

Licenciatura en  
Ciencia Política.  
Trabajo Integrador  
Final.  
(Práctica disciplinar)

# DESAFÍOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN UNIVERSITARIA.

EL CASO DEL ÁREA DE  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO.



Autor:  
Federico Audagna  
Director:  
Lic. Pedro Romero.  
Co-directora:  
Lic. Carolina Martínez

**Agradecimientos:**

A mi Mamá, que desde el cielo me acompaña.

A mi Papá, ejemplo de lucha y perseverancia. Su esfuerzo hizo posible para mí esta oportunidad.

A mis hermanos y sobrinos, por acompañarme siempre en estos años. A Cami, mi sostén y compañía.

A Andrés, Fede, Tincho y Valen, por tantos años de amistad y estudio compartidos. A sus familias, que me abrieron las puertas de su casa cuando estaba lejos de la mía.

A Caro y Pedro, por su guía y apoyo en incontables horas, sin el cual este trabajo no sería posible.

A todo el equipo de trabajo del Área de Internacionalización, quienes me abrieron sus puertas y me acompañaron siempre con gran predisposición.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS E IMÁGENES	4
ÍNDICE DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS Y SIGLAS	5
<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA E INSERCIÓN INSTITUCIONAL	8
PERTINENCIA DEL TRABAJO Y MODALIDAD ELEGIDA	11
OBJETIVOS	13
GENERAL	13
ESPECÍFICOS	14
<b><u>CAPÍTULO 1: PERSPECTIVAS, HERRAMIENTAS TEÓRICO - CONCEPTUALES Y METODOLOGÍA</u></b>	
1.1. PERSPECTIVAS Y HERRAMIENTAS TEÓRICO-CONCEPTUALES	16
1.1.1. INTERNACIONALIZACIÓN UNIVERSITARIA: PERSPECTIVAS Y DEFINICIONES	18
1.1.2. LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN COMPLEJA: PERSPECTIVAS Y DEFINICIONES	24
1.1.3. GESTIÓN, PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES	29
1.1.3.1. La Gestión universitaria: definiciones y su importancia en el proceso de internacionalización de la Educación Superior	29
1.1.3.2. Planificación y planeamiento: definiciones y particularidades en la gestión universitaria	32
1.1.3.3. Toma de decisiones y racionalidad limitada	34
1.2. METODOLOGÍA: ENFOQUES Y TÉCNICAS	35

## **CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO.**

**2.1 ACCIONES, IDEAS Y NECESIDADES DEL ÁREA  
AL INICIO DE LA PRÁCTICA PRE-PROFESIONAL** 40

**2.2 ANÁLISIS DEL INFORME DIAGNÓSTICO PRESENTADO  
POR LAS ORIs** 42

**2.3. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS** 51

## **CAPÍTULO 3: PROPUESTAS PARA UN PLAN DE ACCIÓN DEL ÁREA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO**

**3.1 ANÁLISIS DE MATRIZ CAME** 65

**3.2. PLAN DE ACCIÓN: EJES GENERALES, PROGRAMAS  
Y ACTIVIDADES** 68

**3.2.1. EJES GENERALES** 68

**3.2.2. PROGRAMAS Y ACCIONES** 74

3.2.2.1. Propuesta 1: creación del Premio Internacional UNR 2030 74

3.2.2.2. Propuesta 2: realización de “Rondas de Innovación  
Colaborativa” (RoIC) 78

**CONCLUSIONES** 88

**ANEXO** 93

**BIBLIOGRAFÍA** 107

# ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS E IMÁGENES

## En orden de aparición:

<b>Gráfico 1:</b> Total de estudiantes según condición académica	7
<b>Gráfico 2:</b> Total de estudiantes según sexo	7
<b>Gráfico 3:</b> Total de estudiantes según país de nacimiento	8
<b>Imagen 1:</b> Organigrama de la nueva división de tareas	35
<b>Cuadro 1:</b> Ideas y necesidades del Área de Internacionalización	36
<b>Imagen 2:</b> Actividades comunes relacionadas a la movilidad docente, no docente y estudiantil	40
<b>Cuadro 2:</b> Actividades que rompen con el esquema tradicional de internacionalización	42
<b>Imagen 3:</b> Definiciones de las ORIs sobre la internacionalización universitaria	46
<b>Cuadro 4:</b> Rol del Área de Internacionalización y de las ORIs	47
<b>Imagen 4:</b> Dinámica de trabajo actual entre el Área y las ORIs	47
<b>Imagen 5:</b> Dinámica de trabajo deseable entre el Área y las ORIs	48
<b>Imagen 6:</b> Principales desafíos de la UNR en materia de internacionalización, según las ORIs	49
<b>Cuadro 5:</b> Matriz FODA	55
<b>Cuadro 6:</b> Matriz CAME bajo el enfoque de reorientación	58
<b>Cuadro 7:</b> Comparación de las variables, dimensiones e indicadores propuestos como ejemplo	64
<b>Gráfico 4:</b> Ejes de gestión más seleccionados	84
<b>Gráfico 5:</b> ODS más seleccionados	85
<b>Cuadro 3:</b> Expectativas y propuestas de trabajo	93

# ÍNDICE DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS Y SIGLAS.

En orden alfabético:

<b>A</b>
<b>Aint:</b> Área de Internacionalización
<b>C</b>
<b>CIU:</b> Cooperación Internacional Universitaria
<b>D</b>
<b>DES:</b> Dependencias de Educación Superior
<b>E</b>
<b>E.C.U:</b> Espacio Cultural Universitario
<b>F</b>
<b>FaCAGR:</b> Facultad de Ciencias Agrarias
<b>FAPyD:</b> Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño
<b>FCByF:</b> Facultad de Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas
<b>FCEIA:</b> Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura
<b>FCEyE:</b> Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
<b>FCM:</b> Facultad de Ciencias Médicas
<b>FcPolit:</b> Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
<b>FDER:</b> Facultad de Derecho
<b>FHyA:</b> Facultad de Humanidades y Arte
<b>FOR:</b> Facultad de Odontología
<b>FPSICO:</b> Facultad de Psicología

<b>I</b>
<b>IES:</b> Instituciones de Educación Superior
<b>IntDig:</b> Internacionalización Digital
<b>InteC:</b> Internacionalización en casa
<b>IntEs:</b> Internacionalización de la Educación Superior
<b>O</b>
<b>ODS:</b> Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OINGs:</b> Organizaciones Internacionales No Gubernamentales
<b>ORIs:</b> Oficinas de Relaciones Internacionales.
<b>R</b>
<b>R.R.I.I:</b> Relaciones Internacionales
<b>RoIC:</b> Ronda de Innovación Colaborativa
<b>S</b>
<b>SPU:</b> Secretaría de Políticas Universitarias (Ministerio de Educación de la Nación)
<b>T</b>
<b>TICs:</b> Tecnologías de la Información y la Comunicación
<b>U</b>
<b>UA:</b> Unidad Académica
<b>UNR:</b> Universidad Nacional de Rosario
<b>UP:</b> universidad pública.
<b>UPr:</b> universidad privada



# INTRODUCCIÓN

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA E INSERCIÓN INSTITUCIONAL**

El fenómeno de la internacionalización de la Educación Superior puede identificarse en Argentina a partir de los años noventa, cuando las instituciones universitarias comenzaron con programas de internacionalización compuestos por firmas de convenios, congresos internacionales, redes académicas, entre otras acciones. La Universidad Nacional de Rosario (UNR), en términos de internacionalización de la Educación Superior, adoptó la estructura que tradicionalmente han seguido las universidades argentinas. No obstante, en el último tiempo existe una clara vocación por profundizar este proceso. Por ello, un análisis del Área de Internacionalización de la UNR permitirá, por un lado, comprender los procesos, prácticas y visiones de la internacionalización tradicional, y, por el otro, comenzar a distinguir aquellos elementos nuevos que sirven de guía hacia una internacionalización integral.

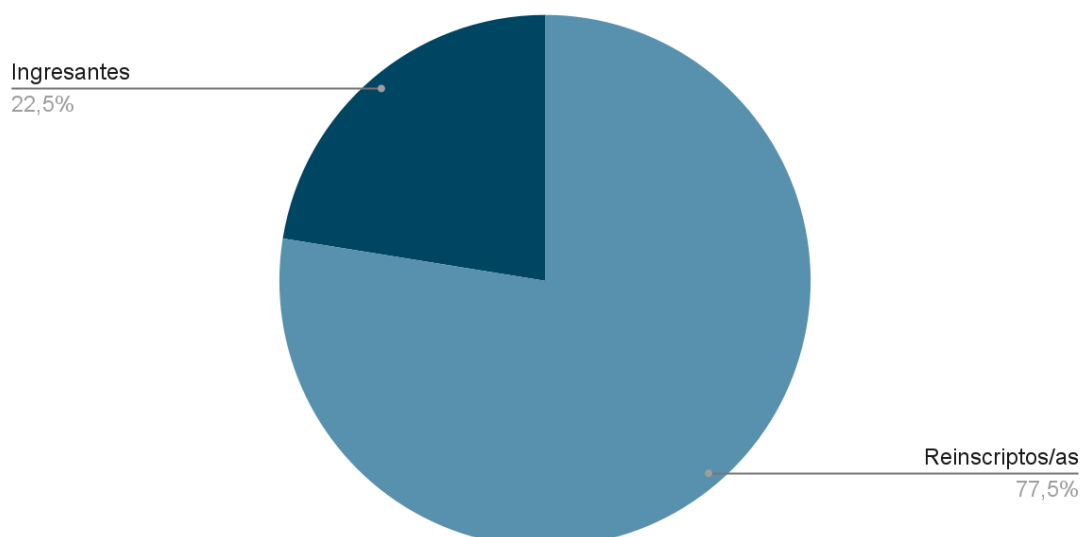
La Universidad Nacional de Rosario está compuesta por 12 facultades<sup>1</sup>, 3 Escuelas Medias<sup>2</sup>, 1 Centro de Estudios Interdisciplinarios (CEI) y 13 institutos de investigación de doble dependencia UNR-CONICET (Universidad Nacional de Rosario, s.f.). Además, según los datos presentados en el año 2021 por la Dirección General de Estadística Universitaria, 86.894 alumnos y alumnas de grado y pregrado concurren a la Universidad Nacional de Rosario en 2020 (*Dirección General de Estadística Universitaria, 2021, pág 6*). De este total, los y las ingresantes fueron 19.511, mientras que el resto, es decir, 67.383 corresponden a estudiantes que se reinscribieron, tal como lo muestra el gráfico 1:

---

<sup>1</sup> Arquitectura, Planeamiento y Diseño; Ciencias Agrarias; Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura; Ciencia Política y Relaciones Internacionales; Ciencias Médicas; Derecho; Odontología; Ciencias Bioquímicas y Farmacia; Veterinaria, Ciencias Económicas y Estadística; Humanidades y Arte; y Psicología. (Universidad Nacional de Rosario, s.f.)

<sup>2</sup> Escuela Agrotécnica "Libertador General San Martín" en Casilda; Escuela Superior de Comercio "Libertador General San Martín" e Instituto Politécnico "General San Martín", ambos en Rosario (Universidad Nacional de Rosario, s.f.)

Gráfico 1: Total de estudiantes según condición académica

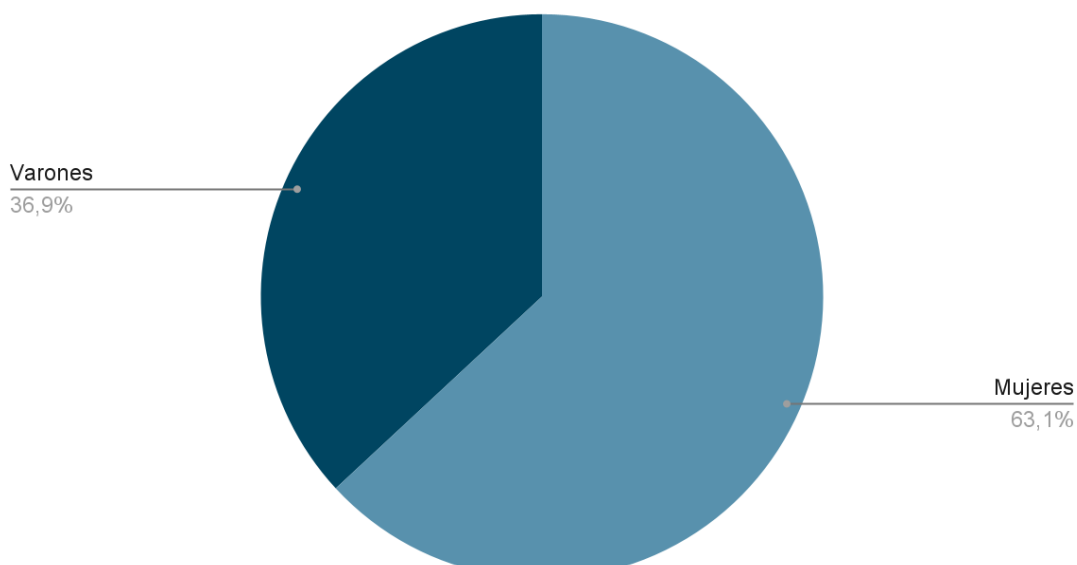


Fuente: Dirección General de Estadística Universitaria, 2021

=

Por otra parte, la infografía presentada por la Dirección antes mencionada destaca que, del total de estudiantes, aproximadamente 54.836 son mujeres (ver gráfico 2), mientras que 6.991 son extranjeros y extranjeras (ver gráfico 3).

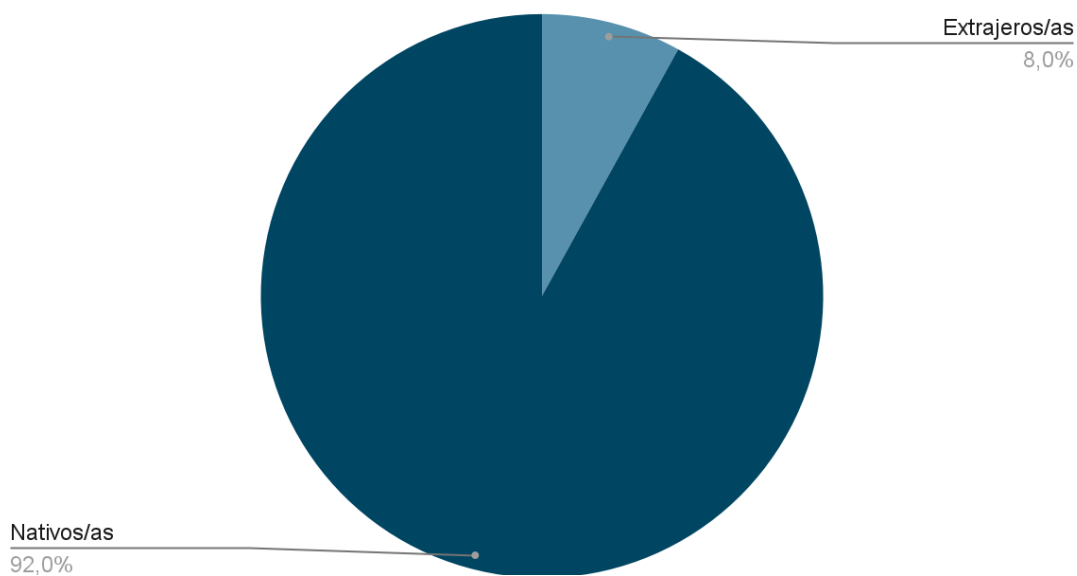
Gráfico 2: Total de estudiantes según sexo.



Fuente: Dirección General de Estadística Universitaria, 2021

=

Gráfico 3: Total de estudiantes según país de nacimiento



Fuente: Dirección General de Estadística Universitaria, 2021

La UNR cuenta además con Oficinas de Relaciones Internacionales en cada una de sus Unidades Académicas (UA), siendo éstas relativamente jóvenes (todas las oficinas se formaron entre 2007 y 2009, aproximadamente) pero bastante dinámicas, sobre todo en lo referido al establecimiento de convenios con universidades de todo el mundo y programas de movilidad e intercambio estudiantil, docente y no docente. Estas oficinas trabajan coordinadamente con el Área de Internacionalización de la UNR.

La mencionada área es un espacio dependiente del Rectorado de la Universidad y fue creada en el año 2019 en conjunto con las demás áreas (antes secretarías), a partir de la nueva gestión de gobierno de la Institución. Entre sus objetivos principales, se encuentra el de “consolidar la inserción global de la comunidad UNR, desarrollando estrategias de vinculación regional y mundial y transversalizando la dimensión internacional en el ámbito de la Universidad” (Universidad Nacional de Rosario, s.f.).

### **PERTINENCIA DEL TRABAJO Y MODALIDAD ELEGIDA**

Aunque la internacionalización de las universidades<sup>3</sup> no es un fenómeno reciente, en los últimos años se convirtió en objeto de debate y comenzó un proceso de renovación de las dinámicas institucionales. La internacionalización de la Educación Superior (IntES) suele estar asociada exclusivamente a la posibilidad de la universidad de entablar relaciones con distintas instituciones del mundo, de mostrar en el exterior sus capacidades y productos y generar instancias de colaboración. De esta forma, la temática de la internacionalización ha sido relacionada principalmente, y muchas veces exclusivamente, al área de las Relaciones Internacionales.

---

<sup>3</sup>Si bien el concepto de internacionalización de la Educación Superior abarca a otras instituciones no universitarias como escuelas secundarias e institutos terciarios; a los fines de este trabajo, los conceptos de “internacionalización de la Educación Superior” e “internacionalización universitaria” serán utilizados indistintamente.

No obstante, la IntES “tiene un carácter dual, por una parte, implica la presencia de la dimensión internacional al interior de sus funciones y, por otra, implica la proyección internacional de sus capacidades y productos.” (Sebastián, 2005, pág. 2). En este sentido, la internacionalización conlleva dos dimensiones igual de importantes y necesarias, las cuáles, a fines prácticos podemos distinguir como **“internacionalización hacia afuera”** e **“internacionalización hacia adentro”**<sup>4</sup>. La primera dimensión, suele ser confundida con la IntES en sí, e implica el establecimiento de convenios de colaboración, la generación de instancias de investigación conjuntas, de intercambios estudiantiles, docentes y no docentes, la implementación de estrategias de internacionalización en casa e internacionalización de la currícula, etc.

En cambio, la internacionalización hacia adentro, por su parte, implica la gestión interna de los recursos. Esto requiere, en primer lugar, de un profundo conocimiento de los productos, servicios y actividades realizadas por la Universidad y que pueden ser pasibles de internacionalizarse. En segundo lugar, implica el conocimiento de los diferentes actores (estudiantes, cuerpo docente, grupos de estudio, grupos de investigación, etc.) que puedan llegar a generar diferentes instancias de colaboración internacional. Por último, supone identificar las necesidades y expectativas propias de la universidad en materia internacional para, a partir de allí, establecer metas y objetivos.

El contenido de este trabajo se ubicará dentro de esta segunda dimensión, dado que en él se buscará reconstruir la visión del Área de Internacionalización (Aint) de la UNR respecto a la IntES, a partir de la recolección y el análisis de

---

<sup>4</sup> Es preciso aclarar que esta división es realizada en el plano analítico para facilitar una mejor comprensión de cada una de las dimensiones mencionadas. En el plano práctico, ambas se hallan íntimamente relacionadas y mezcladas en diferentes proyectos y áreas.

información sobre la visión de los principales funcionarios del área y de las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORIs) de las distintas facultades y sobre sus estrategias de internacionalización actuales, formalizadas y no formalizadas.

A nivel de estructura de la Universidad, el Aint puede inscribirse dentro de la denominación de “Dependencias de Educación Superior” (DES), las cuales se definen como las partes - escuelas, institutos, direcciones, áreas, etc.-, que integran la estructura de una universidad en sus distintos niveles de articulación, tanto en el ámbito académico como administrativo (Meléndez Guerrero, Solís Pérez, & Gómez Romero, 2010, pág. 211). En los últimos años las DES han ido adquiriendo mayor fortaleza a partir de una cierta tendencia hacia la descentralización por parte de las instituciones, logrando así una mayor independencia, mayor capacidad de negociación y de iniciativa estratégica.

Finalmente, cabe destacar que la información utilizada en el presente trabajo, escrito bajo la modalidad de práctica disciplinar, fue obtenida, en gran parte, a partir de la realización de una práctica pre-profesional en el Área de Internacionalización de la Universidad Nacional de Rosario en el marco de la cátedra de Prácticas Pre-profesionales, desde el 16 de septiembre hasta el 20 de diciembre de 2019.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Reconstruir la visión del Área de Internacionalización de la UNR respecto a la internacionalización de la Educación Superior, distinguiendo entre aquellos elementos tradicionales y aquellos nuevos que apuntan hacia una internacionalización integral.

## **ESPECÍFICOS**

- 1) Recabar información sobre la visión de los principales funcionarios del Área de Internacionalización y de las oficinas de Relaciones Internacionales de las distintas facultades en relación a la internacionalización universitaria.
- 2) Indagar acerca de las estrategias de internacionalización actuales, formalizadas y no formalizadas, del Área de Internacionalización de la UNR, sobre su estructura y su lugar en el organigrama.



**CAPÍTULO 1:  
PERSPECTIVAS,  
HERRAMIENTAS TEÓRICO –  
CONCEPTUALES Y  
METODOLOGÍA**

## **1.1. PERSPECTIVAS Y HERRAMIENTAS TEÓRICO-CONCEPTUALES**

A continuación, se presentarán, en dos apartados, las herramientas teórico conceptuales que guiarán el análisis del presente trabajo.

En la primera parte se desarrollarán las diferentes perspectivas y tendencias que actualmente existen en torno a la internacionalización universitaria y, luego, se expondrán algunas definiciones de dicho fenómeno desde un enfoque institucional y situado. En la segunda parte, dado que la IntES tiene lugar en la universidad en tanto organización, se indagará sobre la misma cómo organización compleja y las diferentes miradas acerca de este fenómeno. Finalmente, se definirán los conceptos de gestión, planificación y toma de decisiones, elementos esenciales para pensar un proceso de internacionalización al interior de las Instituciones de Educación Superior (IES).

Previo al desarrollo de estas ideas, es necesario realizar dos aclaraciones importantes. En primer lugar, cabe destacar que, en este caso, al hablar sobre internacionalización universitaria, organización y estructura universitaria, gestión y planificación, se lo hará desde el punto de vista de la universidad pública (UP). Esta distinción resulta necesaria ya que, parafraseando a Graham Allison (Allison, 1999, pág. 746), las universidades públicas y privadas son similares en los aspectos no importantes, mientras que se diferencian en aquellos que sí lo son.

En su trabajo “La universidad, una organización compleja pero flexible”, Ileana Minutella (2018, pág 14) distingue a las universidades públicas de las privadas desde un punto de vista jurídico - institucional: mientras que las UP son controladas y gestionadas por una autoridad u organismo nacional, provincial y/o local, las universidades privadas (UPr) son controladas y gestionadas por organizaciones privadas, iglesias, asociaciones sectoriales, fundaciones o

empresas. Desde el punto de vista del financiamiento, por otra parte, mientras que las UP se financian con presupuesto público, estando sujetas a las leyes de administración y auditoría del Estado; las UPr tienen a la recaudación como un elemento sustancial (Villalba Benítez, 2017, pág. 48).

Las universidades públicas, por tanto, se desarrollan en un ámbito diferente al de las privadas y poseen rasgos que las distinguen, tales como un régimen jurídico especial y la influencia de factores políticos, económicos, sociales y culturales; los cuales pueden limitar, condicionar, ampliar o diversificar su gestión (Illesca, 2017, pág. 24). Todos estos elementos, por lo tanto, deben ser tenidos en cuenta al momento de analizar o implementar sistemas o técnicas de gestión.

En el caso de las UP en Argentina, por ejemplo,

“...la gestión del servicio es desarrollada por las universidades nacionales o estatales, donde el financiamiento es público, instrumentado con transferencias de recursos del Estado. Pertenecen al sector público estatal, como entes autárquicos. (...) La gestión del servicio es directa, dando lugar así a la gestión pública del servicio. A partir de la Ley de educación superior se adopta el modelo colegial para la gestión de las universidades públicas, el cual comprende la autonomía o autogestión, la democratización del gobierno universitario, que concede participación de los miembros de la comunidad universitaria y la presencia “tutelar” del Estado en la organización, gestión y financiación de la educación superior” (Illesca, 2017, pág. 24).

La segunda aclaración pertinente, refiere a que, si bien el caso de estudio es el Aint de la Universidad Nacional de Rosario, se abordará desde la organización

universitaria como un todo. Por lo tanto, aunque la unidad de referencia es la universidad, por extensión las consideraciones aquí expuestas se aplican a sus unidades componentes, sean estas facultades, departamentos, áreas u oficinas.

### **1.1.1. INTERNACIONALIZACIÓN UNIVERSITARIA: PERSPECTIVAS Y DEFINICIONES**

La IntES puede ser analizada desde diferentes perspectivas, las cuales estudian las causas y consecuencias de dicho proceso. De acuerdo a la autora María Soledad Oregioni (Piñero, y otros, 2014, págs 13 a 17), se identifican las siguientes:

Desde la perspectiva contextual, puede verse a la IntES como una respuesta a la globalización, a la devaluación de las credenciales educativas o a la emergencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs), las cuales favorecen la “movilidad virtual” y la “movilidad del conocimiento”. En cambio, la perspectiva institucional, por su parte, muestra a la internacionalización como un proceso integrado a la cotidianeidad institucional que requiere el involucramiento y la participación de toda la comunidad universitaria. En palabras de Ana Roqué, “su impacto ya no se limita únicamente al plano tradicional de la movilidad de estudiantes y docentes, si no que se entiende como una actividad transversal que atañe a todas las dimensiones de la universidad” (Roqué, 2016). Por último, desde la perspectiva crítica se hace hincapié sobre los efectos negativos que la internacionalización puede traer a la educación superior, tales como su mercantilización, su transnacionalización y la consiguiente pérdida de jurisprudencia y capacidad de regulación de los estados nacionales, y una posible “fuga de cerebros” desde los países del Sur hacia los del Norte.

Por otro lado, podemos identificar dos tendencias en tensión dentro de la internacionalización de universidades en América Latina: una exógena, directamente vinculada con la lógica del mercado y que generalmente responde a la lógica de cooperación Norte-Sur, y que se encuentra orientada por organismos extra regionales. Y otra endógena, la cual enfatiza la necesidad de integrar a las universidades latinoamericanas desde una perspectiva solidaria a partir de la cooperación horizontal entre instituciones y sectores (Abba, 2015, pág 25).

Este trabajo se propone pensar la internacionalización desde una perspectiva institucional y situada, que tenga en cuenta los procesos cotidianos y las perspectivas de sus funcionarios/as (o desde la gestión) y que además sea pensada desde y para Latinoamérica, con sus características y particularidades. Desde una perspectiva institucional, internacionalizar implica incorporar la dimensión internacional no sólo en relación con el estudiantado, sino también en los sistemas de gestión, de la investigación, en los procedimientos administrativos, etc. Para ello es necesario llevar adelante una tarea de sensibilización acerca de la importancia de la internacionalización y del carácter transversal de dicho proceso, que permitirá su adaptación e integración, siempre en la medida en que se la entienda como un proceso cultural, donde están involucrados todos los actores de la estructura universitaria (Botero Montoya & Bolívar García, 2015, pág 35).

Jesús Sebastián da una definición muy precisa desde este enfoque al referirse a la IntES como un

“conjunto de actividades realizadas entre Instituciones de Educación Superior que, a través de múltiples modalidades, implican una asociación y colaboración en los ámbitos de la política y gestión institucional, formación, investigación, extensión y vinculación con los

objetivos del fortalecimiento y la proyección institucional, la mejora de la calidad de la docencia, el aumento y la transferencia del conocimiento científico y tecnológico y la contribución a la cooperación para el desarrollo” (Botero Montoya & Bolívar García , 2015, pág 35)

Además, para el mencionado autor, un proceso integral de IntES requiere que la dimensión internacional sea introducida en la cultura y la estrategia institucional. Es decir, debe permear las funciones de formación, investigación y extensión, así como debe ser contemplada en la proyección de la oferta y las capacidades de dicha universidad (Sebastián, 2005, pág 3). En un sentido similar, para Jocelyne Gacel-Ávila y Scilia Rodríguez-Rodríguez, internacionalizar una universidad requiere también que sus propósitos, sus funciones y la distribución de sus recursos estén permeados por una dimensión internacional, intercultural y global (Gacel Ávila, 2018, pág. 24). Es por ello que la internacionalización debe ser vista desde una perspectiva holística como un proceso continuo que se orienta a la mejora de los procesos educativos, teniendo siempre en cuenta tanto el contexto específico de la institución como sus perspectivas futuras. (Botero Montoya & Bolívar García, 2015, págs. 18 a 19).

Otro aporte interesante es la diferenciación que Pablo Beneitone (Albizu Ontaneda, y otros, 2014, págs. 29 a 30) establece entre los conceptos de “Cooperación Internacional Universitaria” e “Internacionalización de la Educación Superior”. En primer lugar, la Cooperación Internacional Universitaria hace referencia a un conjunto de actividades que distintas IES realizan entre sí de manera asociativa y/o colaborativa. El ámbito dentro del, o por el cual, se da esta colaboración puede ser el de la gestión institucional, el de la formación profesional estudiantil, docente y no docente, la investigación y la extensión, entre otras. También pueden apuntar al fortalecimiento o a la

proyección institucional, a la transferencia de conocimiento (científico o tecnológico), y a la cooperación para el desarrollo. En Argentina, tradicionalmente las universidades han utilizado estas herramientas y acciones como sinónimos de IntES, por lo que se las considera como parte de lo que podría denominarse una internacionalización “superficial”.

A continuación, recuperando a Knight, Pablo Beneitone define a la Internacionalización de la Educación Superior como “el proceso de integrar una dimensión internacional e intercultural a las funciones de enseñanza, investigación y servicio de la institución” (Albizu Ontaneda, y otros, 2014, pág. 30). Lo interesante de esta distinción, al menos en lo que respecta a este trabajo, es que muestra claramente cómo la Cooperación Internacional Universitaria (CIU) se centra principalmente en las relaciones entre las instituciones, mientras que la noción de IntES se centra en la institución como actor.

Finalmente, un último concepto, pertinente y necesario para el desarrollo del presente trabajo, es el de “internacionalización digital” (IntDig). Este concepto, relativamente nuevo, surge a partir de la conjunción de otros dos fenómenos: la internacionalización en casa (InteC) y la “transformación digital” de las IES, esto es, la mayor intervención de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en la estructura y las actividades de las IES. Aunque tuvo diferentes significados desde que fue acuñado por Bengt Nilsson en 1999 (Prieto Martínez, Valderrama Guerra & Allain - Muñoz, 2015, pág. 107), el concepto de InteC se basa en la premisa de que los estudiantes puedan adquirir competencias interculturales e internacionales sin dejar su ciudad (Torres Jiménez, Torres Ruiz & Naranjo Medina, 2016, pág. 2)

En Estados Unidos, por ejemplo, dicho concepto es utilizado como oposición al de “internacionalización en el extranjero” (el cuál incluye todas las formas de

educación más allá de las fronteras, especialmente las relacionadas a la movilidad) y consiste en un conjunto de actividades que tienen como fin el desarrollo, por parte de los estudiantes, de competencias y habilidades interculturales que les permitan una mejor comprensión de los fenómenos globales (Prieto Martínez, Valderrama Guerra, & Allain - Muñoz, 2015, pág. 108). En el caso de Latinoamérica, la InteC engloba una serie de actividades (internacionalización del currículo, cátedras franquicia, seminarios internacionales, idiomas extranjeros) que permiten

“la inclusión de referentes externos en el plan de estudios, en el dominio de idiomas extranjeros, en el uso de las nuevas tecnologías, en los ambientes de las bibliotecas y en la formación docente” (Prieto Martínez, Valderrama Guerra, & Allain - Muñoz, 2015, pág. 109).

Este tipo de actividades visualizan a la internacionalización como un fenómeno que va más allá del hecho aislado de un intercambio estudiantil, docente o no docente. Con la InteC se pretende llegar a un mayor número de personas independientemente de su condición económica (López Montero, 2018, pág. 244).

Las TICs, por su parte, vieron incrementada su presencia en la estructura y las actividades de las IES a partir de la pandemia de COVID19. Según Miguel Ángel Gutierrez Soto,

“Las medidas como el distanciamiento social y las normativas exigidas por las autoridades para sobrellevar la pandemia obligaron a un contexto digital forzado, que en el caso universitario impuso una pedagogía centrada en la teleeducación como medida para garantizar el funcionamiento y la sostenibilidad.” (Gutiérrez Soto, 2021, pág. 170)

En lo relativo a la internacionalización universitaria, la propagación del virus afectó los viajes globales de un enorme número de estudiantes. Desde principios del 2020 las restricciones de viaje impidieron la movilidad de estudiantes internacionales, profesores y personal universitario en todo el mundo (IESALC, 2020, pág. 17). Según fuentes especializadas, habrá que esperar un mínimo de 5 años para retornar a niveles de movilidad anteriores a la crisis (IESALC, 2020, pág. 19).

Las TICs, en resumen, facilitaron

“(…) los procesos de internacionalización a través de la difusión del conocimiento de manera virtual, el intercambio virtual de estudiantes y docentes, el trabajo colaborativo, la interacción virtual y el trabajo en redes y comunidades” (Trigos-Carrillo, 2016, pág 16)

Los conceptos desarrollados hasta aquí dan cuenta de un modelo que apunta hacia una mayor integralidad de la internacionalización universitaria. A grandes rasgos, aquellos trabajos que analizan a la IntES desde una perspectiva institucional suelen centrar su análisis sólo en las estructuras, las acciones o en los programas realizados por algunas universidades en términos de internacionalización de la Educación Superior. Dichos trabajos, generalmente, carecen de un análisis cualitativo que no sólo tenga en cuenta lo que la universidad realiza en términos de programas o planes estratégicos, sino que, además, pueda reconstruir la visión que tienen de sí los mismos actores que participan del proceso de internacionalización. Es decir, analizar la autopercepción de la organización sobre qué entiende por IntES y cómo se ve posicionada en ésta misma. Esto requiere reconstruir la visión, las perspectivas y las ideas que los propios funcionarios y otros actores relacionados tienen de la internacionalización y del lugar en el que se encuentra su universidad respecto a ello.

Bajo esta perspectiva, la IntES es un fenómeno que ocurre al interior de la universidad, y está condicionado por su estructura, su gestión universitaria, la planificación y la toma de decisiones. En otras palabras, la internacionalización tiene implicancias en las estructuras y las prácticas de las instituciones dado que se necesita trabajar en múltiples ámbitos, tanto físicos como tecnológicos (Botero Montoya & Bolívar García, 2015, pág. 27). Es por ello preciso conocer cada uno de estos aspectos para entender cómo pueden condicionar, de una u otra forma, al proceso de internacionalización universitaria.

### **1.1.2. LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN COMPLEJA: PERSPECTIVAS Y DEFINICIONES**

Desde el punto de vista de la teoría de las organizaciones, una organización puede ser definida como

“un conjunto de actores sociales en interacción, reunidos en base al logro de ciertos objetivos claramente delimitados, organizados mediante una estructura formal de normas y autoridad y con recursos o elementos instrumentales para lograrlos” (Claverie, 2013, pág. 7).

Por su parte, Hall agrega ciertos elementos a la definición anterior, al enumerar algunas otras características distintivas de una organización, tales como: la existencia relativamente continua en un medio, límites identificables, sistemas de comunicación y pertenencia, entre otras (Acosta Ochoa & Buendía Espinosa, 2016, pág. 13).

En el caso particular de la universidad como organización, la autora Julieta Claverie recupera a Clark destacando que la universidad se distingue de otras organizaciones por el hecho de que sus objetivos y su estructura se organizan alrededor de la producción de conocimiento, convirtiéndose éste en su recurso principal, “intangibles y cada vez más especializado” (Claverie, 2013, pág. 7).

Según dicha autora, son 3 las perspectivas que pueden tomarse como antecedentes en el estudio de la universidad cómo organización:

Desde la perspectiva estructural se analiza a la universidad desde sus funciones, su organización académico - administrativa, la diferenciación vertical y horizontal de sus estructuras y sus diversas formas de división del trabajo. Es decir, se estudia a la universidad en tanto un “sistema de relaciones ordenadas a diversos fines” (Claverie, 2013, pág. 4). Como se mencionó anteriormente, estos estudios sirven para tener una primera fotografía de la universidad en tanto organización. No obstante, las dinámicas informales y las subjetividades de los propios actores quedan fuera de este enfoque, por lo que, si bien nos permite visualizar el escenario formal de la organización, sus explicaciones se basan únicamente en la racionalidad de las estructuras. Además, en gran parte de estos estudios se ve a los miembros de la organización como actores completamente racionales que cuentan con información perfecta.

Contrario a ello, las autoras Acosta Ochoa y Buendía Espinosa (2016, pág 12) sostienen que, en estos casos, los actores toman decisiones bajo una condición de racionalidad limitada. Esto puede darse porque no disponen de información completa (sino más bien escasa o deficiente) o porque sus acciones no responden a motivaciones económicas o de análisis de costo - beneficio, sino que persiguen otros valores y sistemas de creencias.

Por su parte, Daniel Toribio (Toribio, 1999, págs. 6 a 8) señala la existencia de dos estructuras al interior de la organización, una formal y otra informal, y describe, de manera clara y sintética, la dinámica existente entre ambas: mientras que la estructura formal refiere a la misión, a la estrategia y a la cultura organizacional, la estructura informal contiene aquellas relaciones internas no previstas o planificadas. Con respecto a la dinámica entre ambas,

el autor advierte que, de no encontrarse bien articuladas, la estructura informal puede reemplazar a la formal.

En este sentido, la perspectiva cultural complementa, en cierta forma, al enfoque anterior, ya que en ella están contenidos los trabajos centrados en los factores subjetivos propios de las organizaciones, tales como el clima laboral, las creencias, y las representaciones de quienes en ellas trabajan. De esta manera, en los análisis realizados desde esta perspectiva se indaga, entre otras cosas, sobre la composición de las diversas culturas disciplinares y las diferentes representaciones de los distintos actores (administrativos o académicos) en la institución (Claverie, 2013, pág. 14).

En este tipo de producciones científicas se estudian las racionalidades internas y las conductas explícitas de los actores que forman parte de la dirección de una institución, teniendo en cuenta también sus acuerdos internos y sus conflictos de lealtades (Durán, Atlante & Giordano, 2010, pág. 9).

Finalmente, desde la perspectiva política o micro social, se analiza la distribución del poder y las formas de liderazgo y participación de los diversos actores que forman parte de las tomas de decisiones en la organización. Las tres perspectivas debieran estar presentes en un análisis profundo y detallado del proceso de internacionalización dentro de una universidad. Esto permitiría conocer, no solamente qué dicen los estatutos, los objetivos, los planes y las reglas acerca de la internacionalización universitaria, sino además reconstruir las diferentes miradas que los actores poseen frente a este fenómeno y los intereses que persiguen, así como la real distribución del poder en la toma de decisiones, más allá de las estructuras formales.

En relación al carácter de “organización compleja” de la universidad, existen varios factores a tener en cuenta, los cuales han sido elaborados y trabajados

a partir de diferentes perspectivas y corrientes teóricas. Según los estudios de autores y autoras como Duran, Atlante y Giordano (2010); Miceli (2019); Martínez Nogueira (2000) y Minutella (2018), entre otros y otras, este carácter estaría dado por:

- ❖ Multiplicidad de participantes al interior de la organización universitaria.
- ❖ La particular división del trabajo al interior de su estructura y la dinámica de las interrelaciones que se establecen entre los componentes o participantes.
- ❖ Adaptación de las estructuras organizacionales universitarias frente a un contexto crecientemente complejo.
- ❖ Multiplicidad de fines (y su ambigüedad) y racionalidades.

Respecto al primer punto mencionado, la multiplicidad de participantes al interior de la organización universitaria, las autoras Duran, Atlante y Giordano (2010, pág. 2) sostienen que dicha pluralidad de miradas genera, a su vez, una multiplicidad de percepciones que los miembros tienen de su organización, dando lugar así a la coexistencia de distintos climas organizacionales en su interior. Martínez Nogueira (2000, pág. 38 a 42), sostiene, de igual forma, que como consecuencia de dicha multiplicidad, las demandas a las cuáles la universidad se enfrenta suelen derivarse de cuestiones dispersas y diversas, acompañadas por conflictos y tensiones entre las apreciaciones, los intereses y las prioridades de múltiples actores.

Por otra parte, en relación a la particular división del trabajo y a la dinámica de las interrelaciones que se establecen entre los componentes, podría sostenerse, desde una perspectiva sistémica, que la complejidad de la organización universitaria no viene dada tanto por el número o la multiplicidad de componentes, participantes o subsistemas sino por “(...) la dinámica de las interrelaciones que se establecen entre ellos” (Barreno Salinas, 2019, pág. 60).

Desde este enfoque, la universidad puede considerarse como un “sistema de base pesada”, porque la autoridad se concentra en los niveles más bajos, haciendo que la influencia de la autoridad institucional sea bastante débil, limitando la capacidad de la gerencia para dirigir a la organización (Minutella, 2018, pág. 10). En otras palabras, y en términos de Mintzberg (1988), la universidad es una estructura dominada desde abajo, es decir, desde su núcleo operativo. Esto sucede debido a la especialización y al nivel de conocimiento que se requiere para llevar adelante las tareas de educación e investigación.

Burton Clark (García de Fanelli, 2005, pág. 41) sostiene, a su vez, que la complejidad de la estructura universitaria viene dada, además, por la jerarquía de organización del trabajo, la cual puede definirse como “plana y flojamente acoplada” dado que, aunque sus componentes se corresponden entre sí, los mismos logran conservar una relativa identidad y especificidad logrando una existencia separada, ya sea desde un punto de vista lógico o físico (Minutella, 2018, pág. 6). No obstante, lo desarrollado hasta aquí, y dando un cierto matiz a estas nociones de estructura flojamente acoplada, Silvina Miceli (2019, pág. 66) sostiene que al interior de la universidad coexisten dos fuerzas contrarias: una fuerza desintegradora, la cual se ve cada vez más profundizada por la especialización del conocimiento; y otra unificadora, la cual se deriva, principalmente, de la misión universitaria y de los objetivos generales de la institución.

En relación al tercer punto, la adaptación de las estructuras organizacionales universitarias frente a un contexto crecientemente complejo, nuevamente desde una perspectiva sistémica, se concibe a la universidad en particular, y a las organizaciones en general, como sistemas abiertos, esto es, como entidades que se desarrollan en un contexto que las rodea llamado sociedad. Dicha sociedad, se caracteriza por una complejidad creciente, por un estado

permanente de cambio y por estar determinada por múltiples y diversos factores, tales como los económicos, tecnológicos, legales, culturales, etc. (Barreno Salinas, 2019, pág. 61). Los autores Zapata Rotundo y Caldera (2008, pág. 48) explican claramente esta cuestión al sostener que la complejización del entorno demanda a las organizaciones estructuras organizativas más diferenciadas, así como mejores y más rápidos mecanismos de coordinación entre sus partes.

Finalmente, el cuarto punto hace alusión a la multiplicidad de fines (y a su ambigüedad) existentes al interior de la estructura universitaria. Ya sea desde la dimensión de la gestión o desde la académica, la universidad plantea en su interior un número significativo de objetivos, los cuales suelen ser descritos como vagos o ambiguos. Esto sucede porque las funciones básicas de la universidad, educación, extensión e investigación, comportan un sinfín de perspectivas diferentes sobre qué significan, qué implican y cómo llevarlas adelante. Por otra parte, Burton Clark (Minutella, 2018, pág. 4) sostiene que éstos objetivos institucionales no son perseguidos de igual manera por los diversos grupos o actores que conforman la universidad, ya que los mismos tienen, además, intereses propios que muchas veces pueden estar en contradicción con los que procura la organización en sí.

### **1.1.3. GESTIÓN, PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES**

#### **1.1.3.1. La Gestión universitaria: definiciones y su importancia en el proceso de internacionalización de la Educación Superior**

El proceso de internacionalización de una universidad, desde la perspectiva institucional mencionada al inicio de este capítulo, suele generar desafíos organizacionales que necesitan de una gestión estructural. Gestionar un proceso de internacionalización requiere que las áreas administrativas se

involucren y capaciten, impulsándolas a generar nuevos diseños estratégicos y organizacionales que tengan a la internacionalización como una dimensión central (Botero Montoya & Bolívar García, 2015, pág. 24). Aunque en el trabajo antes citado, en particular, parecen utilizarse como sinónimos los conceptos de administración y gestión, muchos autores y autoras los consideran como dos elementos distintos que se relacionan en diferentes niveles. Es decir, consideran que la administración es un elemento al interior de un fenómeno más amplio que es el de la gestión universitaria.

Para Villalba Benítez (2017, pág. 41), por ejemplo, la administración refiere a los mecanismos de funcionamiento básicos para poder lograr los objetivos y las metas que fueron establecidas por las regulaciones del Estado y la sociedad; mientras que la gestión se refiere a liderar procesos, a anticipar situaciones e innovar en contextos cada vez más complejos, proponiendo estrategias que apunten a procesos de toma de decisión más participativos, ágiles y pertinentes. Ésta, entonces, apunta a mejorar las funciones sustantivas de la organización universitaria: educación, extensión e investigación. La administración, entonces, bajo esta perspectiva, es un componente importante dentro de la gestión, dado que es necesario generar, distribuir y administrar los recursos económicos para poder utilizar y aplicar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos propuestos.

Varios trabajos también se han centrado en la definición específica de la gestión en la UP: desde una primera y sencilla conceptualización puede definirse como un conjunto de recursos, procesos y resultados que deben contribuir positivamente al desarrollo de las funciones sustanciales de la universidad (Murillo Mora, 2019). Otros autores y autoras han abordado el concepto desde una perspectiva estratégica, definiendo a la gestión como un conjunto de estrategias dirigidas por actores de nivel directivo que tienen como

fin último garantizar el cumplimiento del proyecto educativo bajo condiciones viables y sostenibles en el tiempo (Meléndez Guerrero, Solís Pérez, & Gómez Romero, 2010, pág 2011).

Pero quizás la definición más completa la brinda Natalia Illescas, al considerar a la gestión de la universidad pública como un

“(…) proceso o conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados con nivel directivo que comprende fases de decisión, ejecución y control, y debe abarcar, comprender y relacionar las distintas dimensiones con el propósito de lograr el cumplimiento del proyecto educativo y la eficacia tanto académica, como estratégica, política, social e instrumental” (Illesca, 2017, pág. 32).

Esta conceptualización es interesante por cuanto añade a la definición valores políticos y no meramente instrumentales u orientados a obtener resultados. Es decir, no se limita solo a los medios, sino que también tiene en cuenta los fines y objetivos. Si bien podría pensarse a la gestión como la elección y utilización de ciertos medios para alcanzar fines determinados; esta elección y utilización no siempre se da de manera completamente racional, en el sentido de elegir la mejor opción contando con información perfecta. Lejos está la gestión de ser un proceso lineal, unívoco, donde todos los actores y participantes conciben los mismos medios o persiguen los mismos fines.

Los estudios que apoyan esta tesis se basan en la visión de la universidad como un ente social sujeto a tensiones, conflictos e incongruencias donde no todo es racional (Meléndez Guerrero, Solís Pérez, & Gómez Romero, 2010, pág. 213). Los procesos al interior de la organización universitaria tienen toda la complejidad de lo social, por lo que ésta es más un lugar de tensiones que una maquinaria racional compleja. Desde este enfoque, una gestión podría

considerarse como exitosa si es capaz de canalizar esas tensiones de forma adecuada. Martínez Nogueira (2000, pág. 15) amplía esta noción, al sostener que la gestión es una confrontación permanente entre la búsqueda de una unidad institucional y la diversidad de actividades, disciplinas, ámbitos académicos y claustros. También existen tensiones entre las problemáticas internas y las expectativas externas, así como entre la visión estratégica y la atención cotidiana de la institución.

#### **1.1.3.2. Planificación y planeamiento: definiciones y particularidades en la gestión universitaria**

La planificación y la toma de decisiones son dos elementos que componen al concepto de gestión. En relación con la planificación, si bien la bibliografía sobre la temática es basta y cuenta con diferentes perspectivas y corrientes, dependiendo también de qué tipo de planificación se hable y en qué tipo de organizaciones o empresas se emplee, a los intereses de este trabajo, se hablará sobre aquellos estudios que analicen a la planificación específicamente desde el punto de vista de la gestión universitaria. En ese sentido, Hintze (Illesca, 2017, pág. 38) nos brinda una definición muy completa en la cual desagrega al concepto en varios elementos que lo conforman: las políticas, las estrategias, los planes y la programación de actividades.

En esta definición, las políticas refieren a las decisiones adoptadas por la institución acerca de las direcciones hacia las que sería deseable o conveniente ir; mientras que las estrategias refieren al camino deseable para hacerlo. Los planes, a su vez, hacen alusión a las especificaciones en cuanto a la forma y a los recursos necesarios; mientras que la programación de actividades refiere a la oportunidad y a las condiciones específicas en las cuales van a utilizarse esos recursos. La planificación, por lo tanto, está vinculada a la satisfacción de necesidades y demandas tanto sociales como

institucionales, colectivas, como individuales. Planificar implica, en resumen, prever y tomar decisiones pertinentes que lleven a la institución desde el presente hasta el futuro deseado (Illesca, 2017, pág. 45).

Por su parte, Martínez Nogueira (2000, pág. 60 a 62), explica, a partir de la relación entre planeamiento<sup>5</sup> y el tipo de estructura de las organizaciones, por qué no puede pensarse a este proceso en la universidad tal como se lo hace en las empresas u otras organizaciones, ya sean públicas o privadas. Para el autor, en la organización privada el planeamiento consiste en atribuir a una estructura determinada la aplicación de una metodología definida, siempre en el marco de una jerarquía clara y definida, separada del ámbito de ejecución. En el caso de las organizaciones universitarias en general, en cambio, los objetivos, el material que producen y con el que trabajan (el conocimiento, como lo mencionamos anteriormente) y su carácter de complejas, con su estructura fracturada o flojamente acoplada, hacen que un proceso de planeamiento de esa índole sea muy difícil de llevar a cabo. Por lo tanto, el planeamiento en las universidades se distingue, entre otras cosas, por su carácter dialógico; el cual le da al proceso ciertas particularidades (Martínez Nogueira, 2000, pág. 60 a 62):

- ❖ Nunca se basa en información completa y requiere de la contrastación de perspectivas, percepciones e información.
- ❖ Es una actividad constante que no está gobernada por certezas y está siempre abierta a la incorporación de nuevos datos y actores.

---

<sup>5</sup> En su texto "Evaluación de la gestión universitaria" (Martínez Nogueira, 2000) el autor utiliza el término "planeamiento", aunque muchas de las atribuciones que el autor da al concepto pueden utilizarse también para el de "planificación". Si bien algunos trabajos los utilizan como sinónimos, otros consideran al proceso de **planeamiento** como un paso o proceso que sucede al interior del proceso de **planificación**: mientras que la planificación tiene un alcance temporal mayor y persigue varios objetivos a largo plazo, el planeamiento está más relacionado con la gestión cotidiana y con la diagramación de actividades y tareas para conseguir alguno de los objetivos planteados en la planificación (Rodríguez, 2015).

- ❖ Tiene un carácter interpretativo, dado que en el proceso se enfrentan o entrecruzan diferentes visiones institucionales y racionalidades, así como distintas culturas organizacionales.
- ❖ Privilegia los fines por sobre los medios (o por sobre el camino trazado), es decir, anticipa posiciones (y oposiciones) y reconoce la necesidad de flexibilidad en su implementación. El planeamiento no debe eliminar la iniciativa de los niveles más bajos de la organización.
- ❖ Si bien en un principio puede establecerse a un departamento o área como responsable para estructurar el proceso, movilizarlo y compatibilizar aportes; los mismos deben provenir de, o incluir a, toda la comunidad universitaria.

### **1.1.3.3. Toma de decisiones y racionalidad limitada**

En sintonía con las ideas expuestas hasta el momento, puede determinarse que la toma de decisiones en la gestión universitaria está lejos de darse desde un punto de vista racional en términos de información perfecta y maximización de recursos. Más bien, el proceso de toma de decisiones se da en un contexto de racionalidad limitada, ya sea por información escasa o deficiente o porque los actores o participantes persiguen fines e intereses diferentes a la ecuación de costo - beneficio.

Existen algunos elementos al interior de la organización universitaria que dificultan el pensamiento racional o maximizador (Álamo Vera, 1995, pág. 6): su naturaleza compleja, las limitaciones en las capacidades cognitivas de sus directivos, el acoplamiento débil de su estructura y sus procesos organizativos. Por lo tanto, en la mayoría de los casos las demandas internas o externas son resueltas, no con la solución óptima, sino con una solución aceptable; es decir que, más que maximizar lo que se logra es satisfacer.

## **1.2. METODOLOGÍA: ENFOQUES Y TÉCNICAS.**

El presente trabajo consiste en la realización de un análisis cualitativo sobre el Área de Internacionalización de la Universidad Nacional de Rosario, teniendo como principal objetivo reconstruir la visión del Aint de la UNR respecto a la IntES, distinguiendo entre aquellos elementos tradicionales y aquellos nuevos que apuntan hacia una internacionalización integral. Para ello, se utilizan tres de las principales técnicas de recolección de datos de la metodología cualitativa (Fassio, 2018, pág. 79): el análisis de documentos, las entrevistas individuales y la observación.

Un abordaje cualitativo, en tanto estrategia de investigación, busca comprender las dinámicas que se presentan en escenarios puntuales, centrándose, principalmente en su particularidad y complejidad (Fassio, 2018, pág. 76). Para poder llevarlo adelante, es fundamental iniciar con la realización de un diagnóstico organizacional que permita ejecutar un análisis sobre la situación de la organización en relación a la IntES, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. Según Darío Rodríguez (1999, págs. 27 a 28), todo diagnóstico debe poder captar cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan entre sí los diferentes grupos e individuos en su interior y cuáles son sus principales potencialidades y dificultades. Además, debe permitir reconocer situaciones problemáticas o no deseadas que es preciso mejorar o resolver, lo que lo vuelve muy necesario a la hora de planificar las intervenciones de la organización a fin de mejorar su desempeño y el cumplimiento de los objetivos (Fassio, 2018, pág. 74).

Teniendo en cuenta que el objetivo de los análisis cualitativos de las organizaciones es comprender a la organización en profundidad desde las miradas de los actores que las conforman, el proceso de obtención de datos e información en este tipo de diagnósticos se ve complejizado por lo que Giddens

denomina una doble hermenéutica (Rodríguez D., 1999, pág. 28): las explicaciones que los propios actores involucrados dan acerca de la organización forman parte importante del objeto de estudio.

Con respecto a las técnicas y herramientas seleccionadas, en primer lugar, se desarrolla un análisis sobre el contenido de las respuestas a un formulario denominado “Planificación de las Secretarías de RRII en las facultades” que el Aint envió a las diferentes ORIs en agosto de 2019, en donde se consultó a las oficinas sobre diferentes cuestiones, tales como objetivos, plan de acción, misión y visión, acciones y programas realizados en relación a la internacionalización y la cooperación académica internacional, convenios, etc. Asimismo, en el mismo se preguntó acerca de los ejes de gestión de la Agenda UNR 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En segundo lugar, se exponen los resultados de un análisis confeccionado a partir de la realización de entrevistas personales con los secretarios y secretarias de R.R.I.I. de las facultades (las cuales permitieron profundizar el diagnóstico y la información recabada por los formularios) y con la secretaria del Aint, Patricia Rojo<sup>6</sup>.

Si bien los secretarios y secretarias de R.R.I.I de las distintas UAs no son miembros per se del Aint, están conectados estrechamente y poseen un conocimiento preciso sobre las actividades, programas y acciones llevadas adelante. Además, dada la reciente creación del Aint al momento de realizar la práctica pre-profesional, los secretarios y secretarias pueden aportar información desde una perspectiva temporal más amplia, ya que algunos y algunas vienen trabajando en esa función desde hace varios años. En base a lo descrito hasta el momento, el análisis de las respuestas a los formularios y de las entrevistas a los secretarios y las secretarias de R.R.I.I de las diferentes

---

<sup>6</sup> A diferencia de las entrevistas a los secretarios y secretarias de las ORIs, la entrevista con Patricia Rojo fue realizada a inicios de 2021 mientras se estaba realizando el Trabajo Integrador Final.

facultades, así como a la secretaria del Aint, permitirá profundizar y clarificar su visión sobre la IntES y sobre el lugar en el que la UNR se encuentra en ese proceso. Y, más importante aún, servirá para analizar el contraste entre lo formal, los procesos, las actividades que de hecho se realizan; y el discurso, la visión y las expectativas de sus funcionarios/as.

Las entrevistas realizadas, a su vez, fueron de tipo semiestructuradas, lo que significa que, aunque existía una visión de las preguntas a responder, hubo una cierta flexibilidad en cuanto a la información y el desarrollo. Además, se fueron añadiendo nuevas preguntas dependiendo del contenido de la conversación y los intereses del interlocutor. Tal cual lo indicado, en ambos pasos (el análisis de los formularios y de actores a partir de las entrevistas), el objetivo fue poder identificar y establecer conversaciones con informantes claves que pudieran brindarnos la información requerida. Al ser un estudio de caso que da importancia a las visiones y perspectivas de los actores, lo central es la posibilidad de acceder a tales miembros de la universidad para poder conocer sus ideas.

La observación participante, por otra parte, puede definirse cómo

“(…) una observación sistemática y estructurada que permite una minuciosa exploración de los acontecimientos que persigue. (...) una observación continuada que se halla incardinada en la teoría, en tanto que es ésta la que proporciona los conceptos y la trama de referencia” (Open Course Ware, Universidad de Cantabria, 2017).

Esta herramienta implica, entonces, el trabajo directo en el terreno desde una actitud dialógica orientada al pasaje del monólogo al diálogo (Fassio, 2018, pág. 79). Así, Sanmartín subraya el papel imprescindible de la observación y de la subjetividad de quien observa a la hora de inferir los significados y los

valores no explícitos de la conducta local cuando ésta se pone en práctica (Sanmartín, 2003, pág. 183). Cabe destacar que esta herramienta fue utilizada durante la práctica pre-profesional mencionada al inicio y sirvió como instrumento de recolección de información previo al desarrollo de este trabajo. Finalmente, y en base a la información recabada a partir del análisis de documentos, las entrevistas y la observación en el lugar, se elabora un cuadro FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y un análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) del Aint en relación al fenómeno de la internacionalización universitaria.

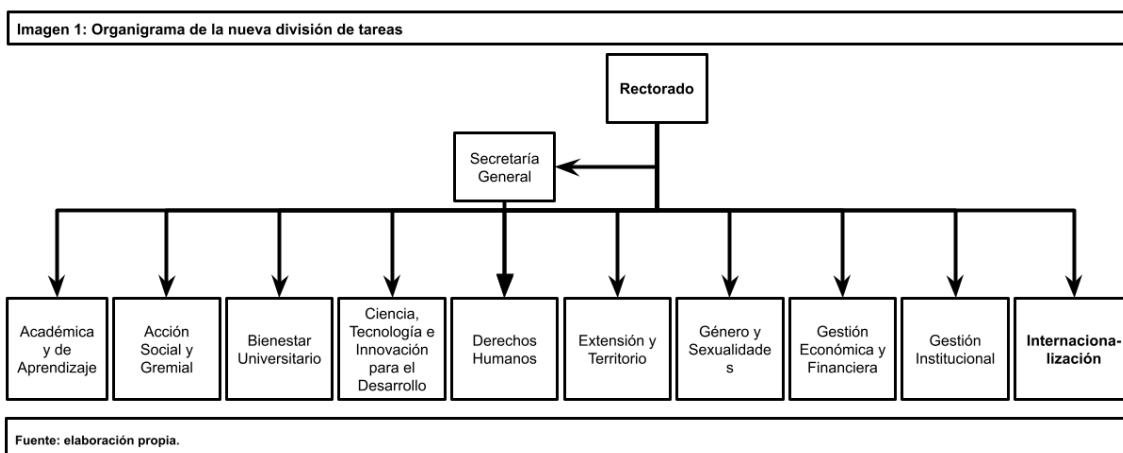


## **CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO**

En el presente capítulo, el diagnóstico se encuentra dividido en cuatro apartados: en primer lugar, se describe la situación del Aint al inicio de la práctica pre-profesional, estableciéndose las necesidades y las ideas que fueron planteadas por el equipo de trabajo en ese momento. En segundo lugar, se muestran los resultados del análisis realizado sobre las respuestas al formulario que el Aint entregó a principios de septiembre de 2019 a los secretarios y secretarías de las ORIs de cada UA. En tercer lugar, se desarrolla el análisis de las entrevistas realizadas a los secretarios y secretarías de las ORIs y a Patricia Rojo, actual secretaria del Área de internacionalización. En cuarto y último lugar, y en base a toda la información relevada, se presenta un análisis FODA del Aint, tal como se anticipó en el apartado anterior.

## **2.1 ACCIONES, IDEAS Y NECESIDADES DEL ÁREA AL INICIO DE LA PRÁCTICA PRE-PROFESIONAL**

Cómo se mencionó al inicio de este Trabajo Integrador Final, el Aint es un área dependiente del Rectorado de la UNR creada, junto con otras, con el inicio de una nueva gestión en la Universidad en 2019. En la imagen 1 puede verse el organigrama de la división de áreas.



La situación de reciente formación del ámbito de intervención al momento del inicio de la práctica pre-profesional hizo que existieran muchas ideas, lineamientos, y ejes de acción aún por definir dentro de la oficina. No obstante, en los primeros días de trabajo pudieron determinarse algunas necesidades a satisfacer, así como algunas acciones a realizar. Entre otras, se destacaron la búsqueda de una mayor visibilidad del área en las redes sociales a partir de la creación de efemérides basadas en el calendario internacional y la difusión de las actividades propias del Área y de la Universidad; la realización de diagnósticos a las ORIs de cada Facultad con el fin de determinar los productos y necesidades propias de cada una en materia de internacionalización; y la necesidad de ir más allá de la movilidad estudiantil, docente y no docente. Esto último implicaba apuntar a una internacionalización integral que incluya además otras cuestiones como proyectos de cooperación, investigación, etc. A partir de esta información, las ideas y necesidades del Área fueron divididas en 2 ejes o dimensiones, tal como lo muestra el Cuadro 1:

Cuadro 1: ideas y necesidades del Área de Internacionalización	
Trabajo hacia adentro (identidad y legitimidad)	Trabajo hacia afuera
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de una identidad, de una marca UNR.</li> <li>• Video institucional.</li> <li>• Lograr un relacionamiento más concreto, eficiente y recíproco con las Oficinas de Relaciones Internacionales de las distintas Facultades.</li> <li>• Ejes de Gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferias internacionales.</li> <li>• Rankings.</li> <li>• Premios internacionales: postulaciones a premios de otras instituciones del país, la región y el mundo, y creación de uno propio.</li> <li>• Encuentros con organizaciones internacionales no gubernamentales (OINGs) y empresarios de la región.</li> </ul>
Fuente: elaboración propia	

## **2.2 ANÁLISIS DEL INFORME DIAGNÓSTICO PRESENTADO POR LAS ORIs**

A continuación, se presenta un análisis de las respuestas de los secretarios y secretarías de las ORIs al formulario confeccionado por el Aint. A partir de dicho formulario cada oficina debía dar cuenta de las actividades y programas realizados hasta el momento, responder algunas preguntas relacionadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y a los ejes de gestión de la agenda UNR 2030 y, además, responder acerca de sus perspectivas de trabajo para con el Aint y otras instituciones. Respondiendo a criterios extensión y pertinencia, sólo se presentarán los análisis de las preguntas referidas al relevamiento de las actividades realizadas y a las expectativas de trabajo. No obstante, la información referida a las respuestas sobre los ejes de gestión, los ODS, y los objetivos y estrategias de las ORIs pueden encontrarse en el apartado ANEXO.

En primer lugar, aunque la participación fue alta, no fue total, y en algunos casos existieron dudas o problemas respecto a cómo responder el cuestionario. No obstante, teniendo en cuenta que fue la primera experiencia de este tipo puede considerarse la participación como satisfactoria. En segundo lugar, existió un mayor desarrollo y una mayor claridad en las respuestas relacionadas a la identidad, al relevamiento de lo realizado, a la selección de los ejes y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con sus fundamentaciones. Algo diferente sucedió con las preguntas relativas a las expectativas y propuestas de trabajo respecto al Área de internacionalización, a las expectativas de trabajo con Universidades/ Instituciones/ Organizaciones/ Asociaciones, y a las potenciales Áreas/proyectos de investigación de la Facultad que puedan generar instancias de cooperación internacional. Allí algunas de las respuestas expresaron ideas más bien difusas.

En cuanto a un análisis cualitativo de las respuestas recibidas, se examinan los objetivos y funciones expuestas por cada ORI, para luego contrastar con las acciones, actividades y programas llevados adelante. En primer lugar, a partir del marco teórico desarrollado anteriormente, pueden encontrarse, en las misiones, funciones y objetivos, elementos que responden tanto a la definición de CIU como a la de IntES, términos que fueron utilizados con cierta indiferenciación. La noción de cooperación internacional universitaria, entendida como el conjunto de actividades que distintas IES realizan entre sí de manera asociativa y/o colaborativa (Albizu Ontaneda, y otros, 2014, págs. 29 a 30) es el concepto que se encuentra más presente en las misiones, funciones y objetivos de las ORIs. Dan cuenta de ello objetivos relacionados a impulsar las relaciones con instituciones académicas de otros países, al fortalecimiento e intercambio de capacidades de alumnos de grado y posgrado, docentes y no docentes, al impulso y fortalecimiento de programas de cooperación técnica, y a la firma de convenios y acuerdos de doble titulación.

También se encuentran presentes en las misiones, funciones y objetivos de las ORIs algunas dimensiones del concepto de internacionalización: la dimensión de la transversalidad (Botero Montoya & Bolívar García, 2015) (Sebastián, 2005), necesaria para un proceso de internacionalización integral y efectivo aparece en objetivos tales como los de definir lineamientos estratégicos y colaborativos con otras secretarías, los de mejoramiento de las relaciones internas y los relacionados al aporte de una perspectiva internacional a los proyectos de la facultad en todas sus áreas de gestión. Éste último objetivo se relaciona también con otra de las dimensiones: la de la internalización del proceso.

Internalizar un proceso de internacionalización, por otra parte, supone permear con una perspectiva internacional todas las áreas y los procesos de gestión de

una Universidad, de allí su relación con la transversalidad (Gacel Ávila, 2018) (Botero Montoya & Bolívar García, 2015). Es un trabajo que incluye, además, la adecuación de la infraestructura y de los recursos disponibles, así como el mejoramiento de los procesos necesarios para llevar adelante acciones de internacionalización. Esta dimensión se encuentra presente en las ORIs a través de objetivos tales como lograr el potenciamiento de las actividades de internacionalización a partir de la adecuación de las infraestructuras y los servicios; la promoción y coordinación de la internacionalización de los procesos docentes, de extensión y administrativos de la facultad, y la agilización de gestiones tanto para estudiantes de intercambio como para estudiantes de la propia universidad.

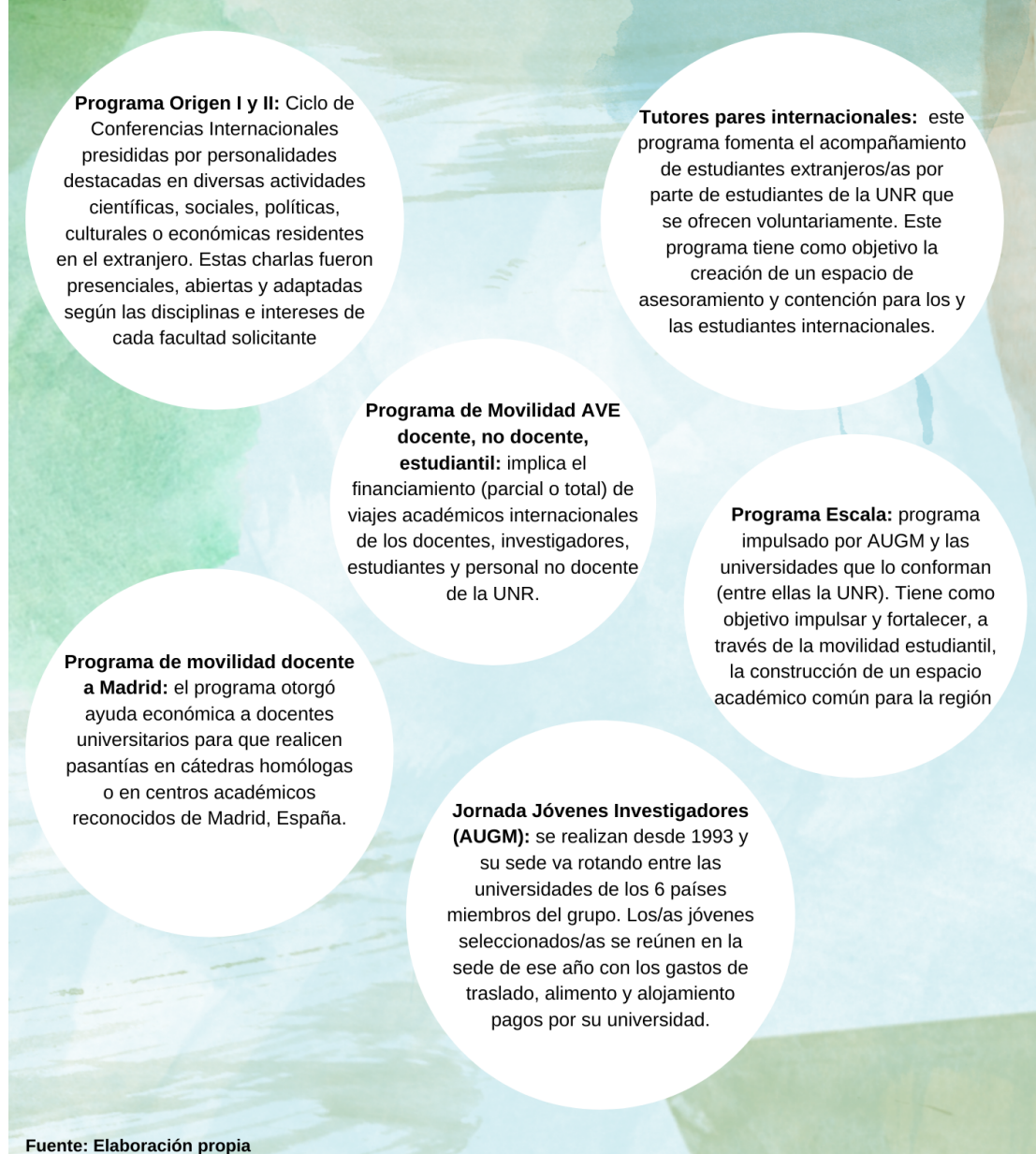
La dimensión de interculturalidad (Albizu Ontaneda, y otros, 2014), a su vez, aparece en los objetivos referidos al aprendizaje de lenguas y herramientas vinculadas al desarrollo intercultural. Se encuentran presentes, además, elementos de internacionalización en casa, en objetivos relacionados a la organización de eventos internacionales, a la creación de cátedras internacionales, y a la internacionalización de publicaciones de revistas científicas en diversos formatos.

Por último, y haciendo un pequeño paréntesis, pueden destacarse dos cuestiones: la propuesta de la ORI de la FCEyA de generar mecanismos de autoevaluación e indicadores de internacionalización y la estructura interna actual de la ORI de la FaCAGR. Respecto a la primera, existe un gran consenso en la bibliografía especializada en destacar la importancia de autoevaluar el impacto de las políticas de internacionalización, así como la capacidad de medir la evolución de este proceso en una universidad. Respecto a la segunda, mientras que el secretario posee estudios y una formación profesional relacionada a las disciplinas propias de esa UA, los dos

miembros administrativos profesionales que lo acompañan acreditan una trayectoria académica y profesional vinculada a las R.R.I.I. De esta manera pueden combinarse la visión y experiencia propia de las disciplinas presentes en la facultad con el conocimiento y la expertise necesarias para llevar adelante procesos, actividades y programas de internacionalización universitaria.

A continuación, se relevan y analizan las acciones y los programas llevados adelante por las ORIs. Esto permitirá realizar una comparación entre la misión, los objetivos y las funciones de las diferentes oficinas, y las acciones y programas que efectivamente se llevan adelante. En general todas las áreas coinciden en ciertas actividades comunes relacionadas a la movilidad docente, no docente y estudiantil, tal como lo muestra la imagen 2:

**Imagen 2: Actividades comunes relacionadas a la movilidad docente, no docente y estudiantil**



A pesar de la relativa “novedad” de las ORIs de las diferentes UAs (en su mayoría fueron creadas entre 2007 y 2009), las acciones y los programas presentados expresan una conexión dinámica con el entorno internacional. Tal como se mencionó en el apartado anterior, las oficinas poseen una importante trayectoria en relación a la CIU, traducida en una multiplicidad de convenios con otras instituciones, redes de cooperación, proyectos internacionales, etc. En ese sentido, existe una gran correlación entre las misiones, las funciones y los objetivos de las ORIs y las acciones que fueron llevando adelante, así como

con los programas que fueron impulsados en estos años. En este punto se encuentra, quizá, su debilidad. Todos estos convenios, proyectos y programas son útiles y ayudan a la internacionalización de la UNR, pero al concentrarse en su mantenimiento, ampliación y fortalecimiento, se pierden de vista otras herramientas más innovadoras que apunten a un proceso de internacionalización más integral.

Tal como sucede a nivel normativo, a nivel de acciones y programas existe un gran desarrollo de las oficinas en materia de CIU, proceso que continúa fortaleciéndose y afirmándose; pero no sucede así con el proceso de internacionalización propiamente dicho. Si a nivel normativo el concepto de internacionalización se encuentra a partir de dimensiones como la transversalidad, la internalización del proceso y la interculturalidad, a nivel de acciones puede encontrarse, entre los arriba mencionados, en los programas de Tutores Pares Internacionales y los ORIGEN I y II. Como se mencionó, la profundización del proceso de IntES requiere de herramientas, acciones y programas relacionados a la InteC, al mejoramiento y la adecuación de la infraestructura y los recursos, materiales y humanos, así como a la agilización e innovación de los procesos de gestión necesarios. Desde esta perspectiva, pueden destacarse ciertas acciones y propuestas llevadas adelante por algunas facultades que rompen con el esquema tradicional de internacionalización, tal como lo muestra cuadro 2:

**Cuadro 2: actividades que rompen con el esquema tradicional de internacionalización**

Facultad	Actividades
<p><b>Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Workshops internacionales:</b> estos son talleres de corta duración que tienen como objetivo adquirir nuevos conocimientos y habilidades, intercambiar impresiones y favorecer el trabajo en equipo. La FAPyD, la facultad ha participado de más de 25 workshops en distintas partes del mundo en el período 2011-2019.</li> <li>• <b>Mapa interactivo:</b> en él, los alumnos que fueron beneficiados con programas de movilidad socializan su experiencia a través de entrevistas y videos que luego pueden ser vistos por la comunidad en general.</li> </ul>
<p><b>Facultad de Ciencias Agrarias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adhesión de la UNR al Certificado de Español Lengua y Uso (CELU).</b></li> <li>• <b>Cursos en lenguas extranjeras para docentes y estudiantes:</b> dictado de cursos relacionados con temáticas propias de las diferentes disciplinas presentes en la FCA por parte de profesores/as extranjeros/as, ya sea de forma virtual o presencial.</li> <li>• <b>Cursos online de idiomas.</b></li> <li>• <b>Cursos intensivos para extranjeros/as:</b> incluyen visitas a la FCA; la participación en seminarios dictados por profesores de la facultad sobre temas característicos de la región; y una visita a la región para conocer sus diferentes sistemas productivos.</li> <li>• <b>Curso electivo anual:</b> "Relaciones Internacionales, Políticas Agroalimentarias y Recursos Naturales: pensando la cooperación internacional".</li> <li>• <b>La Internacionalización de la Facultad de Ciencias Agrarias a través del deporte:</b> patrocinar y dar apoyo a diferentes atletas y deportistas que además cursaron o se encuentren cursando en la FCA.</li> <li>• <b>Programa de Integración y Fortalecimiento de la Investigación:</b> creación de un banco de proyectos de investigación de interés común entre los y las miembros de la Red Universitaria AGROSUD (RUA).</li> </ul>
<p><b>Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Implementación de mecanismos de autoevaluación y construcción de indicadores de internacionalización.</b></li> </ul>
<p><b>Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Programa léete algo:</b> a través de este programa estudiantes voluntarios transforman, a partir de su lectura y grabación, los textos curriculares del plan de estudio en archivos de audio para que puedan ser oídos por estudiantes con discapacidad visual.</li> <li>• <b>Programa de educación en contextos de encierro:</b> busca brindar a los estudiantes en contextos de encierro instancias de formación y capacitación, contribuyendo a su integración en los procesos sociales.</li> </ul>
<p><b>Facultad de Derecho</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competencias Internacionales:</b> estas competencias son un medio para vincularse con universidades de todo el mundo y suelen ser fuente de gran legitimidad para las instituciones competidoras.</li> </ul>
<p>Fuente: elaboración propia</p>	

Por otra parte, en la pregunta relacionada a las expectativas y propuestas de trabajo con el Aint, se le pidió a las ORIs que se expresaran sobre las expectativas de trabajo en relación a la nueva área y, además, que propusieran, en base a sus necesidades e intereses acciones, programas y/o expectativas de dinámicas de trabajo en conjunto, tal como se muestra en el cuadro 3, ubicado en el apartado ANEXO del presente trabajo. Esta pregunta realizada a las ORIs es interesante porque sus respuestas permiten identificar, en cierta forma, el rol o la función que las distintas oficinas atribuyen, o quisieran atribuir, al Aint de la UNR. Al responder sobre las expectativas de trabajo, las oficinas respondieron también cómo les sería deseable que funcione el vínculo entre ORIs y el Aint y, por lo tanto, qué esperan de ésta última en cuanto a sus objetivos y acciones. A partir de lo desarrollado en el cuadro 3, pueden resaltarse algunos puntos en común entre las expectativas de las diferentes ORIs:

En primer lugar, lo arriba desarrollado evidencia que es importante para las ORIs mantener una comunicación clara, directa y fluida entre ellas y el Aint a partir, principalmente, de la socialización de experiencias e ideas (cabe destacar que dichas acciones vienen realizándose a través de reuniones periódicas entre dichas partes). Por otro lado, en relación a la comunicación externa, les interesa la promoción y difusión de experiencias internacionales, y la visibilización de las actividades, investigaciones, producciones y publicaciones ya realizadas. En segundo lugar, varias expectativas hicieron hincapié en la necesidad de darle un mayor impulso y un desarrollo más continuo a dos herramientas importantes para todo proceso de internacionalización: la capacitación y la sensibilización.

Si bien se han realizado, y siguen realizándose, jornadas de capacitación para todo el personal de R.R.I.I. de la Universidad, las expectativas planteadas por

las ORIs apuntan a profundizar el uso de dicha herramienta a partir de un desarrollo más periódico, integral y planificado. Esto se debe en gran parte, a que su formación o experiencia en materia de internacionalización y R.R.I.I. no es tan sólida como lo es su conocimiento en las disciplinas específicas en las que se formaron en cada facultad. De esta forma, un mayor conocimiento sobre las herramientas propias del proceso de IntES les permitiría adaptarlas a las necesidades y potencialidades propias de cada disciplina. En relación a la sensibilización, tal como se mencionó en el marco teórico, todo proceso de internacionalización requiere del trabajo conjunto de toda la comunidad universitaria. Es por ello que esta herramienta es imprescindible para convencer a estudiantes, docentes y no docentes, así como al público en general sobre la importancia de la internacionalización para las instituciones.

En tercer lugar, las ORIs coincidieron en la necesidad de recibir apoyo y asistencia técnica para la postulación, creación, el desarrollo y la presentación de proyectos internacionales. Esto se debe a que la postulación de proyectos internacionales, especialmente para aquellos que requieren de una financiación, suele ser compleja, cargada de trámites y requisitos, muchas veces desconocidos por quienes no trabajan exclusivamente en dichas cuestiones. Es por ello que la creación de un grupo, área, o departamento capacitado y formado exclusivamente para esas temáticas podría ser una gran herramienta para llevar adelante los diferentes proyectos internacionales desarrollados en toda la universidad.

En cuarto y último lugar se evidencia la importancia que tiene para las ORIs el trabajo colaborativo, tanto con el Aint como entre ellas. En este punto les interesa mayormente la co-creación de estrategias y políticas de internacionalización (siempre adaptándolas a las necesidades disciplinares de cada facultad). Estos cuatro puntos mencionados (comunicación interna y

externa, capacitación y sensibilización, asistencia técnica y trabajo colaborativo) son los que el Aint debería tener en cuenta a la hora de repensar las relaciones y la dinámica de trabajo con las ORIs de las distintas UAs.

En el caso de las propuestas de trabajo, por otra parte, puede decirse que no se presentaron propuestas claramente definidas o concretas, salvo algunas excepciones, aunque sí dejaron entrever, al igual que las expectativas, una voluntad de profundizar el proceso de internacionalización. Además, al igual que lo expresado anteriormente sobre las funciones, las misiones y los objetivos de las diferentes ORIs, también en este punto se entremezclan propuestas propias de la CIU con otras de InteC o propias de un pasaje hacia una internacionalización más integral.

Un último punto a destacar, tanto en relación a las expectativas de trabajo con el Aint como a las propuestas de trabajo, es que el cumplimiento efectivo de muchas de ellas depende no sólo de ésta sino del involucramiento de varias áreas de la Universidad. Por ejemplo, cuestiones como la institucionalización del reconocimiento de trayectos académicos o la implementación de una política lingüística son propuestas que exceden a las posibilidades del Aint, requiriendo el trabajo conjunto con otras, tales como el Área Académica y de Aprendizaje o el Área de Bienestar Universitario.

### **2.3. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS**

Tal cual lo previamente desarrollado, el objetivo de esta actividad fue profundizar la información y el conocimiento adquirido a partir de los cuestionarios, conversando de forma directa con actores relevantes de las ORIs (los secretarios y las secretarías, en este caso). A partir de un formato flexible de preguntas, se procuró comprender la visión que cada secretario y secretaria tiene de la IntES y sus expectativas de trabajo con el Área, entre

otras cosas. Antes de comenzar cabe aclarar que, si bien es mucha la información que pudo obtenerse a través de esta herramienta, en este análisis se priorizarán aquellas ideas y aquellos conceptos que agreguen información nueva o complementaria a la recabada en los formularios.

Al inicio de las entrevistas se le preguntó a cada secretario y secretaria qué entendían por internacionalización universitaria, o cómo definirían este concepto. Lo interesante de esta pregunta es que las respuestas permitieron tener una visión general de cómo las ORIs entienden y se aproximan al proceso de IntES. Cada funcionario y funcionaria respondió desde las perspectivas de su unidad académica, de las disciplinas que se desarrollan en ellas y de sus potencialidades y necesidades. Esto permitió obtener una definición situada y concreta de la internacionalización, que parte, no de la teoría, sino de la práctica y la cotidianeidad de dicho proceso, tal como se muestra en la imagen 3:

**Imagen 3: Definiciones de las ORIs sobre la internacionalización universitaria.**

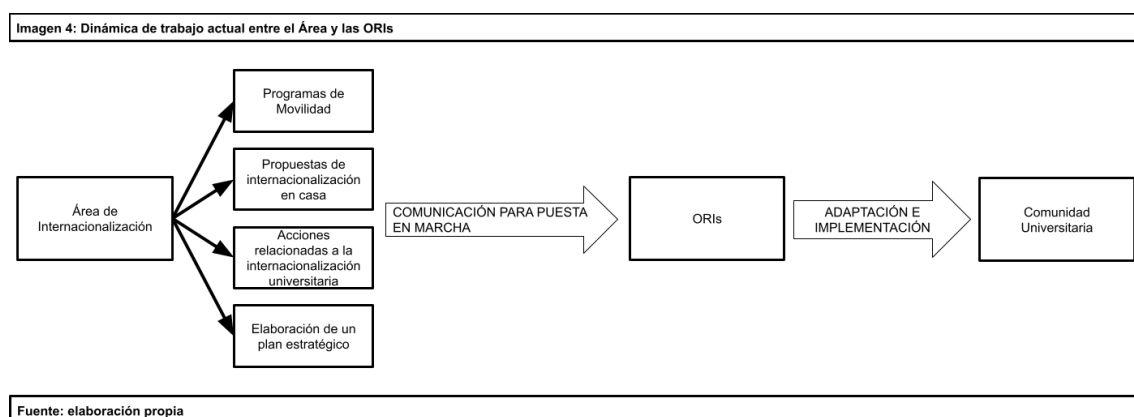


Pueden observarse, dentro de la definición presente en la imagen 3, elementos tanto de internacionalización hacia afuera (proyectarse a nivel internacional; hacer visible a la universidad; integrarse al mundo) como hacia adentro (institucionalizar y potenciar lo que existe; hacer viable lo que no existe; transferencia de conocimiento hacia la comunidad; profundizar en definiciones institucionales). Además, se les consultó a los secretarios y secretarias de las ORIs cómo sería para ellos una dinámica ideal de trabajo con el Aint, y qué rol

debería cumplir cada parte en ese vínculo. En el cuadro 4 se muestran resumidamente sus respuestas:

Cuadro 4: Rol del Área de Internacionalización y de las ORIs.	
Rol del Área de internacionalización	Rol de las ORIs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar su capacidad de gestión y generar una centralización de ciertos aspectos que den coherencia a la política universitaria y un cierto grado mínimo de apoyo a cada Facultad, siempre teniendo en cuenta sus particularidades, necesidades y potencialidades.</li> <li>• Trabajar transversalmente con las demás áreas: propuestas como las dobles titulaciones, el certificado de lengua española (CELU) o la implementación de un sistema centralizado de créditos son elementos que hacen a la internacionalización pero que escapan al ámbito del Área de Internacionalización y requieren de un trabajo coordinado con las demás.</li> <li>• Ser fuente de financiamiento y recursos para las propuestas de cada una de las unidades académicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar el foco propio de la disciplina y adaptar las políticas universitarias y los programas a las necesidades propias de cada Facultad.</li> <li>• Ayudar a los alumnos, alumnas, docentes y no docentes a través de la difusión y la sensibilización.</li> <li>• Incentivar la celebración de convenios, ya sean marco o específicos.</li> </ul>
Fuente: elaboración propia	

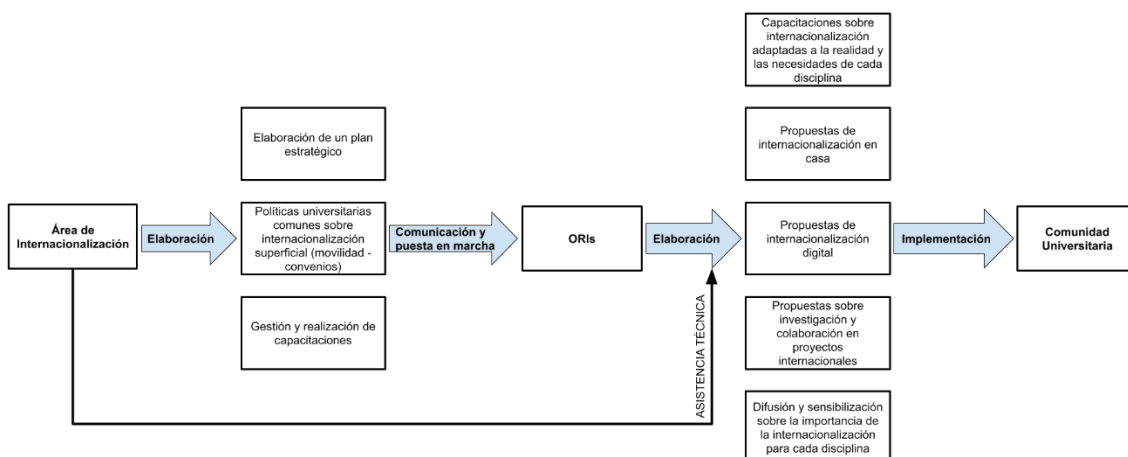
En base a estas respuestas, actualmente, la dinámica de trabajo puede diagramarse tal como se muestra en la imagen 4:



Al observar la imagen, puede notarse que en la mayoría de los casos es el Aint quien gestiona y elabora las políticas, actividades y acciones relacionadas con la internacionalización de la UNR. Esto no quiere decir que las oficinas no cumplen un rol activo en la generación e implementación de tales políticas, sino simplemente que éstas son generadas al interior del Aint y luego ejecutadas por las distintas UAs según sus necesidades y particularidades. Esta dinámica tiene la ventaja de permitir centralizar y estandarizar ciertos procedimientos, políticas y acciones. A su vez, tiene la desventaja de que es menos flexible y, por lo tanto, hace más difícil la adaptación de los programas y acciones pensadas por el área a las realidades de cada facultad o de cada disciplina. Por otra parte, es más difícil que los miembros del Aint se interioricen en las necesidades de cada una de las disciplinas para poder establecer acciones y programas de internacionalización acordes a sus necesidades.

Desde la perspectiva de varias de las ORIs, el rol del Aint debería pasar más por acompañar las acciones y programas que cada oficina proponga en base a las particularidades y necesidades de cada UA. En otras palabras, debería realizarse una transición desde la dinámica de trabajo representada en la imagen 4 hacia una similar a la que se muestra a continuación en la imagen 5:

Imagen 5: Dinámica de trabajo deseable entre el Área y las ORIs



Fuente: elaboración propia

Los secretarios y secretarías de las ORIs, además, fueron consultados y consultadas acerca de cuáles creían que eran los principales desafíos a los que se enfrentaba la UNR a la hora de lograr un proceso de internacionalización más integral. Sus respuestas pueden agruparse, a grandes rasgos, en 6 puntos, tal como lo muestra la imagen n° 6:



En estos puntos, como puede observarse, aparecen conceptos mencionados anteriormente en el marco teórico y en las definiciones de internacionalización dadas por los secretarios y secretarias: institucionalización, internacionalización de la currícula, planificación, sostenibilidad y transversalidad. No obstante, se agrega un nuevo concepto, la IntDig, el cual contiene, en sí, una amplia variedad de herramientas, actividades y acciones que pueden ayudar a profundizar el proceso de internacionalización.

Hasta aquí se han expuesto las principales ideas extraídas de las entrevistas a los secretarios y secretarias de las ORIs de las diferentes UAs que componen a la UNR. A continuación, se presentará un análisis de la entrevista realizada a Patricia Rojo, secretaria del Área de Internacionalización. En primer lugar, cabe destacar que las definiciones de internacionalización de los secretarios y secretarias de las ORIs y las de la secretaria del Aint comparten dos elementos en común: por un lado, en algunos momentos existe una utilización de los términos CIU e IntEs como indistintos, tal como fue explicado en los apartados anteriores. Por otro lado, las definiciones de Rojo respecto a la IntES están guiadas por el concepto de transversalidad, presente también en las definiciones de los secretarios y secretarias de las ORIs y en el marco teórico desarrollado.

En el caso de esta entrevista, la dimensión de transversalidad aparece en todas las etapas del proceso de internacionalización: para ella éste debe ser producto de un “esfuerzo mancomunado” desde el momento de su diseño y la planificación de sus estrategias hasta su implementación. Además, también los beneficios producidos por su implementación, sean estos recursos materiales, intelectuales, humanos, deben estar disponibles para toda la comunidad universitaria:

“(...) en todas sus funciones, la universidad, fundamentalmente, tiene que servir a su comunidad inmediata, que es donde se origina. La internacionalización es una herramienta más para todo eso, y se la debe pensar en su conjunto, para todos los sectores y en todos los ámbitos” (Rojo, 2021, pág. 1).

Resulta interesante la noción de la internacionalización como una herramienta de extensión universitaria, sosteniendo que su beneficio no es sólo para la Universidad, o para aquellas unidades académicas, áreas, o claustros que reciben sus beneficios, sino que se vuelca hacia su comunidad inmediata.

En segundo lugar, a partir de la entrevista desarrollada puede detectarse la existencia de una tensión entre el concepto de internacionalización universitaria y lo que podríamos denominar “internacionalización de personas o áreas”. Esto sucede porque en algunas UAs, quienes poseen los contactos con otras instituciones y obtienen financiamiento o cooperación técnica, entre otros beneficios, son algunos o algunas profesionales, centros especializados, observatorios o áreas, quienes los obtuvieron a través de la trayectoria académica o profesional de sus integrantes. Esto no es algo negativo en sí, y de hecho puede ser muy útil, siempre y cuando se aúnen esfuerzos y esos contactos logrados puedan luego ser incorporados para beneficio de toda la comunidad universitaria inmediata. Respecto a esto, Rojo sostuvo que es importante que la internacionalización de una universidad se “perciba desde la institución como una política institucional, (...) y que no funcione en forma totalmente atomizada porque esto resta fuerza (...)” (Rojo, 2021, pág. 1 a 2).

Algo similar sucede al momento de la planificación y puesta en marcha de programas y proyectos, tanto a nivel universidad como a nivel de facultades. Ante la consulta sobre la dinámica de trabajo entre el Aint y las distintas ORIs, la respuesta de Patricia Rojo deja entrever tres elementos estrechamente

conectados que nos permitirían caracterizar esa relación: una tensión existente entre lo “particular” y lo “general”; la noción de “acoplamiento flojo” desarrollada en el marco teórico y una consecuente tensión entre autonomía y coherencia institucional; y la necesidad de “internalizar” las dinámicas específicas de la IntEs.

El Aint, desde sus funciones y atribuciones, planifica y gestiona la internacionalización de la UNR desde una perspectiva integral. Las propuestas, proyectos y programas se presentan por igual a las diferentes facultades, oficinas y áreas, buscando una cierta homogeneización del proceso de internacionalización de la Universidad. Por su parte, las UAs y sus ORIs, persiguen intereses, necesidades, y cuestiones particulares, las cuales dependen de las disciplinas presentes en cada casa de estudio. Lo mismo sucede con las demás áreas de la Universidad y sus respectivas temáticas. Cada UA posee una estructura diferente y los actores en su interior tienen dinámicas de trabajo que suelen ser desconocidas por quienes no participan activa o cotidianamente. Es por esto que la búsqueda del Aint de homogeneizar las dinámicas de trabajo y la implementación de programas y actividades suele entrar en tensión con las necesidades particulares de las diferentes UAs.

Esto lleva al segundo punto, la tensión entre autonomía y coherencia institucional propio de las organizaciones caracterizadas por el “acoplamiento flojo” de sus partes. Repasando brevemente el concepto desarrollado en el marco teórico de este trabajo, el “acoplamiento flojo” en organizaciones complejas se debe a que, aunque sus componentes se corresponden entre sí, los mismos conservan una relativa identidad y especificidad, logrando una existencia separada (Minutella, 2018, pág. 6). En toda universidad conviven actores que poseen diferentes visiones sobre la institución, que pertenecen a

diferentes disciplinas y que se mueven y deciden a partir de perspectivas, orientaciones y posicionamientos políticos diversos y, a veces, contrapuestos. Este concepto se percibe claramente en las palabras de Patricia Rojo, al afirmar que

“todas las facultades que componen la universidad son parte de un todo, esto quiere decir que tienen una cierta autonomía sobre cómo desarrollan distintas políticas, inclusive sus estrategias de cooperación internacional, pero responden a un todo (...)” (Rojo, 2021, pág. 2).

Aclarando además que

“esto no quiere decir que no tengan una política, que no se coordine, o se pongan limitaciones a esto donde las facultades tienen total autonomía para hacer, pero sí trabajar en forma coordinada para que, desde las distintas áreas en la facultad, y desde el área que funciona de rectorado en el ejecutivo, se pueda ayudar, cooperar, optimizar” (Rojo, 2021, pág. 2).

En el caso de la UNR, con 12 facultades con disciplinas muy variadas y lejanas entre sí, la especialización del conocimiento y la consecuente dificultad para poder establecer necesidades y metas comunes se expresan claramente en las entrevistas realizadas. El desafío se encuentra, en este punto, en poder lograr una cohesión y mantener una coherencia institucional que permita a la Universidad alcanzar los objetivos y metas propuestas, superando las acciones individuales de sus partes. A su vez, es preciso que todos los actores coincidan en modos de acción y de decisión similares, para poder evitar la atomización del proceso mencionada por Patricia Rojo.

Eso nos lleva al tercer punto, que es la necesidad de “internalizar” las dinámicas específicas de la IntES. La secretaria del Aint resaltó la importancia de la formación y capacitación en materia de internacionalización y cooperación internacional, dado que estos procesos requieren de una forma particular de trabajo colaborativo y poseen dinámicas específicas relacionadas a la vinculación, al interrelacionamiento, a la suma de esfuerzos, etc. En relación a esto, sostuvo que en los casos en donde las personas encargadas de esas áreas no tienen una formación específica de CIU e IntES “estos mecanismos no se tienen tan aceptados, y no se percibe la importancia de esto” (Rojo, 2021, pág. 2).

Este concepto de internalización de las dinámicas está presente también en la conformación del equipo de trabajo del Aint. Según su secretaria, al momento de conformar el equipo de trabajo, se hizo hincapié en que sus miembros tengan una formación o un trayecto determinado

“(…) ya sea desde una formación académica disciplinar de Relaciones Internacionales o que vengan trabajando, o sea, que tengan expertise, como en el caso del personal no docente que viene trabajando hace más de diez años y tiene, obviamente, una formación en esto” (Rojo, 2021, pág. 3)

En el caso de las ORIs, la realidad es más heterogénea. En su gran mayoría, las oficinas están coordinadas por profesionales y académicos o académicas que poseen una gran experiencia dentro de las disciplinas propias de cada casa de estudio, pero que no tienen una formación específica relacionada a la internacionalización universitaria. No obstante, en algunas de estas oficinas los secretarios y secretarías son asistidos por asesores y asesoras o miembros del equipo que poseen una trayectoria académica o un expertise vinculado a las

R.R.I.I. De allí se desprende la importancia de la capacitación para poder internalizar las dinámicas y herramientas propias del fenómeno en estudio.

## **2.5. ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO.**

A continuación, en el cuadro 5 se presenta una matriz FODA (o DAFO) elaborada a partir de la información obtenida a través del análisis de los cuestionarios enviados al Aint, de la observación participante al realizar el período de práctica pre-profesional en el Área, y de las entrevistas. El objetivo de esta herramienta es reconocer las fortalezas y debilidades del Aint en relación al proceso de IntES, así como las amenazas y oportunidades que les presenta el contexto<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Es preciso aclarar que tanto los Análisis FODA y CAME como el consiguiente plan de acción que se presentarán serán realizados a partir de la información recopilada, a través de los formularios, las entrevistas y la observación participante, durante el período de la práctica pre-profesional realizada a finales de 2019.

**Cuadro 5: Matriz FODA.**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros del Equipo de trabajo poseen una formación académica disciplinar de Relaciones Internacionales o poseen expertise relacionada a la temática.</li> <li>• La dependencia directa del Rectorado le otorga mayor capacidad de decisión y ejecución, a la vez que le permite poder proponer acciones y estrategias transversales.</li> <li>• Tanto el Área como sus ORIs dependientes poseen una importante trayectoria en relación a la cooperación internacional universitaria.</li> <li>• Comunicación fluida entre el área y las ORIs. Realización de reuniones mensuales que permiten un mejor trabajo en conjunto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La experiencia y formación en internacionalización y RR.II. de las ORIS no es tan sólida como lo es su conocimiento en las disciplinas específicas en las que se formaron en c/ facultad.</li> <li>• Lógica dificultad de los miembros del Equipo de tener un conocimiento general certero acerca de las actividades, programas, necesidades y objetivos de toda la estructura universitaria.</li> <li>• Ausencia de un plan de trabajo sistematizado y escrito, tanto de mediano como de largo plazo (se encuentra en proceso).</li> <li>• Necesidad de agilización de procesos burocráticos. Por ejemplo, la firma de convenios y acuerdos.</li> <li>• Escaso trabajo transversal con las demás áreas de la universidad.</li> <li>• Ausencia de indicadores que permitan medir la internacionalidad y la internacionalización.</li> <li>• Política de internacionalización centrada en el mantenimiento, ampliación y fortalecimiento de la movilidad estudiantil y la firma de convenios.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de la Universidad como un interlocutor y asesor legitimado frente a organismos internacionales.</li> <li>• La diversidad de carreras y disciplinas le permite al Área y las ORIs postularse a una multiplicidad de programas de financiamiento a nivel internacional.</li> <li>• La pandemia por Covid 19 aceleró y favoreció la virtualización de las relaciones internacionales entre instituciones e impulsó el proceso de internacionalización en casa.</li> <li>• Mayor vinculación con el sector privado: generar productos y patentes que posicionen a la Universidad a nivel global y que lleguen a la sociedad para su beneficio.</li> <li>• Graduados/as de la UNR que vivan en el extranjero pueden ser receptores de nuevos/as graduados/as para hacer una experiencia en las Universidades donde ellos/as se encuentran y poder cruzar intereses de investigación colaborativa.</li> <li>• Posicionar a la UNR en el mundo a partir del acompañamiento a figuras destacadas en el ámbito cultural, académico o deportivo que estudian, enseñan o están relacionados de alguna manera a la Universidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación macroeconómica y cuestiones de presupuesto en general y, particularmente, presupuestos restrictivos para movilidad e intercambio.</li> <li>• Cierre de fronteras por la pandemia de COVID 19, generando dificultades a la hora de querer llevar adelante programas de movilidad e intercambio.</li> <li>• Mundo del trabajo cada vez más globalizado. Ya no alcanza con saber idiomas, el graduado debe ser un "ciudadano del mundo". Relacionarse con personas de diferentes culturas, idiomas, razas y religión.</li> <li>• La consecución de grandes proyectos requiere, cada vez más, el tener aceptada la lógica de la cooperación.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



# **CAPÍTULO 3: PROPUESTAS PARA UN PLAN DE ACCIÓN DEL ÁREA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO**

### **3.1 ANÁLISIS DE MATRIZ CAME**

En base a la información obtenida a partir del diagnóstico realizado que fue presentado en el capítulo anterior, se desarrollará a continuación un análisis a partir de una matriz CAME, cuyas siglas derivan de “corregir las debilidades”, “afrentar las amenazas”, “mantener las fortalezas” y “explotar las oportunidades”. A diferencia del análisis FODA, que se encarga de intentar comprender la fotografía actual de la institución, de manera estática, el análisis CAME pretende interpretar esa situación y proyectarla en el tiempo (Cerem Comunicación, 2019). La necesidad de un plan de acción en materia de internacionalización, para el Área y las ORIs, en particular, y para toda la Universidad, en general, fue una de las cuestiones que más fueron mencionadas por los secretarios y secretarias, tanto en las entrevistas como en los formularios. Lo que se busca a partir del siguiente análisis es poder obtener ciertos conceptos e ideas que permitan sugerir algunos ejes generales a tener en cuenta.

El análisis CAME propone cuatro enfoques que colaboran para el análisis de la información obtenida a través de la matriz FODA y en base a ello, poder generar sugerencias para el plan de acción: ofensivo, defensivo, de reorientación y supervivencia. Para la selección del enfoque y estrategia debe tenerse en cuenta “los recursos y las expectativas de crecimiento tanto de la organización como del contexto a corto, medio y largo plazo” (Poder Judicial, Provincia de Chubut, 2019). El enfoque ofensivo consiste en mantener las fortalezas y explorar las oportunidades. Para este tipo de estrategias, es importante que el tamaño de la organización sea reducido o que la cultura de la misma sea abierta y con escasa o nula burocracia. La agilidad y flexibilidad son elementos importantes ya que permitirán llegar primero a las oportunidades que se presenten (Cerem Comunicación, 2019).

El enfoque defensivo, por su parte, implica mantener las fortalezas de la organización, proyectarlas y utilizarlas para afrontar las amenazas propias de su contexto. En otras palabras, las estrategias en este tipo de enfoque buscan evitar que empeore la situación actual de la organización. El enfoque de reorientación apunta a corregir las debilidades propias de la organización, permitiéndole aprovechar favorablemente las oportunidades que el contexto le presenta. Es decir, este tipo de estrategias buscan transformar la situación actual de la organización haciendo cambios que eliminen o atenúen las debilidades y creen nuevas fortalezas. Por último, el enfoque de supervivencia apunta a corregir las debilidades y afrontar las amenazas (Cerem Comunicación, 2019).

A partir de lo desarrollado hasta aquí el enfoque que aparece como el más apropiado a los objetivos de este trabajo es el de reorientación, tal como se desarrolla a continuación en el cuadro 6.

**Cuadro 6: Matriz CAME bajo el enfoque de reorientación**

Explotar las oportunidades	Corregir las debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sensibilizar y capacitar a las unidades académicas</b> sobre la importancia de la internacionalización en casa: cátedras franquicia, doble titulaciones, internacionalización del currículo, seminarios virtuales internacionales, etc.</li> <li>• <b>Recopilar y publicar posibilidades de financiamiento</b> para unidades académicas, grupos de investigación, etc.</li> <li>• <b>Establecer una conexión con aquellos/as graduados/as residentes en el extranjero:</b> que sean receptores de nuestros/as graduados/as para que puedan hacer una experiencia en las Universidades donde ellos se encuentran y poder cruzar intereses de investigación colaborativa.</li> <li>• <b>Crear un documento que muestre la relación entre los ODS y las actividades y programas</b> realizados al interior de cada una de las unidades académicas y de la universidad en tanto institución.</li> <li>• <b>Generar "rondas de conversación" entre empresas y las distintas unidades académicas, grupos de investigación, observatorios, etc.,</b> para analizar la posibilidad de generar patentes y productos a partir de un trabajo colaborativo y de la articulación público - privada.</li> <li>• <b>Crear un premio UNR</b> que se entregue a figuras destacadas del ámbito académico, político, social y cultural, entre otros, que estén relacionadas de alguna forma con la universidad.</li> <li>• <b>Crear un programa de sponsoreo y apoyo institucional y económico</b> para deportistas destacados/as que cursen alguna carrera dentro de la universidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elaborar de un plan de trabajo de mediano y largo plazo</b> que apunte a una internacionalización más integral.</li> <li>• <b>Centralizar la información relacionada a las actividades, programas, proyectos y colaboraciones</b> en materia de internacionalización que se realicen en la Universidad.</li> <li>• <b>Agilizar los procesos burocráticos,</b> especialmente los relacionados a la firma de convenios o trámites estudiantiles y docentes.</li> <li>• <b>Generar espacios periódicos de trabajo con las demás áreas de la universidad.</b> Pueden ser en formato de reunión, taller o capacitación.</li> <li>• <b>Capacitar al personal y los funcionarios y funcionarias de las ORIs</b> en las dinámicas propias de la internacionalización universitaria.</li> <li>• <b>Capacitar a estudiantes, docentes, grupos de investigación y observatorios</b> en cuestiones relacionadas a los derechos de Propiedad Intelectual y a la creación de patentes.</li> <li>• <b>Generar indicadores</b> que permitan medir la internacionalidad y la internacionalización. Realización anual de análisis y comparación de resultados.</li> </ul>
<p>Fuente: elaboración propia</p>	

### **3.2. PLAN DE ACCIÓN: EJES GENERALES, PROGRAMAS Y ACTIVIDADES.**

Todo plan de acción requiere, al menos, de tres elementos. Un cuerpo teórico que lo sustente, ejes generales que lo guíen y le den coherencia y actividades, programas y acciones concretas que lo pongan en movimiento. Con respecto al marco teórico de un posible plan de acción, en este caso, y dada la temática del mismo, se encuentra en estrecha relación con el marco teórico presentado al inicio de este trabajo, en el cual se presentaron, por un lado, las diferentes definiciones y perspectivas de la internacionalización universitaria y, por el otro, cuestiones relacionadas a la noción de universidad como organización compleja. A partir de la información obtenida mediante la observación participante, el análisis de formularios y de las entrevistas a actores claves; y habiendo procesado y ordenado dicho contenido, a partir de la realización de los análisis FODA y CAME, a continuación, se presentarán algunos ejes generales y algunas actividades y programas que podrían formar parte de un futuro plan de acción del Área de Internacionalización.

#### **3.2.1. EJES GENERALES**

La información analizada, sobre todo la obtenida a partir de las entrevistas a los secretarios y secretarias de las ORIs, puso en evidencia dos conceptos considerados claves por los principales actores: la transversalidad y la capacitación. A estos dos ejes puede sumarse un tercero: la implementación de mecanismos de autoevaluación y de sistematización de información para fundamentar la toma de decisiones. En primer lugar, y en relación al concepto de transversalidad, la IntES debe ser vista como un proceso que va más allá de la movilidad estudiantil, docente y no docente y la firma de convenios. Para ello, es preciso que este último concepto se extienda y abarque cada aspecto de la vida y la comunidad universitaria. Es por ello que, además de un

relacionamiento más estrecho con las ORIs de las facultades, es necesario un trabajo coordinado con las demás áreas de la UNR. Un buen comienzo para ello sería enviar el mismo formulario que fue entregado a las oficinas de R.R.I.I a las demás áreas de la UNR, para así conocer sus necesidades, expectativas y productos relacionados a esta temática. Además, varios de los desafíos planteados por las ORIs implican una acción coordinada con otras áreas, por ejemplo, las doble titulaciones, una política universitaria de idiomas, un sistema de créditos unificado para poder realizar de manera más eficiente y automática las equivalencias cuando se cursa algún semestre en el exterior, etc.

En segundo lugar, lograr la transversalización antes mencionada implica capacitar y sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia de la IntES. Para ello, una dinámica de capacitación y sensibilización en círculos concéntricos (Área de internacionalización, demás áreas y oficinas, comunidad universitaria) permitiría profundizar este proceso. Por ejemplo, uno de los temas mayormente mencionados en las entrevistas realizadas fue el de la conferencia de Paola Badín sobre su experiencia en la internacionalización de la Educación Superior en Canadá, actividad realizada por el Área en octubre de 2019.

Finalmente, la implementación de indicadores para medir el proceso de internacionalización fue otro de los retos mencionados en reiteradas ocasiones, tanto en los formularios como en las entrevistas a los secretarios y secretarias de las ORIs. Si bien existen otros mecanismos de autoevaluación, los formularios entregados por el Aint de la UNR a las ORIs, por ejemplo, la utilización de indicadores es una manera precisa y relativamente sencilla de obtener una fotografía actualizada de la realidad de la UNR en materia de internacionalización.

Son varias las razones por las cuáles cada vez más IES impulsan la implementación de indicadores (Sebastián, 2011, págs. 11 a 12). Este tipo de acciones facilita la autoevaluación del grado de internacionalidad (la situación actual de la institución, sin referencias comparativas) y de internacionalización (el avance de la institución en dicho proceso, a partir de la creación de secuencias comparativas referenciales y series temporales) a nivel institucional, así como la elaboración, seguimiento y evaluación de políticas explícitas de fomento de la internacionalización. Además, permite la realización de estudios comparativos entre universidades, ya sean nacionales o extranjeras. Por último, según Quinteiro Goris (2020, párr. 2)

“en la medida que los esfuerzos de internacionalización se hacen más costosos, se vuelve crítico conocer objetivamente y en términos mensurables los logros alcanzados para así obtener apoyos más decisivos”.

Más allá de la aceptación cada vez mayor de este tipo de herramientas por parte de las universidades, cabe destacar que su generación e implementación no está exenta de dificultades. Generar herramientas de autoevaluación y un sistema de indicadores que permita medir el avance del proceso de internacionalización requiere de un gran esfuerzo de observación, sistematización y creatividad, así como un trabajo conjunto entre diferentes áreas de la universidad. Tanto los mecanismos de autoevaluación como la sistematización y medición de información a través de indicadores deben estar íntimamente conectados con la misión y visión de la institución, con sus objetivos y metas principales, así como con su cultura institucional.

Si bien pueden utilizarse, a modo de guía o ejemplo, dimensiones e indicadores aplicados por otras universidades u organizaciones, es deseable que éstos sean creados y pensados para la realidad propia de la UNR. Esto se

debe a que, para generar indicadores, primero se deben generar variables las cuales, a su vez, se piensan a partir de un concepto determinado. En este caso, la visión que la UNR tenga acerca del fenómeno de la IntES y las metas y objetivos que se plantee con respecto a ello incidirán en las variables y dimensiones generadas y por lo tanto en los indicadores que de allí se desprendan. Utilizar indicadores generados por otras instituciones, las cuales piensan a la internacionalización desde otra perspectiva y con otros objetivos, puede desviar la autoevaluación de la institución de lo realmente importante.

Otro de los obstáculos que afecta, principalmente a las universidades de América Latina, reside en la dificultad para encontrar variables, dimensiones e indicadores que estén pensados para y desde la realidad de la región. La mayoría de la bibliografía especializada en el tema y los ejemplos que pueden encontrarse pertenecen a organismos e instituciones de Estados Unidos, Europa o Asia (Quinteiro Goris, 2020). Entre otros, el autor destaca el “Internationalization Quality Review Process” de 1999 (de OCDE en colaboración con la Asociación de Cooperación Académica de Bruselas, los “Criterios para Evaluar la Internacionalización de las Universidades del Japón (2006)”, el “ACE Review Process” de Estados Unidos (2008). Existen, no obstante, algunos trabajos y proyectos que se propusieron generar indicadores de internacionalización teniendo en cuenta la realidad de las universidades latinoamericanas, o al menos, iberoamericanas. A modo de ejemplo, y con la posibilidad de utilizarlos como guía para la elaboración de indicadores propios del Área de Internacionalización, pueden citarse 3 de ellos.

El primero, es el trabajo realizado por Jesús Sebastián denominado “Dimensiones y métrica de la internacionalización de las universidades” (2011, págs. 12 a 15), en el cual el autor presenta 58 indicadores que, según él, permiten medir el proceso de internacionalización de una universidad. El

segundo es el “Manual de indicadores de internacionalización”, el cual fue elaborado por la Vicerrectoría de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y presenta un conjunto de 76 indicadores. La UNAH impulsó el “Sistema de Planificación, Monitoreo y Seguimiento de indicadores de internacionalización” con el objetivo de “mantener información completa y actualizada de las actividades de internacionalización”, ya que esto les permitiría “analizar en qué punto del proceso se encuentra y así proyectarse a mayores metas” (Vicerrectoría de Relaciones Internacionales, 2021, pág. 2)

Finalmente, el tercer documento fue desarrollado y compilado por la Comisión de Asuntos Internacionales de la Red de Universidades del Conurbano Bonaerense (RUNCoB), conformado por nueve universidades. En este caso, los 25 indicadores presentados en este libro fueron fruto de un trabajo colaborativo y coordinado por parte de las oficinas de relaciones internacionales de diferentes universidades nacionales (a través de la RedCIUN), las cuales se propusieron consensuar un conjunto de indicadores de internacionalización aplicables a la realidad nacional (Albizu Ontaneda, y otros, 2014, pág. 107). Según el documento, el objetivo de este conjunto de variables e indicadores es el de “obtener un primer diagnóstico sobre el grado de desarrollo de la internacionalización universitaria”, teniendo “(...) un carácter cuantitativo ya que el fin es describir la situación” (Albizu Ontaneda, y otros, 2014, pág. 108).

El cuadro 7 resume y compara brevemente las propuestas de los tres documentos. Cabe destacar que, en este caso, se utilizaron de ejemplo aquellas variables y aquellos indicadores que expresan una visión más transversal e integral de la internacionalización universitaria.

**Cuadro 7: Comparación de las variables, dimensiones e indicadores propuestos como ejemplo**

Autor/es/as	Objetivo propuesto	Variables y dimensiones	Ejemplos de Indicadores
Jesús Sebastián	Medir el proceso de internacionalización de una universidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas.</li> <li>• Organización y gestión</li> <li>• Financiación</li> <li>• Actores</li> <li>• Actividades docentes</li> <li>• Actividades de investigación y vinculación</li> <li>• Proyección externa</li> </ul>	<p><b>Política.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peso de la internacionalización entre los objetivos y procesos en la Misión / Estatutos / Plan de desarrollo institucional.</li> <li>• Peso de académicos extranjeros en comités asesores, académicos, de evaluación de la universidad</li> <li>• Existencia de un plan para la internacionalización.</li> </ul> <p><b>Organización y gestión.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peso de la formación y las actividades internacionales en la contratación de profesores e investigadores.</li> <li>• Existencia de procesos administrativos facilitadores de la captación de estudiantes extranjeros.</li> <li>• Calidad y cobertura de la conectividad en el campus de la universidad.</li> <li>• Porcentaje de revistas internacionales en la biblioteca.</li> <li>• Porcentaje de estudiantes con acceso a recursos de internet.</li> <li>• Porcentaje de recursos financieros externos obtenidos de fuentes internacionales del total del presupuesto.</li> </ul>
Vicerrectoría de RRII de la UNAH	Obtener información completa y actualizada de las actividades de internacionalización para analizar en qué punto del proceso se encuentra y así proyectarse a mayores metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucional y curricular</li> <li>• Movilidad académica estudiantil/docente/administrativas.</li> <li>• Programas de formación académica.</li> <li>• Redes o asociaciones académicas.</li> <li>• Eventos internacionales.</li> <li>• Proyectos</li> <li>• Donaciones.</li> <li>• Convenios (política y capacidad institucional.</li> <li>• Investigación e innovación</li> </ul>	<p><b>Institucional y curricular.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rector/a y otras autoridades de la institución incluye en sus discursos y viajes internacionales aspectos relacionados a la internacionalización.</li> <li>• Estudiantes, docentes y administrativos conocen de la existencia de la ORI y sus funciones.</li> <li>• Las dimensiones internacionales y los eventos interculturales son incorporados en los programas curriculares.</li> </ul> <p><b>Programas de formación académica.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de cursos que incluyen profesores extranjeros.</li> <li>• % de cursos que incluyen profesores extranjeros /total de cursos .</li> <li>• N° de cursos con estudiantes extranjeros matriculados.</li> </ul> <p><b>Eventos internacionales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % de docentes con al menos una participación en eventos internacionales realizados en el extranjero.</li> <li>• N° de participantes extranjeros en los eventos internacionales organizados por la institución.</li> <li>• Relación conferencistas extranjeros/conferencistas nacionales en los eventos internacionales organizados por la institución.</li> </ul> <p><b>Investigación e innovación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de patentes internacionales.</li> <li>• N° de premios internacionales.</li> </ul>
Comisión de Asuntos Internacionales de la RUNCoB	Obtener un 1er diagnóstico sobre el grado de desarrollo de la internacionalización universitaria en Argentina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel académico (planes de estudio, docentes, estudiantes y graduados/as).</li> <li>• Investigación y desarrollo.</li> <li>• Transferencia.</li> <li>• Extensión.</li> <li>• Cooperación internacional.</li> </ul>	<p><b>Planes de Estudio.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de planes de estudio de grado de carácter internacional sobre el total de planes de estudio de grado.</li> <li>• Cantidad de planes de estudio de posgrado de carácter internacional sobre el total de planes de estudio de posgrado.</li> </ul> <p><b>Graduados/as.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de graduados en su universidad con doble titulación en el grado, sobre el total de graduados.</li> <li>• Cantidad de graduados en su universidad con doble titulación posgrado, sobre el total de graduados.</li> </ul> <p><b>Investigación y desarrollo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de proyectos de investigación con fondos internacionales (subsídios, líneas de financiamiento, convocatorias, etc.) sobre el total de proyectos de investigación de la Universidad.</li> <li>• Total de fondos internacionales para proyectos de investigación sobre el total de fondos destinados a proyectos de investigación de la Universidad.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## **3.2.2. PROGRAMAS Y ACCIONES**

### **3.2.2.1. Propuesta 1: creación del Premio Internacional UNR 2030**

La entrega de premios internacionales puede ser una gran herramienta en materia de IntES si se lo ve desde el enfoque de la construcción de legitimidad frente a otras instituciones del mundo. Cabe destacar que a la hora de pensar la creación de un premio internacional no existe una bibliografía específica sobre la temática, por lo cual el presente proyecto fue elaborado a partir del estudio y análisis de diversos premios internacionales otorgados por instituciones a nivel regional y global, tal como es el caso del Premio Trayectoria, distinción otorgada por el Registro de Direcciones de Internet para América Latina y el Caribe (LACNIC) a personalidades que han contribuido al crecimiento de una Internet abierta, estable y segura para el desarrollo de la región (LACNIC, s.f.). A continuación, se presentará un modelo de premio internacional relacionado al reconocimiento al mérito y la trayectoria de figuras internacionales destacadas en el ámbito de la docencia y la investigación.

#### **Premio Internacional UNR 2030**

El formato sugerido para esta propuesta es el de un reconocimiento a la trayectoria académica de figuras internacionales destacadas en el ámbito de la docencia e investigación. Las disciplinas consideradas serán las correspondientes a las distintas facultades de la UNR. Puede hacerse una sola jornada de premios con las distintas ternas o puede entregarse un sólo premio a una disciplina específica e ir rotando año a año. Con respecto al tipo de premio este será simbólico, es decir, puede consistir en una estatuilla, un diploma o un certificado. Luego de establecerse estos puntos se debe tener en cuenta lo relacionado a los procesos administrativos y prácticos de la realización de un premio.

### **Descripción**

El objetivo del premio es, por un lado, posicionar internacionalmente a la UNR a partir de la creación de legitimidad internacional, y, por el otro, reconocer la trayectoria y el mérito de distintos/as especialistas internacionales y premiar su contribución a la docencia, investigación y difusión universitaria.

### **Modalidad**

Este premio estará dirigido a investigadores/as, docentes y científicos/as que se hayan destacado en el plano internacional por su contribución a la docencia e investigación. Las disciplinas serán las relacionadas a cada facultad de la UNR. Los ganadores y ganadoras se comprometerán a dictar un seminario o curso corto sobre el tema o la disciplina en la que fueron premiados/as.

### **Destinatarios**

Los destinatarios y las destinatarias serán investigadores/as, docentes y científicos/as que se hayan destacado en el plano internacional y tengan una trayectoria larga (más de diez años) en su disciplina específica. Con respecto al número de plazas, podrá ser un premio por cada disciplina en una jornada única, o un sólo premio al año y se irá rotando cada disciplina anualmente. Los requisitos para participar serán los siguientes: podrán participar aquellos/as docentes, investigadores/as y científicos/as que acrediten más de diez años de experiencia y reconocimiento en la disciplina y que sean avalados por, al menos, alguna institución universitaria del mundo.

### **Dotación**

En general, se necesitará presupuesto para servicio de catering y para los gastos de traslado y alojamiento de quienes hayan sido seleccionados o seleccionadas. Además, se deberá contemplar los gastos relacionados a los talleres/ cursos/ seminarios/ charlas que darán quienes reciban la distinción.

Dado que el evento tendrá una modalidad híbrida, esto es, será presencial pero se transmitirá a través de redes sociales y de alguna plataforma de videollamada, el mismo podrá realizarse en el Espacio Cultural Universitario (ECU) de la UNR o en cualquiera de sus dependencias, descartando así los costos de alquiler de un espacio. Finalmente, los gastos serán financiados por la UNR, o puede conseguirse apoyo económico de algunas otras instituciones que actuarán como promotores, y que, además, pueden ser patrocinadores del premio, lo cual a su vez puede otorgarle mayor legitimidad.

### **Evaluación y selección de las postulaciones**

Cada año se designará un jurado que estará integrado por personalidades de reconocido prestigio en las categorías incluidas en el premio. El hecho de ser jurado o jurada significa autoexcluirse como candidato. El jurado puede estar conformado tanto por doctores y doctoras honoris causa como por profesores y profesoras de nuestra universidad que acrediten experiencia en la disciplina específica a la cual el premio refiera. El voto deberá ser emitido personalmente por cada uno de los miembros del jurado y los premios se otorgarán a los candidatos y/o candidatas que obtengan la mayoría de los votos: las cuestiones resueltas por éste y su decisión final serán inapelables. El mismo podrá solicitar a los y las participantes una ampliación de la información presentada como así también las aclaraciones que estime pertinente.

En relación a las incompatibilidades, no podrán postularse o ser postulados o postuladas quienes ya hayan recibido el título de Honoris Causa por parte de la Universidad, así como tampoco podrán hacerlo quienes no estén dispuestos a cumplir con el dictado de dicho seminario/curso corto sobre el tema o la disciplina en la que fue premiado/a. Por último, no podrán ser postulantes quienes sean seleccionados como miembros del jurado.

## **Convocatoria**

La convocatoria al evento será establecida oportunamente mediante una resolución del Ejecutivo de la Universidad y se realizará a través de redes sociales, revistas especializadas y medios de comunicación tradicionales. La invitación se impulsará desde Rectorado, pero la gestión del premio y el recibimiento de las solicitudes se realizará desde el Aint. En relación al plazo de presentación de las mismas, podrán recibirse desde el 1 de marzo hasta el 30 de abril inclusive.

## **Nominaciones**

Podrán nominar candidatos o candidatas al premio aquellas instituciones que demuestren cualificación necesaria en el área de conocimiento correspondiente a la persona nominada. Las academias, centros culturales y de investigación, universidades y otras instituciones y aquellas personalidades a quienes la Universidad invite, pueden presentar una propuesta fundamentada de candidatos y/o candidatas. Se aceptará un (1) candidato o una (1) candidata por institución nominante. La nominación deberá estar propiamente justificada, según los requisitos mencionados anteriormente. Además, la organización se reservará el derecho de rechazar nominaciones que no se adecúen al mismo.

En relación a los requisitos para ser nominados o nominadas, podrán serlo aquellos y aquellas docentes, investigadores e investigadoras y científicos y científicas que acrediten más de diez años de experiencia y reconocimiento en su disciplina. Los ganadores y las ganadoras de ediciones anteriores podrán enviar una nominación en los años subsiguientes, teniendo en cuenta la distinción obtenida como parte de sus antecedentes como persona o institución nominante. Los/as participantes (nominantes y nominados y nominadas) se obligarán a permitir que un grupo de expertos y expertas en la materia verifique la información proporcionada en el formulario de postulación y a colaborar con

ellos a fin de facilitar tal verificación. La mera participación en este concurso, implica la total e irrestricta aceptación y conocimiento de estas bases y de todas sus condiciones.

En cuanto a la documentación que deberá acompañar a las postulaciones, aquellas instituciones postulantes deberán presentar el CV y la hoja de vida del o la docente, investigador o investigadora, y científico o científica al cual avalan junto con los documentos que permitan acreditar sus logros y producciones. Las solicitudes deberán enviarse al correo electrónico del Aint. De ser necesario, se podrá solicitar el envío de documentación física vía correo postal. Los postulantes seleccionados deberán ser notificados sobre la nominación con, al menos, un mes de anticipación.

### **Realización del Evento**

Finalmente, el evento se realizará en el mes de noviembre, en fecha a determinar. Como se mencionó anteriormente, la modalidad del evento será híbrida, es decir, se realizará presencialmente en el ECU o en alguno de los salones de la Sede de Gobierno pero, a su vez, se transmitirá a través de alguna plataforma de videoconferencia, permitiendo así la asistencia virtual de aquellos y aquellas participantes que hayan recibido una nominación pero no pudieran estar presentes por cuestiones de agenda o de presupuesto.

#### **3.2.2.2. Propuesta 2: realización de “Rondas de Innovación Colaborativa” (RoIC)**

La presentación de esta propuesta está guiada por dos ejes o necesidades que fueron planteadas a lo largo del presente trabajo: la generación de legitimidad internacional y la búsqueda de financiamiento. Al inicio del segundo capítulo, en el cuadro 1 “Ideas y necesidades del Área de Internacionalización”, se presentó como uno de los objetivos la generación de legitimidad internacional a

través de, entre otras cosas, el posicionamiento en rankings internacionales y el encuentro y trabajo conjunto con OINGs y con empresarios/as de la región. La generación de legitimidad internacional y la búsqueda de una identidad o marca UNR supone mostrar al mundo las capacidades, los productos y las oportunidades que la Universidad tiene para ofrecer. Si en otros tiempos la movilidad era la medida con la que se analizaba la internacionalización en la educación superior, actualmente la extensión universitaria y el vínculo con el sector público y el sector privado fueron ganando cada vez más aceptación. En el presente, gran parte de los principales rankings internacionales incluyen, junto con otras variables y dimensiones, a la innovación, teniendo como principales indicadores las colaboraciones con empresas, las patentes concedidas, las co-patentes con la industria y las patentes internacionales solicitadas, entre otras (Observatorio de la Calidad y el Rendimiento Académico, USAL, s.f.).

Por otra parte, una de las cuestiones mencionadas reiteradamente por los secretarios y secretarias de las ORIs fue la del financiamiento. Dicha preocupación se extiende también a los observatorios, laboratorios, grupos de investigación e investigadores e investigadoras que constantemente se encuentran en la búsqueda de recursos para poder llevar adelante sus proyectos. A todo esto, puede sumarse el interés manifestado por los secretarios y las secretarias de las oficinas de R.R.I.I. por poder establecer contactos y vínculos con el sector privado en pos de generar proyectos colaborativos a través de los cuáles puedan generarse nuevos bienes y servicios de calidad para la comunidad.

La UNR, por su parte, cuenta con una basta experiencia en materia de acuerdos, alianzas, y convenios con diferentes empresas y asociaciones empresariales, sindicales y comerciales, tanto a nivel de universidad como a

nivel de cada una de sus facultades. Un ejemplo de ello es la alianza realizada con la Asociación Empresaria de Rosario, la cual tuvo como objetivo

“expresar la voluntad de trabajar en conjunto con el fin de desarrollar una relación integral para el fortalecimiento de ambas instituciones y coordinando actividades en conjunto, entre ellas: la investigación, capacitación profesional, orientadas al desarrollo de la región” (Dirección de Comunicación Multimedial, Secretaría de Comunicación y Medios, UNR, 2010)

En relación a este sector pueden mencionarse también convenios puntuales con empresas de la región, tales como el acuerdo firmado entre el Consejo de Investigaciones de la UNR (CIUNR) y la empresa Defiante y Cia S.A., el cual tuvo como objetivo “coordinar y concretar acciones relativas al desarrollo de la investigación, la ciencia y la tecnología” (Punto Biz, 2017). Además, la UNR ha organizado y participado en congresos y programas que apuntan a generar una articulación colaborativa entre el sector público y el privado, tanto para generar proyectos conjuntos como para compartir experiencias y aprendizajes. Como ejemplo de ello pueden mencionarse el “2º Encuentro Tecnológico Regional”, impulsado por la Oficina de Vinculación Tecnológica del CONICET Rosario en conjunto con la Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario (AIM) (CONICET, 2017); o el “Primer Encuentro Tecnológico Regional Electro Metalmeccánico (ENTEC)”, organizado en conjunto por la Cámara de Industrias Metalúrgicas del Centro de la Provincia de Santa Fe (Ce.Fo.Se.), la Oficina de Vinculación Tecnológica del CONICET Rosario, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI Rosario), la Dirección General de Asistencia Técnica (DAT), la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y la Red de Centros Tecnológicos de ADIMRA (CONICET, 2019)

En relación al sector comercial, puede mencionarse el acuerdo con la Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica Y Afines Rosario (AEHGAR) y la carrera de Turismo, con el fin de

“coordinar acciones tendientes a desarrollar en forma conjunta programas o proyectos de formación, cooperación y/o complementación de carácter científico, técnico, de investigación y/o extensión que sean de mutuo interés” (AEHGAR, 2021).

Por último, desde hace algunos años la UNR destinó gran cantidad de recursos, humanos y materiales, para fomentar e impulsar el emprendedurismo. Dos ejemplos de ello son la Cátedra Abierta para Emprendedores “UNR Emprende: ideas que crean valor”, cuyo fin “es generar un espacio de formación para estudiantes, jóvenes graduados y docentes, que quieran transformar una idea en un proyecto o actualmente estén en el proceso de puesta en marcha de un emprendimiento” (ICLA, s.f.); y el Programa de pre incubación proyectos de base tecnológica, organizado en el año 2021 por la Municipalidad de Rosario y la UNR, el cual buscó ser una “herramienta para la búsqueda y desarrollo de ideas/proyectos de base científico tecnológica que impulsen el desarrollo local” y una “interface entre el sector del conocimiento, el sector socio productivo y la consolidación de la cultura emprendedora en la ciudad” (Nodocios, 2021).

El proceso de formación de vínculos como los mencionados anteriormente suele ser bastante complejo ya que está atravesado, entre otras cosas, por variadas cuestiones jurídicas relacionadas a los derechos de propiedad intelectual y al registro, implementación y utilización de patentes. La UNR, en particular, realizó importantes avances en materia de propiedad intelectual creando el Reglamento de Protección Jurídica de las Creaciones Intelectuales

de la Universidad Nacional de Rosario (Universidad Nacional de Rosario, 2017).

En relación a lo mencionado anteriormente, según la bibliografía especializada, las rondas de negociación son “una herramienta comercial de reuniones planificadas y predeterminadas, que reúne oferta y demanda, es decir, a quienes ofrecen productos y servicios, y a quienes requieren de esos productos y servicios” (CONTI LATAM, 2018). Si bien no podría aplicarse el modelo exacto de ronda de negocios para lo que aquí se busca implementar, sí puede utilizarse como modelo para una propuesta que permita relacionar a las empresas con los centros y grupos de investigación de la UNR en un marco jurídico que respete las buenas prácticas en materia de propiedad intelectual y patentes.

A continuación, se desarrollarán los pasos y requerimientos necesarios para llevar adelante una ronda de financiamiento y trabajo colaborativo. Una actividad de este tipo se divide en tres momentos: el momento previo a la ronda, la ronda en sí misma, y el momento posterior. Cada uno de estos pasos requiere, a su vez, de una lista de acciones y tareas concatenadas, cada una de las cuales es indispensable para la realización de las demás. Una última aclaración a realizar es que uno de los objetivos últimos de estas rondas, más allá de obtener financiamiento y generar proyectos colaborativos, es el de dar a conocer las capacidades, los productos y las oportunidades que la UNR tiene para ofrecer, no sólo a empresas e instituciones del país, sino de Latinoamérica y del globo en general. Es por ello que, si bien, esta primera propuesta está presentada para realizarse con empresas locales o provinciales, la idea es que en cada edición la invitación pueda ir ampliándose geográficamente en círculos concéntricos a la región y al mundo.

### **Actividades previas a la realización de la Ronda.**

Los dos primeros pasos para comenzar a delinear una actividad de este tipo son la designación y formación de un equipo organizador y la selección del lugar, la fecha y el horario de realización del evento. Respecto al primer punto, la conformación del equipo organizador deberá reflejar la idea de transversalidad mencionada en los ejes antes desarrollados. Además, la organización de un evento de este tipo requerirá la intervención de varias de las áreas de la UNR, por lo que se propone que la conformación del equipo se establezca de la siguiente manera: 2 miembros del Área de Internacionalización (uno de ellos actuaría como Coordinador General), 1 miembro del Área de Gestión institucional, 1 miembro del Área de Extensión y Territorio y 1 miembro de la Secretaría General. En relación al segundo punto, la Universidad Nacional de Rosario cuenta con varios edificios que podrán ser sede del evento, tales como el ECU o alguno de los salones de la sede de gobierno. El evento se realizará en noviembre ya que eso permitirá la realización de todos los pasos previos necesarios para que pueda llevarse a cabo.

El segundo paso consistirá en la realización de un inventario de los observatorios, grupos de investigación, laboratorios e investigadores particulares que trabajan y forman parte de las distintas unidades académicas de la UNR (equipos de trabajo, de ahora en adelante). Se les invitará a participar y se les enviará un formulario para que puedan completarlo: quiénes son, qué hacen, cuáles son los proyectos que impulsan, cuáles son sus necesidades en relación a recursos materiales y humanos, etc. Una vez obtenida la lista y la información necesaria, se procederá a capacitar a los distintos grupos de trabajo sobre propiedad intelectual y creación de patentes. La formación estará a cargo de la Dirección de Vinculación Tecnológica (parte

de la nueva Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo), la cual ha desarrollado ya actividades similares en años anteriores (Secretaría de Vinculación Técnica y Desarrollo Productivo, UNR, s.f.). La duración de las capacitaciones será definida por la Dirección, según lo que se estime necesario, pero la participación en las mismas será considerada una condición obligatoria para la intervención en la Ronda.

En paralelo a las capacitaciones y, luego de analizar la información enviada por los equipos de trabajo se comenzará con la invitación a las empresas y emprendedores/as de la ciudad. Esta actividad puede realizarse de tres maneras: la primera consiste en realizar una investigación previa en base a los intereses de los equipos de trabajo para luego comunicarse telefónicamente con empresas y emprendimientos seleccionados, invitándoles a participar. La segunda opción es la de realizar una convocatoria abierta para que las empresas y emprendimientos interesados de la región se inscriban, y la tercera, una combinación de las dos primeras. En cualquiera de estos casos, una vez que las empresas y emprendimientos acepten o envíen su intención de participación se realizará una serie de entrevistas para explicar a las diferentes firmas las intenciones de la RoIC, y se les entregará, además, un formulario similar al enviado a los equipos de trabajo. En este punto, el contacto con empresas y emprendimientos, puede ser provechoso el trabajar de manera articulada con las diferentes organizaciones empresariales, comerciales y sindicales que las nuclean, para poder potenciar el alcance de la convocatoria.

Teniendo ya seleccionados los equipos de trabajo y las empresas y emprendimientos que participarán de la Ronda y, habiendo procesado la información que cada uno envió al Aint, se procederá a compartir dicha información a las partes contrarias, con el objetivo de que cada una de ellas pueda conocer los intereses, proyectos y necesidades de las otras. A

continuación, se concertarán las entrevistas para luego diagramar y programar el desarrollo de la RoIC. El armado del cronograma de entrevistas puede realizarse de dos formas: la primera consiste en que el equipo organizador de la ronda sea quien seleccione a las empresas y emprendimientos que conversarán con cada equipo de trabajo a partir del entrecruzamiento de los datos enviados por las partes. La segunda opción consiste en que sean los/as empresarios/as o representantes y los/as emprendedores/as, a través de una plataforma digital, quienes seleccionen y concerten las entrevistas según su interés en los proyectos presentados. Finalmente, una vez realizado los pasos anteriores se procederá a la invitación formal al evento, en la hora, día y lugar estipulado.

### **Ronda de Innovación Colaborativa.**

La primera cuestión a tener en cuenta para la realización de la Ronda sería la disposición de los grupos de investigación, laboratorios y observatorios al interior del lugar seleccionado. Los equipos de trabajo, a través de sus representantes, se instalarán en diferentes stands colocados en forma de círculo, cuadrado o rectángulo al interior del salón escogido, de forma tal que los empresarios y empresarias o representantes y los emprendedores y emprendedoras puedan ir rotando por los mismos a medida que avance la ronda. A cada uno de los y las representantes de los equipos de trabajo se les entregará una gacetilla identificatoria con su nombre y el equipo al que pertenecen.

El segundo punto es el de la recepción: a medida que los/as empresarios/as, representantes o emprendedores/as ingresen al evento se les tomarán los datos, se les entregará una gacetilla identificatoria y una libreta que les permitirá escribir una evaluación rápida de cada entrevista realizada. Una vez cumplido el protocolo inicial se dará inicio a la RoIC, la cual se desarrollará de

la siguiente manera: cada entrevista durará 30 minutos, al cabo de los cuáles sonará una sirena o alarma, indicando que los/as empresarios/as, representantes y emprendedores/as deberán desplazarse hacia la próxima reunión. En esos 30 minutos cada equipo de trabajo tendrá la posibilidad de exponer sus proyectos y conversar con la contraparte empresarial y emprendedora acerca de sus necesidades e intereses.

Una vez finalizadas todas las entrevistas pautadas previamente se dará un tiempo extra aproximado de una hora y media para que los/as empresarios/as, representantes y emprendedores/as puedan acercarse a conversar con otros equipos de trabajo con los cuales no hayan tenido reuniones pautadas. Por último, a medida que los/as empresarios/as y emprendedores/as se retiren se les solicitará que dejen constancia escrita en un formulario de aquellos equipos de trabajo con los que desean continuar las conversaciones para comenzar un proyecto colaborativo.

### **Actividades posteriores a la RoIC**

Las actividades posteriores a la realización de la RoIC son de suma importancia ya que permiten, por un lado, evaluar el evento y mejorar los puntos flojos para futuras ediciones y, por el otro, dar continuidad y cierre a las conversaciones o contactos que se hayan establecido durante la misma. Es por ello que el paso posterior inmediato será el de enviar a cada uno de los y las participantes y a los equipos de trabajo un formulario de evaluación (vía correo electrónico) para poder establecer los puntos altos y bajos del evento, tanto en lo referido a la organización como a lo efectivo o no de los contactos establecidos.

En segundo lugar, se establecerá un cronograma de reuniones entre las partes interesadas y la Dirección de Vinculación Tecnológica con el fin de establecer

de común acuerdo las pautas del convenio. Tales acuerdos se darán en el marco de las reglamentaciones vigentes en la UNR en relación a los derechos propiedad intelectual, expresado en el Reglamento de protección jurídica de las Creaciones Intelectuales de la Universidad Nacional de Rosario (Universidad Nacional de Rosario, 2017). Finalmente, luego de firmado el convenio se iniciarán los proyectos.



# CONCLUSIONES

A partir del recorrido realizado en el presente trabajo y de la información obtenida del diagnóstico organizacional, de las entrevistas y del análisis FODA, pudieron extraerse algunas conclusiones e ideas que pueden ser utilizadas en futuros trabajos de investigación.

En primer lugar, en relación a la visión que tienen el Área y las ORIs respecto a la internacionalización universitaria, puede observarse que la misma está permeada u orientada por el concepto de cooperación internacional. Esto se evidencia tanto en la estructura como en la conformación, las estrategias formalizadas y las actividades principales del Área y las ORIs. De esta manera, dichas dependencias se destacan por la multiplicidad de convenios, redes de cooperación y proyectos internacionales llevados adelante. En este punto vale aclarar que la CIU es importante y valiosa para la UNR, lo que se debe tener en cuenta es que ésta es sólo una dimensión dentro del fenómeno de la intES. La comprensión de que la cooperación es una herramienta más de internacionalización, en lugar de igualar ambos conceptos, es lo que permitirá abrir la cultura organizacional de la UNR a ideas más innovadoras que permitan integralizar el proceso.

Existen, también, dentro de esta visión, elementos que apuntan a profundizar el proceso de internacionalización. No obstante, éstos se encuentran principalmente en las estrategias no formalizadas, aún son muy incipientes, o no están institucionalizados. Son pruebas pilotos, propuestas de programas, o actividades que efectivamente se realizan pero que aún no se les dio una connotación o una trascendencia internacional o no fueron aún puestos bajo el foco de la internacionalización. Las propuestas relacionadas a cursos en lenguas extranjeras, cursos online de idiomas, la participación en workshops y competencias internacionales son algunas de las actividades que pueden permitir una internacionalización más profunda.

En relación a esto, si bien los tres ejes generales y las dos propuestas presentadas en el apartado anterior persiguen la generación de legitimidad internacional, también contienen otros dos objetivos: por un lado, servir de ejemplo para guiar la integralización del proceso de internacionalización de la UNR y, por el otro, a partir de su realización, ayudar a generar capacidades de trabajo transversal y colaborativo entre las distintas áreas y oficinas. Es decir, a través de la realización de estos eventos, comenzar a internalizar herramientas propias de la IntES para después poder aplicarlas en otros ámbitos y en próximos proyectos.

En segundo lugar, queda claro que dentro de la Universidad coexisten diferentes visiones acerca de la internacionalización y que son muchos los actores involucrados en el proceso: no sólo actores directos tales como el Aint o las ORIs, sino también las demás áreas de la UNR y las dependencias de las distintas UAs y escuelas; cada uno con sus enfoques, objetivos y metas respecto a la internacionalización. Por lo tanto, una de las cuestiones que podría servir de insumo o disparador para trabajos posteriores es cómo lograr impulsar una visión relativamente homogénea de la internacionalización dentro de la UNR.

Una primera, y rápida, respuesta sería la de la capacitación y sensibilización. Actualmente existe una gran cantidad y variedad de herramientas de capacitación que van más allá del modelo presencial tradicional. Las plataformas de videoconferencia, por ejemplo, permiten que las capacitaciones se lleven adelante de manera sincrónica y asincrónica (a través de las grabaciones) para que de esta manera cada miembro de la institución pueda acceder a ellas según su disponibilidad. No obstante, el carácter complejo y fragmentado de la universidad como organización presenta un verdadero desafío a estas herramientas. Es por ello que, lejos de constituir estas

actividades acciones aisladas y esporádicas, deben formar parte de una planificación que les de sustento y permita, no sólo brindarles un sentido y una dirección, sino además poder monitorear y analizar sus resultados a través del tiempo.

Siguiendo los conceptos desarrollados en el marco teórico, dicha planificación no puede pensarse de forma jerárquica o lineal, sino de carácter dialógica. Es decir, debe ser interpretativa, ya que en ella se entrecruzan diferentes visiones institucionales y culturas organizacionales; debe privilegiar los fines por sobre los medios, reconociendo la necesidad de flexibilidad; y debe incluir a toda la comunidad universitaria. Teniendo en cuenta esto, tanto el marco teórico expuesto como los ejes generales y las propuestas presentadas en el capítulo anterior pueden ser utilizados como referencia para futuros planes de acción, tanto del Área de Internacionalización como de las ORIs.

En tercer lugar, interesa destacar la impronta, cada vez mayor, que está obteniendo el concepto de internacionalización digital en todo lo relacionado a la internacionalización universitaria. La IntDig, o la “digitalización” de la IntES, mencionada anteriormente en el marco teórico al inicio del presente trabajo, apunta a generar un proceso de internacionalización más masivo, más comprensivo y de menor costo. Este tipo de herramientas tiene sus ventajas y desventajas. Como principal desventaja puede presentarse el alto costo inicial que requiere la instalación de la infraestructura necesaria para llevarlas adelante: adquisición de equipamiento, compra de softwares, contratación de servicios, etc. Como otra desventaja puede presentarse el hecho de que, aunque la tecnología nos permite acortar tiempos y distancias, salvar barreras idiomáticas y conectarnos con personas de todo el globo; nunca podrá reemplazar el aprendizaje desde la presencialidad, el viajar e imbuirse de la cultura y el día a día de una ciudad o de un país extranjero determinado.

Respecto a sus ventajas, la principal se encuentra en que este tipo de herramientas puede beneficiar, potencialmente, a una porción mucho mayor de la comunidad universitaria en comparación a otras herramientas de internacionalización de tipo individual o presencial tales como las de movilidad académica.

Finalmente, aunque el tema sólo fue tratado de manera sucinta y tangencial en el cuerpo de este trabajo, no es posible obviar la situación de pandemia por COVID-19, con el consiguiente cierre de fronteras, y el impacto que este acontecimiento mundial ejerció sobre las herramientas tradicionales de IntES. La paralización de la movilidad internacional y el acotamiento, aún mayor, de los presupuestos (particularmente, aunque no exclusivamente, en el caso latinoamericano) ejercieron una fuerte presión sobre las IES, acelerando muchos procesos que se encontraban estancados y generando algunos nuevos. Es por ello que, el estudio de las influencias de la pandemia en los procesos tradicionales de IntES y el consiguiente impulso de la IntDig puede ser un punto de partida interesante para futuras investigaciones.



# ANEXO

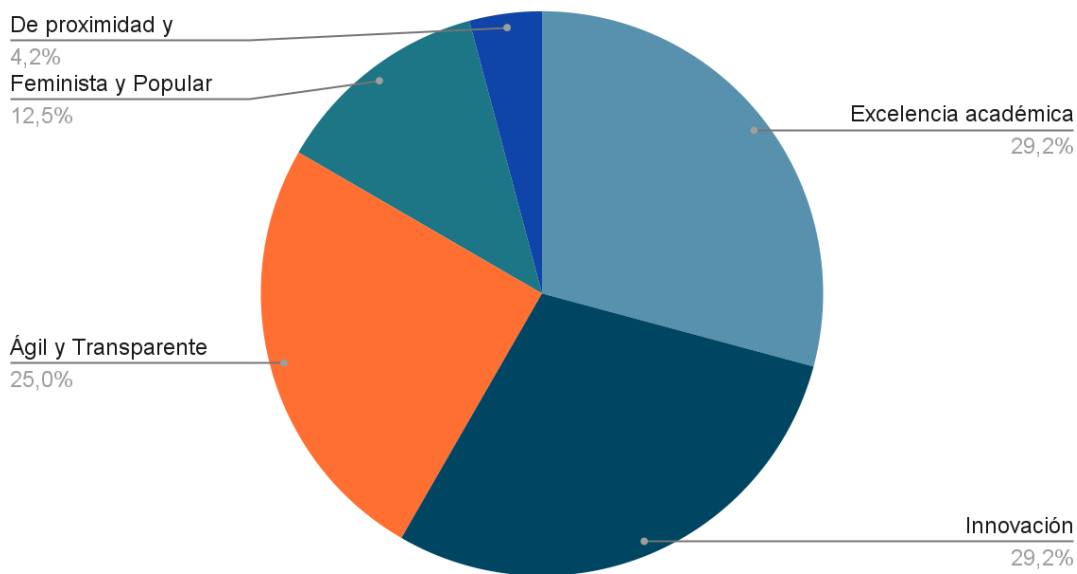
En el siguiente apartado podrá encontrarse información recogida a partir del análisis de los formularios completados por secretarios y secretarías de las ORIs y que, por razones de criterio y extensión, no fueron incluidas dentro del documento principal.

### **EJES DE GESTIÓN UNR 2030**

Los ejes de gestión que se mencionan a continuación forman parte de la Agenda UNR 2030 impulsada desde 2019 por las nuevas autoridades de gobierno de la universidad. Tanto los ejes, particularmente, como la Agenda en sí pretenden “guiar el desarrollo de la Universidad en los próximos 10 años como una hoja de ruta, atendiendo la diversidad y heterogeneidad de las disciplinas, comunidades y territorios que la contienen” (El Ciudadano, 2019). En este caso, a través del formulario, el Área de Internacionalización les pidió a los secretarios y secretarías de las ORIs que seleccionaran los ejes que consideraban más importantes o necesarios para trabajar en los próximos años.

Tal como se muestra en el gráfico n°1, los dos ejes más seleccionados por los secretarios y las secretarías fueron “Excelencia académica” e “Innovación”. El eje “Ágil y transparente” quedó en segundo lugar, mientras que “Feminista y Popular” y “de proximidad y sustentable” quedaron en tercer y cuarto lugar, respectivamente.

#### GRÁFICO 4: Ejes de gestión más seleccionados

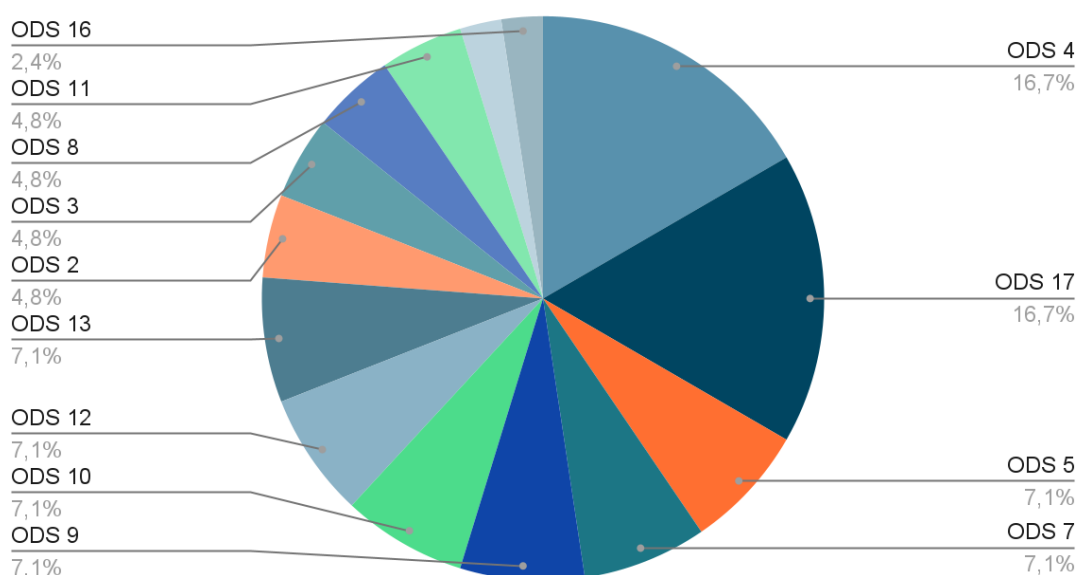


Fuente: Elaboración propia.

#### **LOS 5 ODS MÁS SELECCIONADOS**

Tanto la Agenda UNR 2030 cómo los ejes de gestión en ella desarrollados se encuentran estrechamente ligados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible impulsados por Naciones Unidas para el 2030. Es por esto que los secretarios y secretarias debieron también seleccionar qué ODS podían ser desarrollados o impulsados según la realidad de sus respectivas facultades.

GRÁFICO 5: ODS más seleccionados



Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en el gráfico n°2, el Objetivo de Desarrollo Sostenible más elegido por los secretarios y secretarias de las ORIs es el n° 4 “Educación de calidad”. En segundo lugar, fue seleccionado el ODS 17 “Alianzas para lograr los objetivos”, mientras que en tercer lugar quedaron los ODS 5 “Igualdad de Género”; 7 “Energía asequible y no contaminante”; 9 “Industria, innovación e infraestructura”; 10 “Reducción de las desigualdades”; 12 “Producción y consumo responsables”; y 13 “Acción por el clima”. Por su parte, en cuarto lugar, quedaron los ODS 2 “Hambre cero”; 3 “Salud y bienestar”; 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”; y 11 “Ciudades y comunidades sostenibles”; mientras que en quinto lugar se encuentran los ODS 15 “Vida de ecosistemas terrestres” y 16 “Paz, Justicia e Instituciones sólidas”.

## **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LAS ORIs**

La Dirección de Relaciones Internacionales de la Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño (FAPyD) fue creada en 2011 con la misión de “asistir a la Decana/o en todo lo atinente al diligenciamiento de las relaciones con instituciones académicas de otros países” (Dirección de Relaciones Internacionales, FAPyD, 2019, pág. 1). A su vez, el informe amplía esta definición sosteniendo que la Dirección debe ser un ámbito específico de acción que oriente el proceso de internacionalización, le dé impronta institucional y dinamice las acciones de cooperación internacional con otras escuelas de arquitectura del mundo.

En cuanto a los objetivos y funciones de la Dirección, entre ellos se pueden mencionar la asistencia en la definición de lineamientos estratégicos para la internacionalización; la promoción y gestión de convenios internacionales y la colaboración con otras secretarías en acciones de R.R.I.I. También incluye la difusión de programas internacionales y el asesoramiento a estudiantes, docentes y no docentes para participar de los mismos; la gestión de convocatorias en materia de cooperación internacional; y el acompañamiento a los estudiantes extranjeros y extranjeras en su experiencia de intercambio a través de convenios.

En el caso de la Facultad de Ciencias Agrarias (FaCAGR) la Dirección de Relaciones Internacionales fue creada en 2009 y dos años después adquirió el status de Secretaría, logrando así mayor visibilidad y peso institucional. Su objetivo principal es el de “contribuir a lograr una trascendencia internacional de la Facultad de Ciencias Agrarias” (Secretaría de Relaciones Internacionales, FCAGR, 2019, pág. 2), además de promover una mayor cooperación e integración internacional. La Secretaría cuenta con dos planes estratégicos, uno de corto plazo, elaborado para el período 2012 - 2015 y otro de mediano y

largo plazo pensado para el período 2015 - 2025. En este último se establecieron 4 retos estratégicos: el primer reto es el de lograr el fortalecimiento de las actividades de internacionalización a partir de la adecuación de las infraestructuras y los servicios, mientras que el segundo apunta a impulsar y apoyar la actividad investigadora y su difusión a nivel nacional, regional e internacional. El tercer reto, por su parte, aboga por el mejoramiento de la actividad docente y el impulso de la oferta académica, mientras que el cuarto y último plantea el mejoramiento de las relaciones internas, así como el fortalecimiento de la proyección externa de la facultad a través del impulso de una imagen institucional. Estos planes estratégicos contienen, además, programas y acciones concretas planteadas para el corto, mediano y largo plazo. Entre ellas pueden mencionarse el ofrecimiento de cursos intensivos de verano, la aceptación y validez de documentos en formato digital, el mejoramiento de la difusión de los programas de movilidad y la asociación estratégica con centros educativos del país que sean referentes de calidad, entre otras.

La Secretaría de Relaciones Internacionales de la Facultad de Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas (FCByF) se creó con la misión de promover y coordinar la internacionalización de los procesos docentes, de extensión y administrativos de la facultad, a través del diseño y ejecución de diversas estrategias, programas y proyectos. Entre sus principales objetivos se encuentran la promoción de la vinculación con otras instituciones del extranjero; la gestión, promoción y difusión de posibilidades de becas y la elaboración de convenios, actas de intención y acuerdos de cooperación (Secretaría de Relaciones Internacionales, FCByF, 2019).

La Secretaría de R.R.I.I. de Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas (FCEyE) tiene como misión la generación de políticas eficaces que le permitan

promover la CIU, a través del fortalecimiento e intercambio de capacidades de alumnos y alumnas de grado y posgrado, de investigadores e investigadoras, docentes y no docentes (Secretaría de relaciones Internacionales, FCEyE, 2019). Entre sus principales objetivos se encuentran la preparación y elaboración de propuestas y programas destinados a favorecer y concretar el intercambio y el asesoramiento y la supervisión de las distintas postulaciones docentes, estudiantiles y no docentes en dichos programas; la recepción de estudiantes extranjeros y extranjeras de grado y posgrado; y la coordinación con el Aint para implementar políticas.

Además, como parte de su plan de acción, propuso las siguientes actividades: la preparación y elaboración de convenios con otras instituciones de enseñanza superior e investigación del exterior; la colaboración con las demás secretarías de la facultad en lo relacionado a la internacionalización universitaria y la gestión, promoción y difusión hacia la comunidad universitaria de becas en el exterior. También propuso promover la vinculación de la UA con organismos internacionales, organismos interuniversitarios internacionales, embajadas, consulados y funcionarios diplomáticos de varios países.

El Área de R.R.I.I. de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura (FCEIA), por su parte, fue creada en 2008 al interior de la Secretaría de Extensión Universitaria y Vinculación Tecnológica, con el objetivo general de coordinar e impulsar el proceso de internacionalización de la facultad, a través del diseño y aplicación de una planificación estratégica (Área de Relaciones Internacionales, FCEIA, 2019). En relación a los objetivos específicos del área, pueden mencionarse la promoción de firmas de convenios marco de cooperación internacional y de acuerdos específicos de intercambio académico; la difusión de programas de cooperación académica internacional y de oportunidades de financiamiento; el asesoramiento a la comunidad

académica de la FCEIA y el apoyo a estudiantes, investigadores y docentes extranjeros y extranjeras que realicen una estancia en la facultad.

En relación a su plan de acción, el Área de R.R.I.I. cuenta con 5 ejes de gestión: el primer eje es el de apoyo a la gestión de la internacionalización, el cual incluye metas como el fortalecimiento de la estructura organizacional, la elaboración de un plan de internacionalización y la articulación interna con secretarías, área y escuelas, entre otras partes. Destaca en este eje la implementación de mecanismos de autoevaluación y la construcción de indicadores de internacionalización. El segundo, por otra parte, apunta al apoyo de la gestión de la movilidad internacional, sea de grado y posgrado, para docentes, no docentes, investigadores y estudiantes. Incluye, además, la firma de convenios de doble diploma y la recepción de estudiantes, investigadores y profesores extranjeros y extranjeras. El tercero, es el de apoyo a la vinculación internacional, e incluye la vinculación y promoción de la FCEIA con organismos internacionales, universidades extranjeras y centro de investigación y la articulación con otros espacios institucionales de internacionalización (CONFEDI, ASIBEI, MERCOSUR Educativo). El cuarto se refiere a la promoción de la cooperación internacional científica - tecnológica e incluye la búsqueda de identificación de oportunidades de cooperación científico - tecnológica y la identificación y difusión de programas bilaterales y multilaterales. El quinto y último, alude a la promoción de la cooperación internacional al desarrollo e incluye la promoción y el estímulo a la participación de la FCEIA en la presentación y ejecución de cooperación técnica internacional y la capacitación para la formulación, presentación y ejecución de proyectos de cooperación internacional al desarrollo.

La Facultad de Ciencias Médicas creó su Secretaría de R.R.I.I. con el objetivo general de asistir al Decano o Decana y Vicedecano o Vicedecana y otros

funcionarios y funcionarias en el desarrollo y la coordinación de las tareas y actividades inherentes a las relaciones internacionales entre la facultad e instituciones homólogas a nivel internacional (Secretaría de Relaciones Internacionales, FCM, 2019). Entre sus funciones específicas se destacan la asistencia y el asesoramiento a docentes, investigadores y/o estudiantes sobre oportunidades relativas a programas de promoción internacional; la firma de convenios marco y específicos y el apoyo a contactos de docentes, investigadores y estudiantes con instituciones extranjeras; la recepción de docentes, investigadores e investigadoras y estudiantes extranjeros y extranjeras; y la asistencia en el diseño y ejecución de políticas relacionadas a la internacionalización de la facultad.

Como parte de su plan de acción para el período 2016 - 2019 la Secretaría se propuso la institucionalización de un conjunto de programas de movilidad internacional cuya financiación proviene tanto del presupuesto propio de la UNR como de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación (SPU), el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación (MINCyT) y la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM), entre otras.

Por su parte, el Área de Cooperación Internacional de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (FcPolit) fue creada en 2007 “con el propósito de promover la vinculación de la Facultad con instituciones del extranjero” (Área de Cooperación Internacional, FCPOLIT, 2019, pág. 1). Entre sus objetivos principales se encuentran la asistencia al decano en asuntos relacionados a la cooperación internacional; la promoción de la vinculación de la UA con instituciones del extranjero a partir de la concreción y el seguimiento de convenios internacionales; y la promoción y generación de proyectos de cooperación académica internacional. Además, se plantea la intervención en la

gestión de programas de intercambio, así como la promoción y difusión de becas en el exterior y la colaboración con secretarías, escuelas y demás áreas en iniciativas de CIU.

En la misma línea, el plan de acción planteado por el Área de Cooperación para el período 2019 - 2023 propone como actividades la profundización de la difusión de convocatorias internacionales de becas y proyectos para estudiantes, docentes y no docentes, así como su asesoramiento para la presentación a convocatorias internacionales; el potenciamiento de los convenios de cooperación existentes con el fin de incrementar la cantidad de intercambios; y la creación de espacios de intercambio y difusión de las experiencias de los participantes de programas de formación en el exterior.

La Secretaría de R.R.I.I de la Facultad de Derecho (FDER) se creó en 2009 con el objetivo de “formular y desarrollar la estrategia, las políticas y las acciones de internacionalización de la Facultad” (Secretaría de Relaciones Internacionales, FDER, 2019, pág. 1). Entre sus principales funciones establecidas se encuentran la provisión de apoyo profesional y técnico para la gestión de programas internacionales y la constitución de instancias de coordinación y cooperación con organismos internacionales y universidades extranjeras con vistas en la generación de redes, la organización de misiones al exterior y el intercambio y la movilidad. Además, incluyen la institucionalización, la gestión y el apoyo técnico de la participación de la Facultad en competencias internacionales y el suministro de recursos y apoyo logístico tanto para la organización de eventos académicos de carácter internacional, como para la implementación de cátedras internacionales, asociaciones académicas y misiones institucionales al exterior.

La oficina encargada de llevar adelante los procesos y actividades relacionadas a la internacionalización de la Facultad de Humanidades y Arte (FHYA) es la

Secretaría de R.R.I.I., cuya principal misión es “todo lo relativo a las políticas y acciones internacionales” (Secretaría de Relaciones Internacionales, FYHA, 2019, pág. 1), teniendo como principales funciones el soporte administrativo y operativo (difusión de convocatorias, asesoramiento y asistencia técnica) y la viabilidad, colaboración, seguimiento y soporte académico (confeccionar proyectos, generar convenios marco y específicos). En relación a los objetivos propios de la Secretaría, se plantearon el incentivo a la movilidad docente, estudiantil y no docente y la agilización de la gestión tanto para estudiantes de intercambio que visiten la facultad como para estudiantes que viajen al extranjero en el marco de convenios o becas.

En el caso de la Facultad de Odontología (FOR), su Secretaría de R.R.I.I fue creada en 1998 con el fin de unificar la información y tener un área específica en la cual desarrollar la política de internacionalización de la facultad, dado que anteriormente los programas y las actividades eran gestionadas por diferentes secretarías, tales como Estudiantil, Ciencia y Técnica y Extensión (Secretaría de Relaciones Internacionales, FOR, 2019). Entre sus principales objetivos se encuentran la difusión y gestión de los programas con los que cuenta la Universidad (AVE, ESCALA, Jóvenes Investigadores, etc.); la participación en Programas de la SPU, MARCA, por ejemplo; la generación de convenios y la concreción de acuerdos de doble titulación con facultades del MERCOSUR y del resto de Latinoamérica.

Por último, la Secretaría de R.R.I.I. de la Facultad de Psicología (FPSICO) fue creada en 2007 con los objetivos de aportar una perspectiva internacional a los proyectos de la Facultad en todas sus áreas de gestión; acompañar a la decana en todo lo relativo a actividades de cooperación internacional; y acompañar a la comunidad académica, con su diversidad de claustros y actores, en lo referido a intereses de proyección internacional (Secretaría de

Relaciones Internacionales, FPSICO, 2019). Como parte de su plan de acción la Secretaría se propuso favorecer el establecimiento de convenios generales con otras instituciones científicas y culturales del exterior; la colaboración con otras secretarías y entidades de la Facultad; la promoción y difusión de becas y programas y de la experiencia de los beneficiarios y las beneficiarias; y la vinculación de la facultad con organismos internacionales, interuniversitarios, Embajadas, Consulados y demás. Además, propuso impulsar la internacionalización de publicaciones de revistas científicas en diversos formatos y el aprendizaje de lenguas y herramientas vinculadas a un desarrollo intercultural.

### **EXPECTATIVAS Y PROPUESTAS DE TRABAJO CON EL ÁREA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Las mismas se encuentran reseñadas a continuación en el cuadro 3:

**Cuadro 3: expectativas y propuestas de trabajo.**

Facultad	Propuestas y expectativas
<p><b>Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño</b></p>	<p><b>Expectativas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo fluido entre su dirección y el Área.</li> <li>• Instancias de encuentro entre las diferentes ORIs.</li> <li>• Contar con asistencia técnica para la formulación de proyectos internacionales.</li> <li>• Definición de agendas estratégicas a nivel Universidad.</li> </ul> <p><b>Propuestas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de procedimientos para la firma de acuerdos y convenios.</li> <li>• Articulación con la Secretaría de Políticas Universitarias para consolidar los procesos de internacionalización.</li> <li>• Promoción de encuentros de socialización de buenas prácticas.</li> <li>• Contratación de traductores, a nivel Universidad, de francés y portugués.</li> </ul>
<p><b>Facultad de Ciencias Agrarias</b></p>	<p><b>Expectativas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una dinámica de trabajo activa, colaborativa y continua con el Área.</li> <li>• Recibir apoyo para la ejecución de actividades y líneas de internacionalización disciplinar.</li> </ul> <p><b>Propuestas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y difusión del programa de inmersión y de cursos de posgrado disciplinares.</li> <li>• Doble titulación con Universidades francesas;</li> <li>• Desarrollo de jornadas de Internacionalización en las Ciencias Agrarias.</li> <li>• Participación en ferias de Educación Superior.</li> </ul>
<p><b>Facultad de Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas</b></p>	<p><b>Expectativas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar, junto con el Área, estrategias, programas y proyectos para consolidarlos a nivel internacional.</li> <li>• Ampliar los espacios de influencia para mejorar la presencia regional y mundial.</li> </ul> <p><b>Propuestas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y coordinación de vínculos con Instituciones, Organismos, Empresas y Fundaciones reconocidas internacionalmente, así como con organismos nacionales y representaciones diplomáticas.</li> <li>• Promoción de proyectos conjuntos de investigación.</li> <li>• Internacionalización de los programas académicos.</li> <li>• Visitas de expertos en las áreas más débiles de cada facultad.</li> </ul>
<p><b>Facultad de Ciencias Económicas y Exactas</b></p>	<p><b>Expectativas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración conjunta con el Área que le permita cumplir sus objetivos y su plan de trabajo.</li> </ul> <p><b>Propuestas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación de proyectos de investigación de programas de intercambio y de visitas de especialistas destacados internacionalmente.</li> </ul>
<p><b>Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura</b></p>	<p><b>Expectativas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad de las Mesas de Coordinación de Representantes de RRII.</li> <li>• Capacitación y formación continuas de los miembros de las ORIs.</li> </ul> <p><b>Propuestas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones periódicas de intercambio y coordinación.</li> <li>• Diseño de protocolos para la organización de actividades internacionales tales como el recibimiento de docentes, investigadores/as, estudiantes extranjeros/as.</li> <li>• Realización de talleres sobre convenios internacionales y sobre formulación de proyectos de cooperación técnica.</li> </ul>
<p><b>Facultad de Ciencias Médicas</b></p>	<p><b>Expectativas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de una comunicación clara y fluida y colaborativa con el Área.</li> <li>• Aumento de fondos para el programa Ave estudiantil.</li> <li>• Continuidad del programa ORIGEN</li> </ul> <p><b>Propuestas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictado de conferencias y/o seminarios internacionales con el fin de posicionar a la FCM en la región.</li> <li>• Búsqueda de fuentes de financiamiento público y privado para profundizar la internacionalización de la facultad.</li> </ul>

Continúa en la siguiente página

**Cuadro 3: expectativas y propuestas de trabajo.**

Facultad	Propuestas y expectativas
<p><b>Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales</b></p>	<p><b>Expectativas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de una comunicación fluida y directa, tanto con el Área como con las demás ORIs</li> </ul> <p><b>Propuestas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instancias de capacitación para la elaboración de proyectos de cooperación internacional entre docentes, no docentes y estudiantes.</li> <li>• Promoción y difusión de resultados y experiencias internacionales de docentes, no docentes y estudiantes.</li> <li>• Generación de espacios de sensibilización sobre la relevancia de la internacionalización universitaria.</li> </ul>
<p><b>Facultad de Humanidades y Arte</b></p>	<p><b>Expectativas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalización y visibilización de las actividades y producciones académicas de vínculo e impacto internacional.</li> <li>• Retomar el funcionamiento del Registro Único de Tránsito Académico Internacional (R.U.T.A.I.) para docentes, no docentes y estudiantes.</li> </ul> <p><b>Propuestas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilizar y sistematizar el reconocimiento de los trayectos realizados en el exterior.</li> <li>• Creación de un sistema general para todas las facultades de reconocimiento de trayecto académico de los estudiantes que realizan movilidad.</li> <li>• Implementación de una política lingüística a nivel universidad.</li> <li>• Creación de la figura del/la "Embajador/a académico/a": un/a facilitador/a de las relaciones con las instituciones de un país determinado. Dicho embajador/a deberían ser, en principio, ex alumnos/as de la UNR que estén trabajando o investigando en instituciones de ese país.</li> </ul>
<p><b>Facultad de Odontología</b></p>	<p><b>Expectativas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de una comunicación fluida y un trabajo conjunto con el Área.</li> </ul> <p><b>Propuestas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la firma de convenios internacionales.</li> <li>• Realización de reuniones periódicas.</li> <li>• Asesoramiento en programas internacionales de cooperación.</li> </ul>
<p><b>Facultad de Psicología</b></p>	<p><b>Expectativas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trascender el paradigma de internacionalización centrado solamente en la promoción de programas de intercambio.</li> <li>• Recabar las investigaciones, producciones, publicaciones y trabajos ya realizados para construir marcos de cooperación en función de problemáticas.</li> </ul> <p><b>Propuestas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones periódicas para compartir estrategias de trabajo.</li> <li>• Organización de instancias de formación con referentes del Área.</li> <li>• Apertura para con las distintas unidades académicas con el fin de visualizar los desafíos específicos de cada una.</li> </ul>
<p>Fuente: elaboración propia</p>	



# BIBLIOGRAFÍA

- Abba, M. J. (Diciembre de 2015). Las oficinas de Relaciones Internacionales en el proceso de internacionalización de la Educación Superior. Un análisis a través de variables de gestión. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 8(4), 20-37. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319343257003>
- Acosta Ochoa, A., & Buendía Espinosa, A. (2016). Perspectivas institucionales y de educación superior desde miradas globales a espacios locales: el caso de México. *Revista de la Educación Superior*, 45(179), 9 a 23. Recuperado el 28 de Enero de 2021
- AEHGAR. (12 de Julio de 2021). *AEHGAR*. Recuperado el 31 de Agosto de 2022, de [aehgar.com.ar](https://aehgar.com.ar): <https://aehgar.com.ar/noticias/gestiones/83330-aehgar-firmo-conv-enio-con-la-unr-para-que-egresados-de-la-carrera-de-turismo-real-icen-practic-as-en-la-asociacion.html>
- Álamo Vera, F. (1995). La planificación estratégica de las universidades. *Vector plus: miscelánea científico-cultural*(6), 4 a 18. Recuperado el 14 de Diciembre de 2020
- Albizu Ontaneda, A., Baliña, J., Beneitone, P., Cruz de Medina, V., Domench, P., Funes, M., . . . Wernicke, F. (15 de Marzo de 2014). *Desde el Sur: miradas sobre la internacionalización* (1era ed.). (G. Tangelson, Ed.) Remedios de Escalada, Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la UNLa.
- Allison, G. (1999). La gestión pública y la privada: ¿son fundamentalmente similares en todos los aspectos no importantes? En J. Shafritz, & A. Hyde, *Clásicos de la*

*Administración Pública* (pág. 746 a 779). Fondo de Cultura Económica.

Área de Cooperación Internacional, FCPOLIT. (2019). *Informe "Planificación de las Secretarías de Relaciones Internacionales"*, FCPOLIT. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, UNR, Área de Cooperación Internacional, Rosario.

Área de Relaciones Internacionales, FCEIA. (2019). *Informe "Planificación de las Secretarías de Relaciones Internacionales"*, FCEIA. Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura, Área de Relaciones Internacionales, Rosario.

Barreno Salinas, M. (Enero - Marzo de 2019). La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la Administración. *Conrado*, 15(66), 59 a 64. Recuperado el 17 de Enero de 2021, de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

Botero Montoya, L., & Bolívar García, M. (2015). *Guías para la internacionalización de la Educación Superior. Gestión de la internacionalización*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional, Colombia.

Buscemi, A. (2017). La internacionalización de la extensión universitaria en clave de integración regional. La experiencia de la Universidad Nacional del Litoral. *Revista +E versión en línea*, 7(7), 226-233.

Candusso, C. (13 de Agosto de 2008). *unr.edu.ar*. Obtenido de [unr.edu.ar](http://unr.edu.ar):

<https://www.unr.edu.ar/noticia/482/jornadas-de-jovenes-investigadores>

- Cardinale, M. E., & Cao, A. M. (2017). El camino a la internacionalización universitaria mediante el trabajo en red: sistematización del caso Facultad de Ciencias Agrarias - Universidad Nacional de Rosario, Argentina. *ObIES*, 1(1), 46 - 61.
- CELU. (s.f.). *CELU.edu.ar*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2020, de [www.celu.edu.ar](http://www.celu.edu.ar): <https://www.celu.edu.ar/>
- Cerem Comunicación. (22 de Marzo de 2019). *Cerem*. Recuperado el 30 de Agosto de 2021, de [cerem.es](http://cerem.es): <https://www.cerem.es/blog/estrategias-came-pasar-del-dafo-a-la-accion>
- Claverie, J. (Enero - Abril de 2013). La universidad como organización: tres enfoques para el análisis de sus problemas de gestión. *Gestión y Gerencia*, 7(1), 4 a 27. Recuperado el 2021 de Enero de 27
- CONICET. (11 de Septiembre de 2017). *conicet.gov.ar*. Recuperado el 31 de Agosto de 2022, de [conicet.gov.ar](http://conicet.gov.ar): <https://www.conicet.gov.ar/se-realizara-el-2o-encuentro-tecnologico-regional-en-rosario/>
- CONICET. (25 de Junio de 2019). *conicet.gov.ar*. Recuperado el 31 de Agosto de 2022, de [www.conicet.gov.ar](http://www.conicet.gov.ar): <https://www.conicet.gov.ar/encuentro-de-vinculacion-tecnologica-con-el-sector-electrometalmecanico/>

CONTI LATAM. (7 de Noviembre de 2018). *contilatam*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2021, de contilatam.com:

<https://contilatam.com/blog/199/claves-para-una-ronda-de-negocios-exitosa>

Dirección de Comunicación Multimedial, Secretaría de Comunicación y Medios, UNR. (26 de Abril de 2010). *dcm.unr.edu.ar*. Recuperado el 20 de Agosto de 2022, de <https://dcm.unr.edu.ar/>:

<https://dcm.unr.edu.ar/noticia/2535/vinculacion-institucional-entre-aer-y-la-unr>

Dirección de Relaciones Internacionales, FAPyD. (2019). *Informe "Planificación de las Secretarías de Relaciones Internacionales"*, FAPyD. Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño, UNR, Dirección de Relaciones Internacionales, FAPyD, Rosario.

Dirección General de Estadística Universitaria. (2021). *Boletín estadístico n°72: Estudiantes en la UNR - Año académico 2020*. Universidad Nacional de Rosario, Dirección General de Estadística Universitaria, Área de Gestión Institucional. Rosario: Universidad Nacional de Rosario. Recuperado el 3 de Enero de 2022, de [https://unr.edu.ar/s3/unr2016/notas/1162a\\_BoletinEstadistico\\_72.pdf](https://unr.edu.ar/s3/unr2016/notas/1162a_BoletinEstadistico_72.pdf)

Durán , C., Atlante, M. E., & Giordano, D. (2010). *El clima organizacional en la universidad: modelo de medición para el personal de apoyo universitario*. Presentación en el X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata. Recuperado el 22 de Diciembre

de 2020, de  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96677/DURAN.pdf?sequence=1>

El Ciudadano. (13 de Septiembre de 2019). *elciudadanoweb.com*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de [elciudadanoweb.com: https://www.elciudadanoweb.com/la-unr-lanza-un-plan-estrategico-junto-a-la-sociedad-para-la-proxima-decada/](https://www.elciudadanoweb.com/la-unr-lanza-un-plan-estrategico-junto-a-la-sociedad-para-la-proxima-decada/)

Enríquez Guajardo, P., & Juri, H. (Edits.). (2018). *Educación superior, internacionalización e integración en América Latina y el Caribe. Balance regional y prospectiva*. Caracas - Córdoba: UNESCO - IESALC; UNC.

Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño - UNR. (s.f.). *fapyd.unr.edu.ar*. Recuperado el 7 de Julio de 2020, de [fapyd.unr.edu.ar: https://fapyd.unr.edu.ar/convocatoria-a-redes-ix/](https://fapyd.unr.edu.ar/convocatoria-a-redes-ix/)

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, UNR. (23 de Septiembre de 2020). *fcpolit.unr.edu.ar*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2020, de [www.fcpolit.unr.edu.ar: https://fcpolit.unr.edu.ar/una-universidad-mas-inclusiva-lanzan-el-programa-leete-algo/](https://fcpolit.unr.edu.ar/una-universidad-mas-inclusiva-lanzan-el-programa-leete-algo/)

Fassio, N. A. (Julio - Diciembre de 2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. (U. Facultad de Ciencias Económicas, Ed.) *Ciencias Administrativas*, 6(12), 74 a 84. doi:doi.org/10.24215/23143738e028

Fundación Rosario. (2019). *fundacionrosario.org.ar*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2020, de

[https://fundacionrosario.org.ar/wp-content/uploads/2019/07/FR\\_Valija-Digital-2019-1280x800-1.pdf](https://fundacionrosario.org.ar/wp-content/uploads/2019/07/FR_Valija-Digital-2019-1280x800-1.pdf):

[https://fundacionrosario.org.ar/wp-content/uploads/2019/07/FR\\_Valija-Digital-2019-1280x800-1.pdf](https://fundacionrosario.org.ar/wp-content/uploads/2019/07/FR_Valija-Digital-2019-1280x800-1.pdf)

Gacel Ávila, J. (Ed.). (2018). *La dimensión internacional de la educación superior en América Latina y el Caribe* (1era ed.).

Gacel Ávila, J. (Ed.). (2019). *Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina y el Caribe* (1era ed.).  
Guadalajara, Jalisco, Méjico: Universidad de Guadalajara.

Gacel Ávila, J., & Rodríguez Rodríguez, S. (2018). *Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe. Un balance*. México: UNESCO - IESALC, Universidad de Guadalajara, Benemérita Universidad de Puebla.

García de Fanelli, A. M. (2005). *Universidad, organización e incentivos: Desafíos de la política de financiamientos frente a la complejidad institucional* (1era ed.). Buenos Aires, Argentina: Miño y Dávila Srl.

Gestion.Org. (s.f.). *Gestion.Org*. Recuperado el 8 de Febrero de 2021, de [www.gestion.org](http://www.gestion.org): <https://www.gestion.org/que-es-un-workshop/>

Gutiérrez Soto, M. Á. (2021). Transformación digital y la internacionalización de la universidad para el logro de la calidad educativa. En *Una mirada a la transformación de las nuevas generaciones desde la óptica de los actores del proceso formativo en la educación virtual* (pág. 166 a 172). Bogotá: Dirección de Virtualidad y Desarrollo Académico la Uniagustiniana.

- ICLA. (s.f.). *ICLA*. Recuperado el 31 de Agosto de 2022, de  
icla.unr.edu.ar: <https://icla.unr.edu.ar/catedras/emprende-unr/>
- IESALC. (2019). *La movilidad en la Educación Superior en América Latina y el Caribe: retos y oportunidades de un convenio renovado para el reconocimiento de estudios, títulos y diplomas*. Caracas, Venezuela: IESALC. Recuperado el 18 de Julio de 2019, de  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372629.locale=es>
- IESALC. (2020). *COVID-19 y Educación Superior: De las efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*. UNESCO, IESALC.
- Illesca, N. (2017). *Análisis del Planeamiento en las Universidades Nacionales en la Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la Universidad Nacional del Litoral. Tesis de Maestría*. Santa Fe, Santa Fe, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral.
- LACNIC. (s.f.). *LACNIC*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2021, de  
lacnic.net: <https://www.lacnic.net/1220/1/lacnic/premio-trayectoria>
- López Montero, R. (Julio - Diciembre de 2018). Propuesta de internacionalización desde las estrategias didácticas universitarias. *Alteridad*, 13(2), 239 a 250. Recuperado el 5 de Enero de 2022
- Martínez Nogueira, R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria*. Buenos Aires: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

Meléndez Guerrero, M. Á., Solís Pérez, P., & Gómez Romero, J. (Mayo - Agosto de 2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 210 a 225. Recuperado el 4 de Febrero de 2021, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016298003>

Miceli, S. (2019). *El sistema de aseguramiento de la calidad: evaluando los instrumentos de medición de la CONEAU* (1era ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Teseo - Universidad Abierta Interamericana. Recuperado el 20 de Diciembre de 2020

Mintzberg, H. (1988). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ateneo.

Minutella, I. (2018). La universidad: una organización compleja pero flexible. *Tres Artículos*, 2, 6 a 25. Recuperado el 1 de Febrero de 2021, de <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/09/Tres-Art%C3%ADculos-2-2018-FINAL-en-letra-ARIAL.pdf>

Murillo Mora, M. (Marzo de 2019). Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias. *Revista Atlante: cuadernos de Educación y Desarrollo*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2020, de [eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html](http://eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html)

Nodocios. (19 de Mayo de 2021). *Nodocios*. Obtenido de [nodocios.com.ar](http://nodocios.com.ar): <https://nodocios.com.ar/programa-de-pre-incubacion-proyectos-de-base-tecnologica/>

- Observatorio de la Calidad y el Rendimiento Académico, USAL. (s.f.). *indicadores.usal.es*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2021, de <https://indicadores.usal.es/portal/resultados/rankings/>
- Open Course Ware, Universidad de Cantabria. (21 de Junio de 2017). *Unican*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2021, de [ocw.unican.es: https://ocw.unican.es/mod/page/view.php?id=793](https://ocw.unican.es/mod/page/view.php?id=793)
- Ordorika, I. (1995). Organización, gobierno y liderazgo universitario: una base conceptual para el análisis del cambio en la educación superior. *Revista Universidades*. Recuperado el 13 de Enero de 2021, de [https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/iordorika/Ordorika\\_OrganizacionGobiernoYLiderazgo.pdf](https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/iordorika/Ordorika_OrganizacionGobiernoYLiderazgo.pdf)
- Piñero, F. J., Taborga, A. M., Perotta, D., de Mendonça Silva, V. L., Duarte Sanchez, E., Muñoz, M. D., . . . Valdivieso, M. (2014). *Internacionalización de la Universidad en el Marco de la integración regional*. Tandil, Argentina. Recuperado el 2019
- Poder Judicial, Provincia de Chubut. (25 de Abril de 2019). *juschubut*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2021, de [juschubut.gov.ar: https://www.juschubut.gov.ar/index.php/articulos-de-interes/51-info/1519-como-trabajar-con-herramientas-de-diagnostico-y-planificacion-tactica-y-%E2%80%A6](https://www.juschubut.gov.ar/index.php/articulos-de-interes/51-info/1519-como-trabajar-con-herramientas-de-diagnostico-y-planificacion-tactica-y-%E2%80%A6)
- Prieto Martínez, L. D., Valderrama Guerra, C., & Allain - Muñoz, S. (Julio - Diciembre de 2015). Internacionalización en casa en la educación superior: los retos de Colombia. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 2(2), 105 a 135. Recuperado el 5 de Enero de 2022

Punto Biz. (20 de Diciembre de 2017). *Puntobiz*. Recuperado el 20 de Agosto de 2022, de [puntobiz.com.ar](https://puntobiz.com.ar/lo-nuevo/2017-12-20-11-5-0-la-industria-rosarina-que-firmo-un-convenio-con-la-unr-para-sumar-tecnologia):  
<https://puntobiz.com.ar/lo-nuevo/2017-12-20-11-5-0-la-industria-rosarina-que-firmo-un-convenio-con-la-unr-para-sumar-tecnologia>

Quinteiro Goris, J. A. (7 de Marzo de 2020). La internacionalización de la Educación Superior: ¿Y la medición para cuándo? Recuperado el 21 de Noviembre de 2021, de <https://www.iesalc.unesco.org/2020/03/07/la-internacionalizacion-de-la-educacion-superior-y-la-medicion-para-cuando/>

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México DF: Ediciones UC.

Rodríguez, S. (5 de Mayo de 2015). *Ineverycrea.mx*. Recuperado el 5 de Febrero de 2021, de [www.ineverycrea.mx](https://ineverycrea.mx/comunidad/ineverycreamexico/recurso/planificacion-vs-planeacion/d5634181-83ae-4e05-980d-6436cf987c69):  
<https://ineverycrea.mx/comunidad/ineverycreamexico/recurso/planificacion-vs-planeacion/d5634181-83ae-4e05-980d-6436cf987c69>

Rojo, P. (19 de Febrero de 2021). Entrevista a Patricia Rojo. Coordinadora del Área de Internacionalización de la Universidad Nacional de Rosario. 7. (F. Audagna, Entrevistador) Rosario, Santa Fe, Argentina.

Roqué, A. (11 de Abril de 2016). *Iprofesional.com*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2019, de [www.iprofesional.com](https://www.iprofesional.com/notas/230626-Las-universidades-argentinas-ante-el-desafio-de-la-internacionalizacion):  
<https://www.iprofesional.com/notas/230626-Las-universidades-argentinas-ante-el-desafio-de-la-internacionalizacion>

Rosa de Andrade, A. (Julio - Septiembre de 2002). A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO COMPLEXA. *Revista de Negócios*, 7(3),

15 a 28. Recuperado el 2 de Febrero de 2021, de  
[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br).

Sala de Información y Análisis en Salud. (s.f.). *siaperu.paho.org*.

Obtenido de <http://www.siaperu.paho.org>:

<http://bvspcr.paho.org/share/ETRAS/AyS/texcom/desastres/wasphpca/actores.pdf>

Sanmartín, R. (2003). *Observar, escuchar, comparar, escribir. La práctica de la investigación cualitativa*. Barcelona: Ariel.

Sebastián, J. (Mayo-Junio de 2005). La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional.

*Innovación Educativa*, 5(26). Obtenido de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421475009>

Sebastián, J. (Octubre - Diciembre de 2011). Dimensiones y métricas de la internacionalización de las universidades. *Universidades*(51),

3-16. Recuperado el 19 de Noviembre de 2021, de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37322089002>

Secretaría de Extensión y Vinculación. (2020). *Programa universitario de educación en cárceles*. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario, Secretaría de Extensión y Vinculación, Rosario. Recuperado el 14 de Diciembre de 2020, de

<https://fcpolit.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2020/06/El-Programa.-Fundamentaci%C3%B3n.pdf>

Secretaría de Relaciones Internacionales (UNR). (2007). *Programa AVE - Ayuda viajes al exterior*. Reglamentación del programa,

Universidad Nacional de Rosario - UNR, Secretaría de Relaciones Internacionales, Rosario. Recuperado el 5 de Mayo de 2020, de <https://fapyd.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2018/02/Programa-AV-E-1.pdf>

Secretaría de Relaciones Internacionales (UNR). (2019). *Programa de Tutorías Pares Internacionales. II Convocatoria - 2019*. Universidad Nacional de Rosario, Secretaría de Relaciones Internacionales, Rosario. Recuperado el 16 de noviembre de 2020, de [https://unr2016.s3.amazonaws.com/ccb6af3db45270d80f472a5ff9df527d\\_Programa-TPI-UNR%202019.pdf](https://unr2016.s3.amazonaws.com/ccb6af3db45270d80f472a5ff9df527d_Programa-TPI-UNR%202019.pdf)

Secretaría de Relaciones Internacionales, FCAGR. (2019). *Informe "Planificación de las Secretarías de Relaciones Internacionales"*, FCAGR. Facultad de Ciencias Agrarias, UNR, Secretaría de Relaciones Internacionales, Rosario.

Secretaría de Relaciones Internacionales, FCByF. (2019). *Informe "Planificación de las Secretarías de Relaciones Internacionales"*, FCByF. Facultad de Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas, UNR, Secretaría de Relaciones Internacionales, Rosario.

Secretaría de relaciones Internacionales, FCEyE. (2019). *Informe "Planificación de las Secretarías de Relaciones Internacionales"*, FCEyE. Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas, UNR, Secretaría de Relaciones Internacionales, Rosario.

Secretaría de Relaciones Internacionales, FCM. (2019). *Informe "Planificación de las Secretarías de Relaciones Internacionales"*,

FCM. Facultad de Ciencias Médicas, UNR, Secretaría de Relaciones Internacionales, Rosario.

Secretaría de Relaciones Internacionales, FCM. (2019). *Informe "Planificación de las Secretarías de Relaciones Internacionales"*, FCM. Facultad de Ciencias Médicas, UNR, Secretaría de Relaciones Internacionales, Rosario.

Secretaría de Relaciones Internacionales, FDER. (2019). *Informe "Planificación de las Secretarías de Relaciones Internacionales"*, FDER. Facultad de Derecho, UNR, Secretaría de Relaciones Internacionales, Rosario.

Secretaría de Relaciones Internacionales, FOR. (2019). *Informe "Planificación de las Secretarías de Relaciones Internacionales"*, FOR. Facultad de Odontología, UNR, Secretaría de Relaciones Internacionales, Rosario.

Secretaría de Relaciones Internacionales, FPSICO. (2019). *Informe "Planificación de las Secretarías de Relaciones Internacionales"*, FPSICO. Facultad de Psicología, UNR, Secretaría de Relaciones Internacionales, Rosario.

Secretaría de Relaciones Internacionales, FYHA. (2019). *Informe "Planificación de las Secretarías de Relaciones Internacionales"*, FYHA. Facultad de Humanidades y Arte, UNR, Secretaría de Relaciones Internacionales, Rosario.

Secretaría de Vinculación Técnica y Desarrollo Productivo, UNR. (s.f.). *vinculaciontec.unr.edu.ar*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2021,

de <https://vinculaciontec.unr.edu.ar/>:

<https://vinculaciontec.unr.edu.ar/propiedad-intelectual/>

- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. (J. Piatigorsky, Trad.) Barcelona - Buenos Aires, Argentina - España: Ediciones Paidós Ibérica S.A. - Editorial Paidós.
- Toribio, D. E. (1999). *La evaluación de la estructura académica*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Recuperado el 25 de Octubre de 2020, de <http://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/estudios/toribio.pdf>
- Torres Jiménez, P. S., Torres Ruiz, A., & Naranjo Medina, Á. V. (2016). El AVA como medio para fortalecer la Internacionalización en Casa. Bogotá, Colombia. Recuperado el 5 de Enero de 2022, de [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/4388/1/TAMB\\_TorresJimenezPaula\\_2016.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/4388/1/TAMB_TorresJimenezPaula_2016.pdf)
- Trigos-Carrillo, L. (2016). La internacionalización como estrategia de formación en la educación superior. En R. I. CESAL, *La internacionalización como estrategia de formación en educación superior. Sistematización de experiencias y buenas prácticas de docentes universitarios* (pág. 5 a 20). México: La Red Cesal, A.C.
- Universidad Nacional de Rosario - UNR. (27 de Julio de 2015). *unr.edu.ar*. Recuperado el 7 de Marzo de 2020, de [unr.edu.ar](https://www.unr.edu.ar/noticia/9329/apertura-de-la-convocatoria-al): <https://www.unr.edu.ar/noticia/9329/apertura-de-la-convocatoria-al>

-programa-de-promocion-de-la-universidad-argentina-redes-internacionales-ix

Universidad Nacional de Rosario. (2012). *Programa Origen*. Rosario, Santa Fe, Argentina. Recuperado el 17 de Diciembre de 2020, de <https://unr.edu.ar/descargar.php?id=4443>

Universidad Nacional de Rosario. (2012). *Programa ESCALA de estudiantes de grado*. Reglamento del Programa ESCALA, Asociación de Universidades Grupo Montevideo - Universidad Nacional de Rosario, Secretaría de Relaciones Internacionales, Rosario. Obtenido de <https://unr.edu.ar/descargar.php?id=26785>

Universidad Nacional de Rosario. (14 de Febrero de 2012). *unr.edu.ar*. Recuperado el 8 de febrero de 2021, de [unr.edu.ar: https://unr.edu.ar/noticia/4562/programa-de-movilidad-docente-a-madrid](https://unr.edu.ar/noticia/4562/programa-de-movilidad-docente-a-madrid)

Universidad Nacional de Rosario. (2017). *Ordenanza n° 26/2017: Reglamento de protección jurídica de las creaciones intelectuales de la Universidad Nacional de Rosario*. Universidad Nacional de Rosario, Consejo Superior, Rosario. Recuperado el 9 de Noviembre de 2021

Universidad Nacional de Rosario. (14 de Octubre de 2020). *unr.edu.ar*. Recuperado el 2 de Marzo de 2021, de [www.unr.edu.ar: https://unr.edu.ar/noticia/14151/unr-datos-2019](https://unr.edu.ar/noticia/14151/unr-datos-2019)

Universidad Nacional de Rosario. (s.f.). *unr.edu.ar*. Recuperado el 13 de Octubre de 2020, de [https://unr.edu.ar/facultades: https://unr.edu.ar/facultades](https://unr.edu.ar/facultades)

Universidad Nacional de Rosario. (s.f.). *unr.edu.ar*. Recuperado el 3 de  
Noviembre de 2020, de  
<https://unr.edu.ar/area-de-internacionalizacion/>:  
<https://unr.edu.ar/secretaria/13/internacionalizacion>

Vicerrectoría de Relaciones Internacionales. (2021). *Manual de  
indicadores de internacionalización*. Manual, Universidad  
Nacional Autónoma de Honduras, Vicerrectoría de Relaciones  
Internacionales. Recuperado el 23 de Noviembre de 2021

Villalba Benítez, E. (Diciembre de 2017). Desafíos de la gestión  
universitaria: reflexiones en torno a las prácticas y tendencias en  
Paraguay. *Revista Argentina de Educación Superior (RAES)*,  
9(15), 36 a 53. Recuperado el 16 de Noviembre de 2020

Zapata Rotundo, G., & Caldera, J. (Enero - Abril de 2008). La  
complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo  
teórico. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 46 a 62. Recuperado  
el 29 de Enero de 2021, de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673005>