaron más de 500 proyectos que posibilitaron numerosas visitas a países de América, Europa, Asia y África”²³.

Esta cita muestra la importancia que tuvo dicho Programa, sin embargo, luego de esa novena edición, no hubo convocatorias posteriores, ni de ninguno de los programas citados anteriormente.

²² Plan de Internacionalización 2015-2019 y cuadro descriptivo de acciones: ver ANEXO 2.

²³ Bases de la Convocatoria de Proyectos de Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias IX - 2015 [ANEXO I \(uncuyo.edu.ar\)](http://uncuyo.edu.ar)

Tabla 2: Síntesis de la política de internacionalización de la UNR - Acciones de Internacionalización 2007-2011: Fortalecimiento de las Relaciones Internacionales

Programa	Descripción	Propio/ Externo	Población objetivo	Beneficio
Programa AVE Docente	Programa de ayuda de viajes al exterior para docentes	Propio	Docentes UNR	Subsidio
Programa Fondo Semilla UNR	Programa de apoyo financiero de contraparte a los proyectos aprobados a través de convocatorias del MINCyT	Propio	Investigadores UNR	Fondos de contraparte
Programa de Promoción PPUA -PPUNR	Programa de apoyo financiero de contraparte a los proyectos aprobados en el marco de las convocatorias del PPUA	Propio	Docentes e investigadores UNR	Fondos de contraparte
Convocatorias a proyectos de Redes Interuniversitarias y Misiones al extranjero	Convocatoria de proyectos para facilitar la consolidación de redes entre universidades argentinas y extranjeras y promover el desarrollo de actividades académicas internacionales	Externo (PPUA SPU)	Docentes e investigadores UNR	Financiero
Convocatoria a proyectos de Fortalecimiento de las RRII	Presentación de Proyectos de Redes Interuniversitarias para afianzar la relación de las universidades con pares de otros países.	Externo (PPUA SPU)	Oficinas de Relaciones Internacionales	Financiero/ Vinculación
Proyecto PIURE (Protocolo Internacional Universitario de Residencias Estudiantiles)	Herramienta de gestión institucional para optimizar la gestión de la movilidad estudiantil internacional. (2012)	Propio (financiamiento externo)	Estudiantes extranjeros	Base de datos de alojamientos certificados
Proyecto Comunicación Institucional	Herramienta de gestión institucional. Estrategias de difusión y promoción de las Oficinas de Relaciones Internacionales de las Universidades Nacionales	Propio (financiamiento externo)	Equipo ORIs en colaboración con las Areas de comunicación y medios universitarias	Estrategia comunicacional de las universidades miembro
Acciones de visibilización/Difusión: Logo RRII con identidad propia	Tener una marca propia que identifique las acciones de internacionalización de la UNR	Propio (financiamiento externo)	Comunidad UNR	Imagen institucional
Mesas de RRII	Visibilizar las oportunidades y novedades de internacionalización	Propio	Secretarios de Oficinas de Relaciones Internacionales de Facultades	Socialización de la información

Programa	Descripción	Propio/ Externo	Población objetivo	Beneficio
Catálogo Internacional de la UNR	Recorrido ilustrativo de las doce facultades que conforman la UNR y su respectiva fisonomía institucional y oferta académica. Editado en español, inglés y portugués.	Propio	pares extranjeros	Visibilización de oportunidades internacionales
Boletín Informativo de Acciones Internacionales	Newsletter de difusión semanal con oportunidades vigentes	Propio	Comunidad UNR	Visibilización de oportunidades internacionales
Observatorio de Acciones Internacionales	Ciclo de entrevistas a beneficiarios de programas de la Secretaría de RRII	Propio	Comunidad UNR	Visibilización de experiencias internacionales
Planeta UNR Micro Radial Informativo	Ciclo de micros radiales a través de Radio Universidad	Propio	Comunidad UNR	Socialización de la información
Banco Digital de Convenios Internacionales	Repositorio de los convenios internacionales suscritos	Propio	Comunidad UNR	Visibilización de convenios suscritos con organizaciones extranjeras
Participación en Ferias Internacionales	Presencia activa de la UNR en ferias internacionales	Externo (PPUA - SPU)	Organismos internacionales (?)	Visibilización de oferta académica a nivel internacional
Origen	Financiamiento de visitas de personalidades académicas residentes en el extranjero	Propio (financiamiento externo)	Comunidad UNR	Financiero

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Síntesis de la política de internacionalización de la UNR - Acciones de Internacionalización 2015-2019: Consolidación Estratégica

Programa	Descripción/ Año	Propio/ Externo	Población objetivo	Beneficio
Tutores Pares Internacionales	Acompañamiento académico a estudiantes de intercambio de las diferentes unidades académicas. (desde 2018)	propio/ + Área de Bienestar	estudiantes avanzados de todas las carreras de la UNR	financiero (beca)
Catálogo Internacional de la UNR (3a edición)	Recorrido ilustrativo de las doce facultades que conforman la UNR y su respectiva fisonomía institucional y oferta académica. Editado en	propio	Sociedad, comunidad educativa UNR, otras Universidades y organismos nacionales	Visibilidad

Programa	Descripción/ Año	Propio/ Externo	Población objetivo	Beneficio
	español, inglés y portugués (2019)		e internacionales	
Díptico	Publicación tipo tabloide con oportunidades internacionales, programas propios y convocatorias de la de la SPU. Material de difusión (2015)	propio/SPU (en el marco de proyectos de fortalecimiento de las RRII)	Comunidad internacional	Visibilidad de la oferta en la comunidad internacional
Tríptico	Publicación con la oferta académica de grado y posgrado. Material de difusión (2015)	propio/SPU (en el marco de proyectos de fortalecimiento de las RRII)	comunidad educativa UNR, otras Universidades nacionales e internacionales	Visibilidad al interior de la UNR
Semana de Visibilidad y Transferencia	Exposición de resultados de actividades en el exterior de manera gráfica y discursiva. Estrategia comunicacional específica, orientada a la visibilidad de las experiencias. Premiar, distinguir y reconocer propuestas de visibilidad y transferencia internacional. (2017)	propio	Estudiantes, docentes, investigadores y graduados que hayan resultado beneficiados por Programas Internacionales generados y/ o gestionados por la UNR	Demostrar transparencia en la gestión y lograr reconocimiento entre pares
Origen (2a edición)	Ciclo Anual de Conferencias Internacionales, presididas por personalidades prestigiosas y destacadas en diversas actividades científicas, sociales, políticas, culturales o económicas, y que residan en el extranjero. (2017)	propio	Abiertas a toda la comunidad	espacio para el encuentro, la reflexión y el debate, como foro público cultural, dialógico y plural
Programa AVE Estudiantil (2011 en adelante)	Ayuda de viajes al exterior para estudiantes regulares de grado de la UNR (desde 2018)	Propio	Comunidad Estudiantil UNR	Financiero
Programa AVE Nodocente	Ayuda de viajes al exterior para el personal Nodocente de la UNR (desde 2018)	Propio	Comunidad Nodocente UNR	Financiero
RUTAI	Registro Único de tránsito académico internacional (desde 2018)	Propio	Comunidad UNR	Base de datos

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.2. La Internacionalización desde 2019 y su articulación con Agenda UNR 2030

La globalización, la acelerada innovación tecnológica y la creciente demanda de la sociedad por mejor calidad de educación y mayor eficiencia en los trámites administrativos han llevado a adoptar una forma de organización con características del modelo orgánico. El Rector Bartolacci, en el discurso de asunción de su primer mandato (2019)²⁴ instó por "sacudirnos" del orden establecido para adoptar nuevas formas de pensar la misión de la UNR con una visión más crítica y proactiva.

El desafío de la Internacionalización es consolidar la inserción global de la comunidad UNR a través de las áreas de Internacionalización, la oficina de la AUGM y las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORIs) de las Unidades Académicas. Estas entidades desarrollan estrategias de vinculación regional y mundial y transversalizan la dimensión internacional en la Universidad.²⁵

La Internacionalización estratégica es considerada una línea de acción estructurante de la Agenda UNR 2030²⁶, esencial para el desarrollo sostenible de la Universidad y su inserción en Latinoamérica y el mundo. Esta agenda, alineada con la CRES 2018²⁷ y el Objetivo de Desarrollo Sostenible #4 de la ONU²⁸, busca un proceso integral de trabajo colaborativo para el fortalecimiento institucional y la mejora de la calidad de la educación.

Uno de los temas principales de la Agenda es la Internacionalización del currículum (Leask y De Wit, 2015: 11 a 13). La UNR, tal como se ha expuesto anteriormente, ha desarrollado diversas acciones, programas y actividades para capacitar a la comunidad universitaria, promoviendo una visión global en la educación, la inclusión de perspectivas internacionales en los planes de estudio y enriqueciendo la experiencia académica de sus miembros.

²⁴ Acto de asunción del Rector de la Universidad Nacional de Rosario, Lic. Franco Bartolacci. Mandato 2019-2023. Espacio Cultural Universitario UNR. 6 de agosto de 2019. Discurso completo en <https://www.youtube.com/watch?v=qF3p4Vibzdl>

²⁵ <https://unr.edu.ar/internacionalizacion/>

²⁶ La Agenda UNR 2030 es un plan estratégico de la Universidad Nacional de Rosario que tiene como objetivo alinear las actividades y políticas institucionales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU para el año 2030. Esta planificación busca integrar los principios de sostenibilidad, equidad y responsabilidad social en todas las áreas de la universidad, incluyendo la enseñanza, la investigación, la gestión y la extensión. En: <https://2030.unr.edu.ar/>

²⁷ La sigla CRES se refiere a las Conferencias Regionales de Educación Superior organizadas por el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). La primera se celebró en La Habana en 1996, la segunda en Cartagena de Indias en 2008, y la tercera en junio de 2018 en conmemoración del centenario de la Reforma Universitaria de 1918, con la Universidad Nacional de Córdoba como anfitriona.

²⁸ El Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 trata sobre "educación de calidad" y es uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por las Naciones Unidas en 2015.

3.2. Internacionalización en contextos críticos

3.2.1. Pandemia

La Universidad Nacional de Rosario (UNR) enfrentó desafíos significativos debido a la pandemia de COVID-19, lo que obligó a adaptar rápidamente sus estrategias de internacionalización. Como describimos en los apartados anteriores, previo a la pandemia, la UNR venía desarrollando diversas iniciativas para promover la internacionalización, como programas de intercambio académico, convenios de cooperación con universidades extranjeras, participación en redes internacionales de educación superior, proyectos de investigación conjuntos y misiones universitarias al extranjero, entre otros.

Sin embargo, la irrupción de la pandemia en el año 2020 trajo restricciones de movilidad, cierre de fronteras y el establecimiento de medidas de distanciamiento social, afectando directamente a los programas de internacionalización de la UNR. Esto impidió la realización de intercambios físicos y eventos presenciales, obligando a la universidad a reconfigurar y rediseñar sus estrategias para continuar fomentando la colaboración internacional y el intercambio académico²⁹.

En cuanto al sistema universitario en su conjunto, según lo expuesto en la Declaración de la CRES+5 (2024)³⁰ el rol de las Universidades en este contexto fue crucial, y puntualmente, “la internacionalización de los sistemas de educación superior fue una de las respuestas más importantes a las emergencias sanitarias a nivel global”³¹, destacándose la colaboración entre sistemas científico-tecnológicos para la resolución de problemas emergentes y su aplicabilidad social.

Si bien las estrategias de contingencia basadas en la digitalización, la cooperación internacional virtual y el fortalecimiento de competencias interculturales permitieron a la UNR adaptarse temporalmente, muchas de estas medidas no se mantuvieron a largo plazo, retomando la vieja “normalidad” de las actividades académicas. Consideramos que, aunque la mayoría de las actividades de internacionalización hayan retornado a los formatos presenciales tradicionales, la experiencia adquirida durante la pandemia ha proporcionado valiosas lecciones sobre la flexibilidad y la resiliencia necesarias para afrontar futuras crisis.

²⁹ Para profundizar en las acciones estratégicas de internacionalización en contexto de pandemia: <https://www.instagram.com/internacionalizacionunr/>

³⁰ La CRES+5 (reunión de seguimiento de la CRES 2018) se llevó a cabo, en marzo de 2024, en Brasilia, donde se debatió el papel de la Educación Superior ante los problemas sociales, oportunidad para evaluar los avances en educación superior en la región y establecer prioridades para la próxima conferencia programada para 2028.

³¹ Declaración de la CRES+5, Brasilia, 2024

3.2.2. Desfinanciamiento

Los antecedentes del desfinanciamiento del sistema universitario se remontan a la última década, acentuándose en el año 2024, con recortes progresivos en los fondos destinados a la educación superior. Esto ha generado un deterioro en la infraestructura, dificultades para acceder a materiales y recursos pedagógicos, pérdida en el poder adquisitivo de los trabajadores y ha puesto en riesgo la calidad académica y la investigación. Además, ha afectado la retención y atracción de docentes e investigadores y la capacidad de respuesta a las demandas de la comunidad universitaria y en general.

Ante este panorama desafiante, en 2024 en la UNR se suspendieron alrededor del 90% de los compromisos de movilidad presencial que implicaban erogación de presupuesto propio³². En este marco es menester buscar alternativas y estrategias innovadoras para que la universidad enfrente el desfinanciamiento y fortalezca su posición como líder académico y científico. La internacionalización surge como una respuesta prometedora, aunque debe replantearse y adaptarse a los esquemas actuales; para no reducirse a una mera movilidad académica y pueda integrarse transversalmente a una planificación estratégica, donde se consideren aspectos como la formación del personal administrativo, la adecuación normativa, el financiamiento sostenido, la equidad en el acceso y el reconocimiento institucional del valor estratégico de dichas acciones.

Actualmente, ante la recomposición parcial de los gastos de funcionamiento han mejorado las condiciones financieras de la UNR, permitiendo reactivar y potenciar algunas políticas. Sin embargo, las actividades de internacionalización siguen en revisión. Al mismo tiempo, hay programas vigentes pero con movilidades acotadas (PILA y ESCALA).

³² Se suspendieron las movilizaciones salientes de los Programas ESCALA Docente y de Estudiantes de Grado de AUGM de ambos semestres, así como las movilizaciones entrantes del segundo semestre. El Programa PILA redujo las plazas ofrecidas a la mitad (de ocho en 2023 a cuatro en 2024). Se redujo la participación de investigadores a uno por Unidad Académica y el alcance de la beca para la delegación a las Jornadas de Jóvenes Investigadores de AUGM (en ediciones anteriores se cubría la totalidad del traslado, alojamiento y manutención, en esta edición sólo el equivalente al traslado terrestre). Se suspendió el Programa AVE en su versión Docente que era la única que continuaba vigente.

Capítulo 4

ANÁLISIS DE CASOS DE EXPERIENCIAS DE IeC

4.1. Justificación de la selección de los casos

A continuación se presenta el análisis de experiencias de internacionalización en casa (IeC) implementadas en diversas instituciones de educación superior (IES) de Argentina y América Latina, con el fin de identificar prácticas, estrategias y enfoques relevantes que puedan ser adaptados y replicados en el contexto de la Universidad Nacional de Rosario (UNR). Este análisis se enmarca en los enfoques teóricos previamente abordados, especialmente aquellos que promueven la integración de dimensiones globales y culturales en los procesos educativos, más allá de la movilidad física tradicional.

A través del estudio comparado de los casos de la Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo), la Universidad Nacional del Litoral (UNL), la Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) y la Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), se busca no solo identificar buenas prácticas institucionales, sino también reflexionar sobre las particularidades de la UNR y sus necesidades específicas para avanzar en una estrategia propia y sostenible de internacionalización³³.

La selección de estas universidades respondió al criterio de relevancia y transferibilidad de sus experiencias al contexto rosarino. En particular, UNCuyo y UNL fueron consideradas por tratarse de universidades públicas argentinas con trayectorias consolidadas en el campo de la internacionalización y estructuras institucionales comparables, lo que permite una analogía realista y aplicable. Por su parte, UFRJ y UNILA aportan perspectivas regionales complementarias y modelos innovadores en términos de integración cultural, educación internacionalizada y cooperación académica.

Si bien la UNCuyo, la UNL y la UFRJ cuentan con una trayectoria institucional más extensa, la UNILA, a pesar de su reciente creación y menor escala, constituye un ejemplo especialmente valioso. Desde sus orígenes, fue concebida con un enfoque profundamente internacional e integracionista, incorporando la dimensión internacional de manera transversal en lo académico, lo administrativo y en la vinculación territorial. Su experiencia complementa las prácticas consolidadas de las universidades tradicionales y enriquece el análisis comparativo, ofreciendo elementos inspiradores para una estrategia de internacionalización pertinente y sostenible en la UNR.

³³ Datos extraídos de las páginas web oficiales de las Universidades analizadas: <https://www.uncuyo.edu.ar/>; <https://www.unl.edu.ar/>; <https://ufrj.br/>; <https://portal.unila.edu.br/>

En definitiva, se prioriza el análisis de casos que, además de evidenciar buenas prácticas, comparten con la UNR desafíos, valores institucionales y una proyección regional semejante, evitando la adopción de modelos lejanos o poco adaptables a su realidad. Las experiencias revisadas ofrecen aprendizajes significativos en materia de planificación estratégica, compromiso institucional y uso de tecnologías para promover una educación globalizada. Este ejercicio comparativo permite trazar líneas de acción ajustadas a los desafíos y potencialidades de la UNR, con el objetivo de consolidar un modelo de internacionalización integral, inclusivo y sostenible en el mediano y largo plazo.

Tabla 4: Relevamiento universidades para análisis de casos

Campo	UNCuyo (Argentina)	UNL (Argentina)	UFRJ (Brasil)	UNILA (Brasil)
Nombre completo	Universidad Nacional de Cuyo	Universidad Nacional del Litoral	Universidade Federal do Rio de Janeiro	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
País	Argentina	Argentina	Brasil	Brasil (triple frontera)
Tipo de gestión	Pública nacional	Pública nacional	Pública federal	Pública federal
Año de fundación	1939	1919	1920	2010
Cantidad aproximada de estudiantes	40.641	53.374	53.500	10.000 APROX
¿Cuenta con política institucional de Internacionalización?	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Incluye estrategias de leC?	Sí	Sí	Sí	Sí
Acciones específicas de leC relevadas	COIL, talleres interculturales, internacionalización curricular	Movilidad virtual, cátedras abiertas internacionales	Integración de contenidos globales, cooperación Sur-Sur	Educación plurilingüe, programas de integración regional
Área responsable de Internacionalización	Secretaría de Investigación, Internacionales y Posgrado	Secretaría de Planeamiento Institucional e Internacionalización	Superintendência Geral de Relações Internacionais	Pró-Reitoria de Relações Institucionais e Internacionais
Tecnologías utilizadas para la leC	Plataforma Moodle, videoconferencias, aulas híbridas	Sistema propio de movilidad virtual, videollamadas académicas	Campus virtual, convenios de tecnología educativa	Plataformas multilingües, foros virtuales interculturales

Campo	UNCuyo (Argentina)	UNL (Argentina)	UFRJ (Brasil)	UNILA (Brasil)
Observaciones adicionales	Participación activa en redes nacionales e internacionales	Programas de cooperación científica internacional	Gran experiencia en movilidad e intercambio científico	Fuerte identidad latinoamericana, enfoque inclusivo

Nota: Datos recolectados entre 2023 y 2024 (excepto el caso de la UNILA que brinda datos del 2022) mediante un relevamiento sistemático de las páginas web oficiales de cada universidad, incluyendo planes estratégicos, informes de gestión, programas académicos y otras fuentes públicas disponibles. Esta sistematización constituye un insumo clave para el diseño de una estrategia de IeC aplicable a la UNR

Tabla 5: Matriz Comparativa de experiencias de internacionalización

Categoría	UFRJ (Brasil) ³⁴	UNILA (Brasil) ³⁵	UNCuyo (Argentina) ³⁶	UNL (Argentina) ³⁷
Planificación	Consejo de Relaciones Internacionales para planificación de acciones estratégicas para transversalizar la internacionalización.	Se funda sobre principios de integración latinoamericana, bilingüismo e interdisciplinariedad.	Planes estratégicos que incluyen la internacionalización del currículo como objetivo clave.	Internacionalización estratégica, integral y con oferta formativa internacional como línea de acción.
Acciones relevantes / identificación de buenas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría en Relaciones Internacionales: equipo de trabajo abocado al recibimiento, orientación e inserción del estudiante internacional. - Apadrinamiento de estudiantes internacionales mediante voluntariado ad-honorem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos selectivos diferenciados (internacional, refugiados, pueblos originarios). - Política lingüística institucional: multilingüismo (español, portugués, guaraní). - Clases bilingües español-portugués. 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas docentes de internacionalización del currículo. - Sensibilización y formación. - Pasaporte Global, Modelo ONU, Modo TANDEM, Mundo de amigos (algunos discontinuados). 	<ul style="list-style-type: none"> - Doble titulación. - Escuelas EVI. - Cátedra “José Martí”. - Proyectos internacionales. - Incubadora de internacionalización (PIESCI). - Tutorías y movilidad virtual. - Capacitación en idiomas. - Comunicación institucional intensiva.

³⁴ Extraído de Buenas Prácticas de Internacionalización Universitaria en América Latina y el Caribe. RIESAL, Universidad de Guadalajara y Erasmus+ Buenas prácticas de internacionalización.indd. Y del sitio web institucional [Universidade Federal do Rio de Janeiro](#)

³⁵ Extraído de [Página Inicial UNILA — Universidade Federal da Integração Latino-Americana](#)

³⁶ Extraído de Beneitone, P. (2022). Y del sitio web institucional [Universidad Nacional de Cuyo](#)

³⁷ Extraído de: Informe de Autoevaluación Institucional 2016. Guía Manual Iberoamericano de buenas prácticas en internacionalización - OEI Organización de Estados Iberoamericanos 2021. Memoria Institucional 2022. Y del sitio web institucional [UNL – Universidad Nacional del Litoral](#)

4.2. Análisis descriptivo de las experiencias

Consideramos que estas experiencias, expuestas en el cuadro comparativo, brindan valiosas lecciones y ejemplos que la Universidad Nacional de Rosario (UNR) podría considerar al diseñar y consolidar su propia estrategia de internacionalización en casa.

La UFRJ y la UNILA presentan enfoques innovadores hacia la internacionalización, aunque con diferencias notables en sus estrategias. Mientras que la UFRJ se centra en una gestión estratégica mediante la conformación de un Consejo de Relaciones Internacionales y la implementación de programas como el apadrinamiento de estudiantes internacionales, que facilitan su adaptación académica y social; la UNILA adopta un modelo profundamente integrador, basado en los principios de integración latinoamericana y multiculturalidad, promoviendo procesos selectivos específicos para estudiantes internacionales, refugiados e indígenas. Su política lingüística institucional fomenta un entorno multilingüe y multicultural, destacando el bilingüismo en español y portugués.

En términos de internacionalización, la UNILA puede considerarse más avanzada, dado su enfoque estructural y su proporción significativa de estudiantes internacionales, así como su compromiso con la diversidad cultural y lingüística. Sin dudas, la Universidad Nacional de Rosario (UNR) podría inspirarse en estas buenas prácticas, especialmente en el modelo inclusivo y multilingüe de la UNILA, así como en la estrategia de apoyo integral y planificación estratégica de la UFRJ, para fortalecer su propia política de internacionalización.

Entre las IES argentinas, las experiencias en leC de la UNCuyo y la UNL ofrecen aprendizajes clave que la UNR podría adoptar para fortalecer su posicionamiento global.

La UNCuyo ha identificado la internacionalización del currículo como un objetivo estratégico dentro de sus planes institucionales. Sin embargo, su implementación ha enfrentado desafíos relacionados con la falta de sistematicidad y continuidad. Aunque se han generado espacios para que los docentes propongan iniciativas en este ámbito, estas suelen ser aisladas y no conforman una estrategia integral. Además, los esfuerzos de sensibilización y formación en internacionalización han sido esporádicos, lo que evidencia la necesidad de un compromiso más sólido y sostenido por parte de la institución. A pesar de estas limitaciones, la UNCuyo ha demostrado flexibilidad y capacidad de adaptación a las demandas del entorno global, lo que constituye una base valiosa para avanzar.

En contraste, la UNL se destaca como un modelo ejemplar de internacionalización integral, donde se evidencia que la planificación estratégica resulta primordial para las acciones y las buenas prácticas en internacionalización, ya que presenta planificaciones a 10 años, entre las que se encuentra vigente el Plan Institucional

Estratégico (PIE) UNL 100+10³⁸. En él, la dimensión internacional, atraviesa los objetivos de cada una de las líneas estratégicas, no solo abarcando las funciones sustantivas, sino también las institucionales que hacen a la vida de la universidad, siendo transversal a toda la organización.

Como mencionamos, su enfoque estratégico abarca todas las dimensiones de la vida universitaria, incluyendo formación, investigación, vinculación y extensión. Este modelo se traduce en iniciativas concretas como los programas de doble titulación para carreras de grado y posgrado que se han incrementado significativamente en los últimos años³⁹, las Escuelas de Verano e Invierno y la Cátedra Abierta de Estudios Latinoamericanos “José Martí”⁴⁰, que fortalecen la oferta educativa con una perspectiva global y multidisciplinaria.

Asimismo, la UNL también ha innovado con su Incubadora de Acciones de Internacionalización, que fomenta proyectos diseñados por docentes y estudiantes para integrar la dimensión internacional en las prácticas educativas. Además, lidera en movilidad virtual y tutorías internacionales, promoviendo la inclusión y el acompañamiento de estudiantes extranjeros. Su política comunicacional intensiva, basada en herramientas digitales, asegura una difusión efectiva de las oportunidades internacionales y una amplia participación de la comunidad académica.

La experiencia de la UNL es especialmente relevante para la UNR, que podría adoptar prácticas como la creación de una incubadora de acciones de internacionalización, el fortalecimiento de la movilidad virtual y la implementación de estrategias comunicacionales más robustas. Estas acciones permitirían a la UNR avanzar hacia una integración más profunda de la dimensión internacional en sus programas académicos, fomentando la inclusión, la colaboración y la preparación de su comunidad para un mundo interconectado. Además, replicar el enfoque integral y sostenible de la UNL ayudaría a la UNR a consolidar su posicionamiento como una institución clave en el escenario educativo global, respondiendo a los desafíos actuales de manera innovadora y estratégica. La internacionalización en casa, así aplicada, no solo enriquecería la formación académica de la UNR, sino que también potenciaría su impacto y relevancia tanto hacia sí misma como en el ámbito internacional.

³⁸ Nómina aprobada por Resolución Consejo Superior N° 479/2022. [Plan-Institucional-Estratégico.pdf](#)

³⁹ Según el informe de Autoevaluación Institucional, en 2016 la UNL contaba con 5 convenios de doble titulación en carreras de grado y 5 convenios en posgrado, mientras que en la actualidad cuenta con 10 convenios en carreras de grado y 7 en carreras de posgrado.

⁴⁰ La cátedra abierta de estudios latinoamericanos “José Martí” es un espacio creado en 2011, en articulación entre la Secretaría de Planeamiento Institucional e Internacionalización y la Facultad de Humanidades y Ciencias, con participación de todas las unidades académicas por su carácter de cátedra abierta multidisciplinaria. El objetivo general de este espacio académico es la promoción de la investigación, el debate, la construcción de un saber y la divulgación desde los valores culturales de los pueblos de América Latina y el Caribe y desde el pensamiento de sus más destacados exponentes. Se desarrollaba en cursados intensivos que incluían actividades académicas, turísticas, culturales y sociales, aunque en los últimos años se realiza de manera íntegramente virtual. De este espacio, se desprenden acciones que visibilizan estudios de investigación sobre problemáticas vigentes en el ámbito latinoamericano.

Capítulo 5

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

5.1. Estrategias para fortalecer la leC

La experiencia vivida por UNR durante el periodo de pandemia y el desfinanciamiento han proporcionado lecciones valiosas que pueden aportar para innovar en su estrategia de internacionalización. Como medida clave, se propone potenciar la Internacionalización en Casa, asegurando la continuidad de programas con enfoque internacional en el plan de estudios y promoviendo la cooperación virtual con universidades extranjeras. Por otra parte, es esencial diversificar los recursos financieros, mediante alianzas con el sector privado y organismos internacionales, para garantizar la sostenibilidad de los programas de internacionalización. También es recomendable implementar un sistema de capacitación continua para docentes en el uso de herramientas digitales, lo cual permitirá mantener la calidad educativa, incluso en modalidades virtuales.

Programas que nos permiten analizar la relevancia de la Internacionalización en Casa (leC) son el Programa de Intercambio Académico Latinoamericano (PILA) y el Programa Espacio Académico Común Ampliado Latinoamericano (ESCALA) en su modalidad virtual. Estas iniciativas demuestran cómo integrar perspectivas internacionales en el entorno local de las instituciones de educación superior pueden fomentar la inclusión, ampliar el acceso a experiencias académicas globales y fortalecer la cooperación regional sin la necesidad de movilidad física. Mediante el uso de plataformas digitales, se potencian la formación intercultural, el desarrollo de competencias globales y la participación equitativa del estudiantado, elementos esenciales para una implementación exitosa de la leC (López Bidone, 2024).

La implementación virtual de PILA y ESCALA demostraron cómo las universidades que se adaptaron rápidamente a este formato lograron una mayor efectividad. Las políticas gubernamentales favorecieron la colaboración entre instituciones y promovieron la adopción de modalidades virtuales, beneficiando a las universidades más proactivas. Estas adaptaciones permitieron una notable participación estudiantil, reflejada en el aumento de estudiantes involucrados.

Sin embargo, la UNR enfrentó obstáculos que limitaron su integración completa a esta modalidad. A pesar de la disminución inicial en el número de instituciones participantes, aquellas que diversificaron su oferta académica con asignaturas virtuales

abrieron nuevas oportunidades para sus estudiantes. Esto sugiere que la UNR podría mejorar su participación y efectividad en PILA y ESCALA virtuales mediante una revisión de sus estrategias, siguiendo el ejemplo de las universidades que supieron capitalizar las oportunidades de inclusión surgidas en este período de virtualización.

La UNR no ha implementado convocatorias para los Programa PILA y ESCALA en su modalidad virtual debido a la limitada oferta de carreras en formato virtual. Esta restricción dificulta la posibilidad de establecer intercambios académicos compatibles con los planes de estudio, metodologías y carga horaria, lo que limita su participación en programas de movilidad internacional virtual. Esta situación refleja uno de los desafíos comunes que enfrentan muchas instituciones de educación superior al implementar estrategias de internacionalización en casa, especialmente cuando la infraestructura y la oferta académica virtual aún están en desarrollo.

Se implementó la modalidad híbrida en varios programas académicos, permitiendo que un porcentaje de la carga horaria se curse de forma virtual, con el respaldo de aulas equipadas para clases presenciales y a distancia⁴¹. Sin embargo, a pesar de esta modalidad, los programas internacionales suelen requerir que la movilidad virtual se realice en carreras que aún no están habilitadas para este formato, lo que limita las oportunidades de participación para los estudiantes.

Sería recomendable integrar procesos de internacionalización sostenibles dentro de los ejes de planificación estratégica de la institución, de manera que se conviertan en objetivos a largo plazo y no únicamente en respuestas ante situaciones extraordinarias. En este sentido, podría ser útil revisar y actualizar las políticas institucionales para que la internacionalización se consolide como un pilar fundamental y transversal a toda la universidad. Logrando una amalgamada conciencia con la modalidad presencial.

Adicionalmente, podría considerarse el desarrollo de capacidades a través de programas de capacitación continua dirigidos a Docentes y Nodocentes, así como la integración de módulos sobre culturas globales en los programas académicos. La firma de acuerdos de cooperación con instituciones extranjeras que prioricen la internacionalización también podría ser un paso importante.

Sumaría valor, fomentar la creación de una plataforma de vinculación internacional, organizar ferias y seminarios temáticos anuales, y establecer indicadores de desempeño. La asignación de un presupuesto específico, complementado con el financiamiento externo de organismos nacionales e internacionales, podría fortalecer este proceso. Este enfoque, basado en principios de flexibilidad, sostenibilidad y

41

https://conlagentenoticias.com/aulas-hibridas-la-nueva-apuesta-de-la-universidad-nacional-de-rosario/?utm_source=chatgpt.com

accesibilidad, podría contribuir significativamente a una educación superior más globalizada y conectada.

5.2. Propuestas y recomendaciones

La leC es un proceso clave para desarrollar competencias interculturales y globales en los estudiantes sin necesidad de movilidad física. Para mejorar su implementación en las IES, es fundamental diseñar estrategias claras que promuevan la participación estudiantil, construir alianzas sólidas y evaluar el impacto de las acciones realizadas. Un enfoque estratégico sería necesario para integrarla efectivamente en las instituciones, comenzando con un diagnóstico institucional que identifique fortalezas, desafíos y prioridades.

La revisión curricular debería integrar contenidos globales e interculturales, adaptando la formación a las demandas de un mundo interconectado. Siendo crucial capacitar al personal docente y administrativo mediante talleres en competencias interculturales, preparándolos para liderar estas iniciativas. La promoción de la movilidad virtual, a través de plataformas que faciliten la colaboración en línea, ampliará las oportunidades de intercambio cultural sin requerir desplazamientos físicos.

Para fomentar la participación estudiantil en las actividades de leC, es determinante implementar estrategias motivadoras, como el otorgamiento de créditos académicos por participación en actividades interculturales; aprobado recientemente en Ordenanza N° 770. Asimismo, organizar eventos atractivos —ferias culturales, clubes de idiomas y talleres globales— que despierten el interés estudiantil por el aprendizaje intercultural. La difusión eficaz de estas oportunidades mediante redes sociales y canales digitales ampliará su alcance y visibilidad, impulsando la convocatoria y la participación.

En conjunto, estas acciones no solo promueven una educación superior más inclusiva y global, sino que también preparan a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo actual con una perspectiva intercultural sólida.

Previo a 2019, la UNR concentró sus esfuerzos de internacionalización en la formulación y consolidación de nuevas estrategias. Dicho período se caracterizó por una planificación estructurada que surgió en respuesta a los nuevos paradigmas y desafíos emergentes. Estos desafíos, a su vez, evidenciaron la imperiosa necesidad de articular una internacionalización que se integrara de manera transversal y estratégica a la política universitaria global. Desde el período 2019-2024, la política de

internacionalización ha sido un eje estructurante de la planificación estratégica institucional (Agenda UNR2030). No obstante, la irrupción de la pandemia, supuso un momento crucial de adaptación para esta política forzando un replanteamiento profundo de sus enfoques. En este contexto, la UNR se adaptó rápidamente a nuevas modalidades de enseñanza, impulsando la internacionalización en casa (IeC). Esta modalidad surgió como una respuesta accesible y eficaz para asegurar la continuidad de los procesos académicos internacionales. Aunque se lograron avances relevantes, la UNR sigue enfrentando retos relacionados con infraestructura y disponibilidad de recursos.

Mirando hacia el futuro, la Internacionalización 2025-2030 representa una etapa de consolidación de los esfuerzos previos, con un enfoque renovado en la sostenibilidad y la proyección global. Las líneas de trabajo deben centrarse en diversificar la oferta académica, permitiendo programas tanto presenciales como virtuales. Esta flexibilidad no solo facilita los intercambios internacionales sin depender de la movilidad física, sino que también permite una mayor participación estudiantil.

Será crucial fortalecer las alianzas estratégicas con universidades extranjeras, el sector privado y organismos internacionales para asegurar la viabilidad financiera y la implementación de políticas inclusivas. A su vez, la creación de un sistema de capacitación continua para docentes y personal técnico y administrativo, junto con el fortalecimiento de la comunicación digital y la integración de herramientas de enseñanza virtual, garantizarán una internacionalización accesible, de alta calidad y alineada con las demandas globales.

La implementación de la modalidad híbrida potenciará la internacionalización en casa y brindará mayor accesibilidad y adaptabilidad a los estudiantes en contextos cambiantes. Este enfoque contribuirá a consolidar a la UNR como un actor clave en el ámbito global, ofreciendo una educación más inclusiva y accesible.

Tabla 6: *Propuesta de acciones a futuro*

PROPUESTAS DE ACCIONES A FUTURO ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE INTERVENCIÓN				
Objetivo específico de intervención	Dimensión o eje de intervención	Actividad o tarea	Recursos necesarios	Resultados esperados

Sugerir acciones puntuales que potencien la <i>IeC</i> orientadas a las características específicas de la UNR.	Gestión institucional	Elaboración de la propuesta definiendo objetivos institucionales que incorporen la <i>IeC</i> como política de gestión	Recursos humanos (personal técnico y administrativo) Recursos informáticos Recursos financieros	Elaborada la propuesta con lineamientos a seguir para la incorporación de actividades de <i>IeC</i> en la comunidad universitaria
	Gestión académica	Promoción de acciones de <i>IeC</i> a partir de oportunidades de movilidad física	Recursos humanos	Potenciadas las actividades de <i>IeC</i> en el ámbito académico
	Capacitación en competencias de <i>IeC</i>	Capacitaciones a la planta docente	Recursos humanos (técnicos y administrativos) Recursos informáticos Recursos financieros	Incorporada la dimensión internacional en las currículas a partir de la iniciativa de los mismos docentes y sus contactos internacionales.
		Capacitaciones al personal Nodocente administrativo de áreas afines	Recursos humanos (técnicos y administrativos) Recursos informáticos Recursos financieros	Fortalecida la gestión administrativa de las acciones internacionales a través de procesos administrativos eficientes e innovadores
	Financiamiento	Conformación de un observatorio permanente para la búsqueda de oportunidades de financiamiento externo	Recursos humanos Recursos informáticos	Aprovechadas las oportunidades de organismos nacionales e internacionales
	Tecnología	Desarrollo de software. Vinculación entre pares académicos internacionales	Recursos humanos (técnicos) Recursos financieros	Consolidado el relacionamiento internacional entre pares mediante experiencias colaborativas exitosas y redes institucionales activas.

5.3. RedAcademia: Una Propuesta Innovadora para la Internacionalización en Casa y la Colaboración Académica Global

Desde el inicio de nuestra carrera de grado, hemos analizado los procesos de internacionalización de la educación superior, adaptando nuestros enfoques tanto a los requerimientos de las materias como a los cambios de paradigma que estructuraron el contexto educativo. A lo largo de este tiempo, la internacionalización del currículum se presentó como un tema clave problematizado a lo largo de nuestro proceso formativo, lo que nos llevó a desarrollar diversas propuestas, siempre con el objetivo de mejorar la conexión entre pares académicos a nivel global.

En este camino, surgió la necesidad de encontrar una solución que facilitara la vinculación entre docentes de diferentes partes del mundo. Tras un proceso de análisis y pruebas previas, llegamos a la creación de lo que denominamos "*Tinder Academia*", una herramienta innovadora que surgió de nuestras investigaciones previas y que tenía como objetivo facilitar la búsqueda de pares académicos internacionales. Esta aplicación, similar a un "*Tinder*" pero con un perfil diferente, permitía hacer "*match*" con pares internacionales de manera rápida y eficaz, resolviendo la problemática de la conexión entre académicos a nivel global, un proceso que hasta el momento se realizaba de forma manual, con mucho tiempo invertido y sin resultados claros.

La propuesta fue desarrollada a través de un proceso de *Design Thinking*⁴², el cual nos permitió centrarnos en las necesidades de los usuarios (docentes) y crear un servicio que resolviera de manera directa las dificultades observadas en el contexto de la internacionalización del currículum. El resultado final fue una aplicación móvil fácil de usar, con una interfaz intuitiva y diseñada para un acceso rápido a pares internacionales, una herramienta que creímos podía tener un impacto significativo en la práctica educativa.

Este proyecto no solo reflejó la evolución de nuestra comprensión de la internacionalización, sino también cómo adaptamos nuestras propuestas a los cambios estructurales del sistema educativo, especialmente después de la pandemia, que aceleró el uso de herramientas digitales en la educación superior. Con "*Tinder Academia*", buscábamos contribuir a la internacionalización integral, un objetivo clave en la Agenda UNR2030, y proporcionar una herramienta útil para fortalecer la cooperación académica internacional.

⁴² El término Design Thinking fue acuñado y popularizado principalmente por la empresa de diseño IDEO, especialmente por David Kelley, su fundador, y por Tim Brown, quien fue su CEO. Hoy en día, Design Thinking es una metodología reconocida globalmente, utilizada tanto en el desarrollo de productos como en la mejora de procesos y la innovación social. El Design Thinking promueve la iteración continua: es un proceso flexible que permite volver a fases anteriores si es necesario, ajustando la solución a medida que se aprende más sobre los usuarios y el contexto. Su objetivo es garantizar que las soluciones sean verdaderamente útiles y satisfactorias para los usuarios finales.

En cuanto a la adaptación de esta propuesta a la leC, creemos que el "*Tinder Academia*" podría transformarse en una herramienta clave para conectar a docentes dentro de la propia universidad y con otros de universidades locales, facilitando la colaboración en proyectos internacionales sin necesidad de movilidad física. Al integrar esta app en la estrategia de leC, promoveríamos el intercambio de experiencias y conocimientos entre académicos de la región, lo que potenciaría el aprendizaje global desde el mismo entorno universitario. Esta adaptación contribuiría a enriquecer la oferta académica local, permitiendo a estudiantes y docentes involucrarse en iniciativas internacionales sin perder de vista la dimensión local y regional de la universidad.

El nombre inicial de "*Tinder Academia*" fue reconsiderado debido a las connotaciones asociadas con la aplicación de citas, lo que nos llevó a buscar un término más adecuado y profesional para reflejar el propósito de la herramienta. Así surgió *RedAcademia*, un nombre que transmite de manera más precisa la idea de una red de académicos interconectados, diseñada para facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre docentes e investigadores a nivel global.

RedAcademia no solo tiene como objetivo promover la cooperación académica internacional, sino que también impulsar la leC. El término "Red" subraya la creación de vínculos entre actores académicos, permitiendo que los procesos de internacionalización se lleven a cabo de forma local, sin necesidad de movilidad, y enriqueciendo la experiencia educativa dentro de un contexto universitario.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se ha destacado la leC como una estrategia fundamental para la educación superior en un contexto globalizado y cambiante. La leC no solo ofrece una alternativa viable a la movilidad física, sino que también contribuye significativamente a la formación de estudiantes con una perspectiva intercultural. Si bien se ha mostrado su potencial, también se ha subrayado que debe ser considerada como una estrategia complementaria y no un reemplazo de los intercambios tradicionales.

La experiencia de otras universidades, como la UNILA y la UFRJ, demuestra que la planificación estratégica y las políticas inclusivas y sostenibles son esenciales para avanzar en este campo. La UNR tiene la oportunidad de adaptar estas buenas prácticas, diseñando estrategias que fortalezcan tanto su capacidad de respuesta ante contingencias como su proyección global a largo plazo. En un escenario global caracterizado por crisis recurrentes y desafíos estructurales, como el desfinanciamiento universitario; la leC se presenta como una herramienta clave para garantizar la continuidad de la educación superior.

Si bien las universidades han avanzado en la implementación de estrategias de leC, aún existen retos significativos como la falta de recursos, la resistencia al cambio y la insuficiencia de programas de incentivos para los docentes. La superación de estos obstáculos requiere un compromiso institucional claro y la implementación de políticas estratégicas que promuevan la cooperación internacional, el intercambio cultural y la construcción de redes globales.

En este sentido, iniciativas como *RedAcademia*, una plataforma digital pensada para facilitar la conexión entre académicos internacionales, a partir de sus intereses y temas de investigación, se presenta como una herramienta innovadora que puede potenciar significativamente la leC. Al permitir a docentes y académicos conectar y colaborar sin necesidad de movilidad física, *RedAcademia* facilita la internacionalización en casa, abriendo nuevas oportunidades de aprendizaje y cooperación global. Esta app representa un paso más hacia la consolidación de un modelo educativo que sea inclusivo, accesible y resiliente.

Es trascendental que toda la comunidad educativa, en colaboración con las oficinas de relaciones internacionales, trabaje en la ejecución de estas políticas ya que la leC no es una opción, es una urgencia estratégica. En un mundo donde el conocimiento trasciende fronteras y las crisis desafían la continuidad educativa, la UNR no puede permitirse quedar al margen. Apostar por la leC es elegir un modelo

educativo resiliente, innovador y socialmente comprometido. Nuestra Universidad tiene hoy la oportunidad de liderar un cambio profundo, convirtiéndose en referente de inclusión, cooperación y excelencia académica a nivel internacional. El momento de actuar es ahora.

BIBLIOGRAFÍA

BENEITONE, P. (2022). La internacionalización del currículo en las universidades argentinas: un análisis de casos. *Integración y Conocimiento*, 1(11), 163-181.

BUSCEMI, A. (2016). Revista de Extensión +E N° 6. Integración de la docencia y la extensión. Un desafío para el currículo universitario. Universidad Nacional del Litoral, 462-463.

CAMOU, A. (2002). Reformas estatales de “segunda generación” y reformas universitarias en la Argentina actual (O de por qué es bastante más fácil privatizar una línea aérea que reformar una universidad). En P. Krotsch, *La universidad cautiva: Legados, marcas y horizontes* (pp. 22-34). Buenos Aires: Al Margen.

COPEPES, A. y CANTEROS, G. *Nuestra América* en las políticas y procesos de Internacionalización de la UNL. Reflexiones y aperturas en el 10° aniversario de la Cátedra Abierta de Estudios Latinoamericanos “José Martí” (2021)

De Wit, H. (2013). Reconsidering the Concept of Internationalization. *International Higher Education*, (70), 6–7.

De Wit, H., Hunter, F., Howard, L., & Egron-Polak, E. (2015) - “*Internationalisation of higher education*” - European Parliament, Directorate-General for Internal Policies. <https://doi.org/10.2861/444393>

De Wit, H. y Leask, B. (2015). Internationalisation, the curriculum and the disciplines. En: LEASK, Betty (2021). Reimaginar las mejores prácticas en la internacionalización del currículo: Mejores prácticas y posibilidades prometedoras. Guadalajara.

De Wit, H. (2020). The future of internationalization of higher education in challenging global contexts. *ETD- Educação Temática Digital*, 22(3), 538-545. <https://doi.org/10.20396/etd.v22i3.8659471>

GACEL-AVILA, Jocelyne (2019). Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina y el Caribe. Red Regional para el Fomento de la Internacionalización de la Educación Superior en América Latina (RIESAL), Programa Erasmus+. Universidad de Guadalajara.

GARCÍA GUADILLA, C. (2013). Gobernanza universitaria en América Latina: tendencias, tensiones y desafíos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(10), 3–27.

HUDZIK, J. (2011). Comprehensive internationalization: from concept to action. Washington: NAFSA. Recuperado de https://www.nafsa.org/_/File/_/comprehensive_izn_spanish.pdf

JARAMILLO, I. C. (2019). Internacionalización de la educación superior: tensiones, desafíos y alternativas desde América Latina. Instituto de Estudios Latinoamericanos, Universidad Nacional de Colombia.

Knight, J. (2004). Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5–31.

LEASK, Betty (2021). Reimaginar las mejores prácticas en la internacionalización del currículo: Mejores prácticas y posibilidades prometedoras. Guadalajara.

LÓPEZ BIDONE, E. (2024). Movilidad internacional virtual como estrategia de inclusión: Programa de Intercambio Académico Latinoamericano 2018-2022. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 36(1), 285-309. <https://doi.org/10.54674/ess.v36i1.848>

MATO, D. (2013). La internacionalización de la educación superior: Una mirada desde América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(11), 15–31.

MENTGES, M. J., & COSTA, M. (2023). Internacionalización de la educación superior: concepciones, modelos y desafíos. *Revista Educa UMCH*, (22), 21–44. <https://doi.org/10.35756/educaumch.202322.275>

MONCADA CERÓN, J. S. (2011). La internacionalización de la educación superior, factor clave para fortalecer la calidad educativa y mejorar las condiciones de vida de la sociedad; en *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía*, Universidad Santo Tomás, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/5610/561058723003.pdf>

OREGIONI, M.S. (2015), ¿De qué hablamos cuando hablamos de internacionalización universitaria? en Lago Martínez, Silvia y Correa, Néstor (Coordinadores) (.....) *Desafíos y dilemas de la universidad y la ciencia en América Latina y el Caribe en el siglo XXI*, Teseopress, (en línea).

OREGIONI, M.S. (2021) Internacionalización Universitaria y Redes de Cooperación Sur-Sur. *Revista Ciencia, Tecnología y Política*. Universidad Nacional de La Plata Artículo digital: <https://revistas.unlp.edu.ar/CTyP/article/view/12068/10932>

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), (2021). Guía Manual Iberoamericano de buenas prácticas en internacionalización

PERROTTA, D. (2019). La política de Cambiemos para la Universidad: desfinanciamiento, equiparación pública-privada y narrativa antiestatal. Año 9 - Nro. 18 - *Revista "Debate Público. Reflexión de Trabajo Social"* - Artículos Centrales.

RAMA VITALE, C. (2006, 1 de diciembre). La despresencialización de la educación superior en América Latina: ¿tema de calidad, de cobertura, de internacionalización o de financiamiento? - conferencia dictada dentro del marco del XV encuentro internacional de educación a distancia en Guadalajara, Jalisco, México.

RHOADS, R. A., & TORRES, C. A. (2006). The university, state, and market: The political economy of globalization in the Americas. Stanford University Press.

RODRÍGUEZ GÓMEZ, R. (2015). La universidad latinoamericana y su internacionalización: retos de la gestión académica y política. Perfiles Educativos, 37(148), 6–24.

RODRÍGUEZ MEDINA, L. (2015). La internacionalización de la educación superior en América Latina: Retos y perspectivas. Revista Latinoamericana de Educación Superior, 7(2), 9–26.

SANTOS, B. de S. (2007). La universidad en el siglo XXI: Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad. Ediciones Akal.

SEBASTIÁN, Jesús (2005). La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional. Innovación Educativa [en línea]. 2005, 5(26), ISSN: 1665-2673. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421475009>

SUASNÁBAR, C. (2023). Los escenarios futuros de la universidad argentina: entre los desafíos "glonacales", la inercia de las tendencias sistémicas y la larga ausencia de una agenda de política. Revista Educación Superior y Sociedad, 35(1), 179-205. [Documento PDF]. Recuperado de <https://doi.org/10.54674/ess.v35i1.736>

Sitios consultados:

Agenda UNR2030. <https://2030.unr.edu.ar/>

<https://unr.edu.ar/internacionalizacion/>

<http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL008355.pdf>

Declaración de la CRES+5, Brasilia, 2024. <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2024/03/Declaracio%CC%81n-CRES-5-15-3-2024-ES.pdf>

Informe de Autoevaluación Institucional 2016 - Universidad Nacional del Litoral <informe-final-tai-31-de-mayo-2016-version-final-final-con-caratulas-1.pdf-1.pdf>

Memoria Institucional 2022 Apartado Secretaría de Planificación e Internacionalización - Universidad Nacional del Litoral <AC- SPII. Memoria Institucional 2022-revisada.docx>

Plan Institucional Estratégico 100+10 2020-2029 UNL <Plan-Institucional-Estratégico.pdf>

Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI)

<https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/programa-de-internacionalizacion-de-la-educacion-superior-y-cooperacion-internacional-piesci>

Universidad de Integración Latinoamericana (UNILA) [Página Inicial UNILA — Universidade Federal da Integração Latino-Americana](#)

[UNL – Universidad Nacional del Litoral](#)

[Universidad Nacional de Cuyo](#)

[Universidade Federal do Rio de Janeiro](#)