



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA  
Y RELACIONES INTERNACIONALES  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Tesina de grado: Licenciatura en Relaciones Internacionales

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO  
2007-2017**

**Roberta JOHANSEN**

Directora: Mgr. Sabrina BENEDETTO

Codirectora: Dra. María Victoria ALVAREZ

Rosario, agosto de 2018

# **LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO 2007-2017**

Roberta JOHANSEN

## **Palabras claves:**

Educación Superior - Internacionalización – Estrategias – Medición – Universidad Nacional de Rosario

## **Resumen:**

En el mundo globalizado del siglo XXI, el conocimiento se ha convertido en la mercancía de más alto valor. Como consecuencia, la Educación Superior se consagra como un jugador destacado en el campo del desarrollo y el bienestar de las naciones. De esta manera, tanto sociedades como gobiernos necesitan esforzarse por tener un sistema que aspire a suministrar sistemáticamente profesionales involucrados, comprometidos a la vez con la realidad local y con consciencia global, que puedan adaptarse a los cambios del momento y enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad.

Las Instituciones de Educación Superior cuentan con una forma privilegiada de contribuir a este objetivo, que es la puesta en marcha de un proceso de Internacionalización. Las universidades no deben temer el cambio y la evolución, sino que deben ser el motor y timón del cambio.

Es en este contexto que nos preguntamos: ¿qué está haciendo nuestra Universidad al respecto?

## **Abstract:**

In the highly globalized world of the 21st century, where knowledge has become the most valuable commodity, Higher Education is a major player in the game of national wellbeing and development. As such, societies and governments need to strive for a system that consistently aims to deliver committed, involved and globally aware professionals, that are able to adapt to the major ongoing changes and face the new social challenges.

One of the privileged ways to contribute to this goal within Higher Education Institutions is the one that involves the process of Internationalization of Higher Education. Universities shouldn't be afraid of change and evolution, they should be a motor for it.

In this context, we ask: what is our university doing about this?

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	9
Estado del Arte.....	9
Internacionalización de la Educación Superior en Argentina.....	12
Marco conceptual.....	16
Operacionalización de la Internacionalización Institucional.....	28
CAPITULO II. LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO.....	31
CAPÍTULO III. LAS ACCIONES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNR.....	44
Convenios Internacionales.....	44
Asociación de Universidades del Grupo Montevideo.....	46
Programa Escala Estudiantil.....	46
Jornadas de Jóvenes Investigadores.....	47
Escuela de Verano UNR.....	48
Programa AVE Estudiantil.....	49
Observatorio de Acciones Internacionales.....	50
Protocolo Internacional Universitario para Residencias Estudiantiles.....	51
Programa de Tutorías Pares Internacionales.....	52
Programas Origen y Origen II.....	53
CAPÍTULO III. LA MEDICIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA UNR.....	54
CONSIDERACIONES FINALES.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	60

## INTRODUCCIÓN

*“En un mundo donde el conocimiento, la ciencia y la tecnología juegan un papel de primer orden, el desarrollo y el fortalecimiento de la Educación Superior constituyen un elemento insustituible para el avance social, la generación de riqueza, el fortalecimiento de las identidades culturales, la cohesión social, la lucha contra la pobreza y el hambre, la prevención del cambio climático y la crisis energética, así como para la promoción de una cultura de paz”*

*Conferencia Regional de Educación Superior 2008, Cartagena de Indias*

Desde fines de la década del 70, el mundo está experimentando una cantidad de transformaciones que se suceden de manera tan vertiginosa y célere, que presagian un verdadero un cambio de época. Estos cambios, englobados bajo el término de globalización, implican que todos los aspectos del devenir de una sociedad y también de la vida cotidiana de las personas, estén cada vez más permeados por la dimensión internacional y/o global, creando así un mundo más interconectado.

Una de las definiciones más citadas sobre el fenómeno de la globalización es la que provee Giddens. Según este autor, *“la mundialización puede por lo tanto definirse como la intensificación de las relaciones sociales en todo el mundo por las que se enlazan lugares lejanos, de tal manera que los acontecimientos locales están configurados por acontecimientos que ocurren a muchos kilómetros de distancia y viceversa”*. (Giddens, 1993: 68). Estos cambios no son ajenos al devenir de la Educación Superior (en adelante, ES), sino al contrario. Destacan tres dimensiones que la afectan primordialmente<sup>1</sup>. En primer lugar, la redefinición de las nociones de tiempo y espacio que conlleva la revolución ocurrida en los campos de las comunicaciones y el transporte. La emergencia de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) ha supuesto la práctica eliminación de barreras físicas a las relaciones internacionales, lo que ha aumentado la interconexión de este nuevo mundo de geografía “comprimida” o “encogida”. Esta es una de las dimensiones privilegiadas por Mitchel y Nielsen (2012: 5) para explicar la globalización, ya que encuentran que gracias a estos avances se ha promovido una nueva conciencia del espacio internacional, por la que el mundo es visto

<sup>1</sup> Mitchel y Nielsen (2012), Knight (2005), Salmi (2000), López Segre (2007), Rama Vitale (2006).

como un lugar o marco de referencia común para todos. Además, en este mismo plano, se debe considerar el crecimiento exponencial de la capacidad de almacenar, transmitir, acceder y usar la información, un efecto indiscutido de esta revolución que ha sido expuesta por Jamil Salmi (2000: 5).

En segundo lugar, la universalización de la economía de mercado como sistema productivo, lo que en general se conoce como globalización económica. Esto implica la creación de un mercado global, con una integración profunda de los factores productivos y una tendencia a la mercantilización de todas las relaciones sociales. Dentro de esta dimensión se incluye la irrupción de un mercado laboral global, donde la competencia por el trabajo deja de reconocer virtualmente las fronteras.

En tercer y último lugar, la globalización conlleva la emergencia de una sociedad del conocimiento, por la que este último se consolida como factor primordial en la creación de riqueza de las naciones y, por ende, en el establecimiento de las nuevas jerarquías de poder. El desarrollo económico está cada vez más relacionado con la habilidad que tiene una nación de adquirir y aplicar conocimiento técnico y socio-económico; y la acumulación de capital y de conocimiento. Además, debido a la aceleración en el ritmo de creación y diseminación del conocimiento, la vida útil de las tecnologías y de los productos es menor, con la consecuencia de una inminente obsolescencia.

Todo esto lleva a que a partir del último cuarto del siglo XIX se evidencie una marcada masificación de la ES, debido al crecimiento tanto de la demanda como de la oferta, multiplicándose el caudal de carreras ofrecidas, la cantidad de proveedores y el número de matriculados. Se ha producido también un avance de la educación privada y transnacional, lo que configura un sistema educativo con más actores de roles no siempre diferenciados. Adicionalmente, las universidades están experimentando un cambio hacia la comercialización en el papel que cumplen en la producción de investigación y conocimiento; y deben lidiar con la irrupción de nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje. La permanente renovación de los saberes implica que también deban responder a los aumentos en las exigencias de las competencias laborales de los profesionales.

Además de los cambios mencionados, consideramos que una característica clave de la globalización es su relación con el poder y en este sentido compartimos el marco analítico crítico que plantean David Held, Anthony McGrew, David Goldblatt y Jonathan Perraton en su libro *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*. Para estos

autores (Held et al, 1999: 28) la globalización no solo no implica una relación de simetría, sino que constituye en sí un proceso de estratificación global que deja abierta la posibilidad a jerarquías e inequidades. Descartan también la idea de globalización como precursora de una sociedad global unitaria o con algún sentido de comunidad, que se mueve hacia un mundo integrado, de destino común, homogéneo o armónico. Por el contrario, esta puede ser tanto una fuente de intenso conflicto como también un producto de miedos compartidos y animosidades profundas. Además, es importante destacar que, si bien hay pocos aspectos de vida social que pueden escapar a las “garras” de la globalización, la interconectividad global no es experimentada por todas las personas o comunidades en el mismo nivel ni en la misma manera.

Altbright y Knight (2005: 16) analizan la globalización específicamente en el contexto de la educación y argumentan que tiende a concentrar riqueza, conocimiento y poder en aquellos que ya poseen estos elementos, perpetuando desigualdades existentes. Las instituciones y corporaciones del Norte son las dueñas del mayor conocimiento, productos del conocimiento e infraestructura de TICs. Los autores explican que es el Norte quien controla ampliamente el proceso de Internacionalización, proveyendo la mayor cantidad de servicios, controlando la mayoría de los programas y, en definitiva, se reportan la ganancia mayor.

Todas estas transformaciones hacen que, como bien explica Cambours de Donini (2011: 62) la ES se constituya en un factor central de los procesos de desarrollo y también de integración regional, como ámbito para la formación de la identidad y la conciencia política, la producción de conocimientos científico-tecnológicos y la capacitación de recursos humanos para incorporarse adecuadamente a los nuevos requerimientos del mundo productivo.

Es en este contexto de primacía de la educación que se instaura en el escenario internacional un debate entre dos modelos de ES. El primero se pone en evidencia en los encuentros preliminares a la firma del acuerdo GATS, donde se pretende tipificar la educación como un bien de mercado, cuyas barreras deben ser eliminadas en el espíritu del libre comercio, defendiendo además la expansión del sector privado, la diversificación de las fuentes de financiamiento y las políticas dirigidas a asegurar la calidad, eficiencia, pertinencia y equidad en la ES.

El segundo paradigma proviene de la UNESCO, que ve a la educación como un bien público que debe ser garantizado por el Estado, ya que conlleva innumerables beneficios al porvenir de la sociedad, y plantea una cooperación internacional solidaria

centrada en valores, como la paz, la equidad, el diálogo intercultural, la diversidad lingüística y la educación en derechos humanos.

En el ámbito de la ES y relacionada con el fenómeno de globalización, una de las tendencias que más fue creciendo es el auge de la Internacionalización, como fenómeno de achicamiento de las distancias entre las instituciones de educación superior (en adelante, IES) y el mundo. Este proceso, según Miranda (2008: 188), comienza a ser visible a finales de los '80 y adquiere dinámicas casi vertiginosas en los '90. La autora cita como causas de este incremento los cambios del mercado de trabajo que exigen habilidades y conocimientos diferentes como también un entendimiento más profundo de las lenguas, culturas y métodos comerciales de otras regiones del mundo.

El nivel de Internacionalización de las universidades, por ejemplo, es un factor considerado con cada vez más frecuencia y mayor incidencia en las clasificaciones<sup>2</sup> de las universidades del mundo, que tienen en cuenta su perfil internacional midiendo su habilidad de atraer tanto estudiantes como profesores de otras partes del mundo y la colaboración con colegas internacionales en proyectos de investigación y publicaciones científicas. Si bien es común encontrarse con la opinión de que el proceso de Internacionalización es una respuesta de las IES al fenómeno de globalización, creemos que solo las IES que funcionen como receptores y agentes de globalización van a poder beneficiarse y adaptarse a los nuevos tiempos, logrando dotar a los estudiantes de las herramientas que necesitan para transitar la vida profesional y así poder contribuir a una mejor sociedad. La proactividad debe guiar el accionar de las IES, que han de desarrollar un plan y una estrategia de Internacionalización no solo respondiendo a los estímulos externos, sino como parte de acciones que la acerquen al mundo, estableciendo relaciones y vínculos que se condigan con sus objetivos y metas.

Así las cosas, la Internacionalización no se debe plantear como un fin en sí mismo, sino como un medio o herramienta para lograr una educación de calidad para el nuevo siglo, que contribuya a remediar los flagelos que aquejan a la formación superior, como ser el problema de la calidad educativa, la pertinencia de las formaciones, el desfase

<sup>2</sup> Ver: Times Higher Education World University Rankings - [www.timeshighereducation.com/](http://www.timeshighereducation.com/)  
QS World University Rankings - [www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings](http://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings)  
Center for Higher Education (CHE) University Ranking - <https://ranking.zeit.de/che/en/>

con el mercado laboral, y en el caso específicamente latinoamericano, el ineludible tema de la desigualdad, la inclusión y la movilidad social.

Se plantea en este contexto la necesidad de una formación diferente y superadora, que haga hincapié tanto en las habilidades cognitivas tradicionales, como en las habilidades socio-emocionales, mal llamadas “blandas”. En este sentido, autores como Ken Robinson, Juan Carlos Tedesco, Gabriel Sánchez Zinny, Andrés Oppenheimer, entre otros, destacan la relevancia que tienen los valores a la hora de poder adaptarse a los cambios. La flexibilidad, la creatividad, la solidaridad, la autonomía, la tolerancia, la empatía, la capacidad de adaptación, la resiliencia, la curiosidad, la confianza en sí mismo y una buena autoestima, son enumeradas como claves para la sociedad del futuro.

Al ser las encargadas privilegiadas de proveer la formación de los jóvenes, consideramos que, a la postre, la necesidad de orquestar y ejecutar un nuevo paradigma en Educación Superior recae en las IES. A ellas se les encarga la triple tarea de docencia, investigación y extensión y por tal, consideramos que son ellas también los actores más apropiados para la gestión estratégica de la Internacionalización.

El interés de la presente tesina se enfoca entonces en la concepción, implementación y gestión de la Internacionalización dentro de las IES, en general, y dentro de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), en particular. Se planteó como objetivo general analizar la estrategia de Internacionalización llevada adelante por la UNR desde 2007 a 2017. Como objetivos específicos se trazaron tres. En primer lugar, describir la estrategia organizacional o institucional de Internacionalización implementada por la UNR desde 2007 a 2017. En segundo lugar, detallar las acciones y programas concretos llevados adelante en la UNR en el marco de su estrategia de Internacionalización. En tercer lugar, identificar las acciones de medición de la Internacionalización ejecutadas por la Secretaría de Relaciones Internacionales (SRI) de UNR en el período de estudio.

En el primer capítulo se realizará un recorrido de antecedentes bibliográficos sobre la Internacionalización de la Educación Superior, dando a conocer el estado del arte en la temática, enmarcando el estudio en el contexto nacional, estableciendo el marco conceptual de la tesina y avanzando en la operacionalización del concepto. En el segundo capítulo se presentará la estrategia organizacional de Internacionalización de la UNR, mientras el detalle de las acciones y programas llevadas a cabo en su nombre ocupará el tercer capítulo. En el capítulo cuarto, se tratará el abordaje que se hace de la medición de

la Internacionalización desde la SRI. Concluiremos con unas breves consideraciones finales en torno a lo expuesto a lo largo del trabajo.

La estrategia metodológica utilizada ha sido el estudio de caso. Se tomó como objeto de estudio la Universidad Nacional de Rosario, por las siguientes razones. En primer lugar, porque a lo largo de su historia ha participado en todas las convocatorias del Programa de Internacionalización de la Educación Superior presentadas por el gobierno nacional. En segundo lugar, porque la UNR cuenta con una Secretaría de Relaciones Internacionales (SRI) que ha elaborado e implementado una estrategia de planificación, consistente en tres Planes de Internacionalización hasta la fecha. Y, por último, porque, por su trayectoria, su dimensión y sus vínculos, consideramos a la UNR como un actor de marcada relevancia en la ciudad de Rosario y su región.

Para la primera parte del trabajo (capítulo 1) se realizó una tarea de revisión bibliográfica, es decir de análisis de fuentes secundarias: libros y artículos publicados por especialistas en el tema, trabajos de investigación relativos al tópico en cuestión, estudios de caso de otras IES, ponencias en congresos internacionales.

Por su parte, para llevar a cabo el análisis de caso (capítulos 2, 3 y 4), la técnica de recolección de datos ha sido predominantemente el análisis de fuentes documentales primarias (memorias de la SRI, resoluciones del Consejo Superior, planes de Internacionalización), ya que no se encontraron otros estudios realizados sobre este tema desde nuestra universidad. Se realizó también una entrevista semi-estructurada a la directora del Laboratorio de Proyectos Internacionales de la SRI de la UNR, Lic. Cecilia Candusso, en el mes de noviembre de 2017.

Al seleccionar el recorte temporal se tomó como inicio el año 2007, año del primer Plan de gestión de Internacionalización diseñado por la SRI, y como fin el año 2017, ya que es el último año del que se pueden obtener datos.

## CAPITULO I. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

*“La educación superior en el nuevo contexto de la Internacionalización de las economías y la globalización de las sociedades se va reestructurando para asumir ella misma creciente lógicas internacionales que la van conformando como un “bien internacional”*

*Claudio Rama Vitale*

### Estado del Arte

La Internacionalización como fenómeno dentro del área de la Educación Superior pasó de ser un tema de poca envergadura a ser considerada como un área central, y en muchos casos prioritaria. Esto es así porque se la considera un componente clave dentro la definición de una institución de alta calidad, e indispensable para ejercer las modificaciones que se necesitan para que la Educación del Siglo XXI se adecúe a los requerimientos de la nueva sociedad del conocimiento.

A raíz de esto, se han dedicado esfuerzos para estudiar el fenómeno de Internacionalización por parte de los principales organismos internacionales que tienen interés en la mejora de la educación, como ser la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Banco Mundial (BM), además de organismos y organizaciones regionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Unión Europea (UE), la Organización de Estados Americanos (OEA), Mercosur, entre otros.

El tema fue incluido en la declaración final de la II Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de UNESCO en París en 2009, donde se le dedica el tercer apartado que tiene por nombre Internacionalización, regionalización y mundialización. En él se reitera el compromiso de los Estados a promover la cooperación internacional en materia de educación, pues contribuye a fortalecer la comprensión mutua y la cultura de paz.

Existen además organizaciones que se dedican en particular al tratamiento de la ES, y han aportado mucho al estudio del tema, como es el caso de la Asociación de Universidades Europeas (EUA, por sus siglas en inglés), la Asociación de Educadores Internacionales (NAFSA) y el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC).

Dentro del MERCOSUR, en el Plan Estratégico del Sector Educativo 2011-2015 se aprobó y validó la creación de un Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación

Superior del Mercosur (NUCLEO), con el objetivo de contribuir con la cooperación interinstitucional entre los sistemas universitarios de los países.

La temática también es tratada con centralidad por la Red de Estudios sobre Internacionalización de la Educación Superior (RIESAL), la Organización Universitaria Interamericana (OUI-IOHE), el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), la Red de Cooperación Internacional de Universidades Nacionales (RedCIUN) y por el Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales (CIEPIL) que se encuentra dentro de la estructura de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, con sede en Tandil.

El fenómeno de la Internacionalización de la ES comenzó siendo estudiado principalmente a través de la mirada sobre uno de sus componentes, como es la movilidad estudiantil, que, si bien continúa siendo la parte más visible del fenómeno, no es dable reducirlo meramente a ello.

El estudio de la Internacionalización y de la movilidad estudiantil en particular comenzó alrededor de los años '70, en casas de estudio europeas y norteamericanas. En el año 1988 se firma en Bolonia la Carta Magna de las Universidades que dio inicio al proceso de convergencia de los sistemas de ES de Europa, que finalizó en 2010 con la constitución del Espacio Europeo de Educación Superior. Este derrotero, referido como Proceso de Bolonia, tiene un hito con la firma en esa ciudad italiana de una Declaración por 28 Ministros de Educación europeos, que es citada comúnmente como el sumun de la Internacionalización, consolidando el papel de Europa a la vanguardia. De hecho, en 1989 se fundó la Asociación Europea para la Educación Internacional (EAIE)<sup>3</sup>, una organización reconocida como centro para el intercambio de experiencias y de recursos en la materia.

En cuanto a los principales referentes a considerar como especialistas en la temática no podemos dejar de mencionar a Hans de Wit (Holanda), Jane Knight (Canadá), Jos Beleen (Holanda) y Philip Altbach (EE.UU.). En el contexto latinoamericano por su parte, se destaca el trabajo de la colombiana Isabel Cristina Jaramillo, el chileno José Joaquín Brunner, y de los mexicanos Jocelyne Gacel-Avila, Sylvie Didou Aupetit y Axel Didrikson. Por último, las contribuciones nacionales al tema están encabezadas por académicos como Norberto Fernández Lamarra, Claudio Rama Vitale, Ana María

<sup>3</sup> La EAIE cuenta con una publicación de prestigio mundial en la temática: el Journal of Studies in International Education.

Cambours de Donini, Ana María García de Fanelli, Julio Theiler, Daniela Perrotta, Gabriela Siufi, Claudio Suasnabar, entre otros.

En Argentina son escasas las publicaciones sobre Internacionalización escritas en el siglo XX, evidenciándose un incremento en el tratamiento del tema a partir de la segunda mitad de la primera década del siglo XXI, particularmente luego del año 2007.

Con respecto a cómo se organizan los estudios relativos a la Internacionalización, es posible encontrar distintos tipos de artículos, según cuál sea su foco. En primer lugar, los artículos que teorizan sobre el fenómeno en sí, sus virtudes, amenazas y tendencias. En segundo lugar, aquellos que analizan, y a veces comparan, las condiciones generales de la Internacionalización de los países o regiones. Y, en tercer lugar, el análisis de caso de las estrategias puestas en marcha por las propias universidades, que son las principales ejecutoras de las políticas.

En el caso particular argentino, se han dedicado muchos esfuerzos a estudiar el Mercosur Educativo y las vinculaciones que existen y podrían existir entre los sistemas educativos de los miembros, para afianzar la unión de sus sociedades y profundizar así el proceso de integración.

Como estudios de experiencias de Internacionalización de IES argentinas se destacan una tesina de grado que aborda el tema de la Internacionalización y la interculturalidad en la Universidad Nacional de Cuyo, una tesina de maestría sobre la Internacionalización en la Universidad Nacional de San Martín y una tesina doctoral sobre la experiencia de la Universidad de Jujuy. Podemos encontrar artículos publicados analizando la Internacionalización en la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), la Universidad de Buenos Aires (UBA), la Universidad Nacional del Sur (UNS), la Universidad Nacional Arturo Jauretche, la Universidad Nacional de Avellaneda, la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), la Universidad Nacional de La Plata y la Universidad Nacional de Catamarca; y, por último, una ponencia sobre el caso de las Universidades Nacionales del Noroeste Argentino. También se destaca un estudio comparativo de las experiencias de Internacionalización de tres universidades: UNS, Universidad Nacional de San Luis y UNICEN.

En nuestra facultad existen registros de al menos cinco tesinas de grado que tratan alguna variable específica del tema de la Internacionalización, como ser la movilidad estudiantil y la acreditación de carreras en el Mercosur, y el caso de las redes universitarias como promotoras de la cooperación internacional.

En el libro *Internacionalización de la Educación Superior y la Ciencia en América Latina: Un Estado del Arte* (2014)<sup>4</sup>, Mario Albornoz y Norberto Fernández Lamarra son los encargados de relevar los aportes académicos a la temática en el territorio nacional. Coincidimos con los autores en destacar el carácter descriptivo y exploratorio de la mayoría de los trabajos, que se basan en análisis documental y en estudios de caso, y el análisis de los actores involucrados. No se encuentran trabajos que aborden el marco político e institucional que constituye un determinante desde el Estado para el accionar de las IES; como también son escasos los estudios sobre los resultados o el análisis de impacto de las estrategias de Internacionalización y cooperación en materia educativa que se llevan adelante, correlato de la carencia de datos y seguimiento que se evidencia. Dentro de las temáticas más abordadas se encuentran la movilidad, el proceso de acreditación de carreras en el Mercosur y la educación a distancia. Los autores culminan su informe enumerando tres urgencias que deben guiar los trabajos sobre Internacionalización a futuro. En primer lugar, ven necesario documentar avances y resultados conseguidos mediante acuerdos programáticos para la Internacionalización en relación con todos los actores interpelados (macrorregionales, gubernamentales, asociativos, institucionales, sean estatales, privados, civiles, nacionales o extranjeros, con y sin fines de lucro). En un segundo lugar colocan la necesidad de analizar los desafíos planteados por la acreditación (disciplinaria, nacional, regional, externa) de los proveedores transnacionales y la diversificación de procedimientos de control de calidad. Y, por último, plantean la necesidad de supervisar los resultados de las iniciativas de convergencia, internas o externas.

### **Internacionalización de la Educación Superior en Argentina**

Si bien la Internacionalización en Educación Superior es llevada adelante primordialmente por las IES, el análisis del proceso debe incluir un panorama más amplio, ya que como vimos, este fenómeno tiene implicancia en varios niveles. Las políticas nacionales son de especial importancia, ya que pueden influir de manera directa en el proceso: alentándolo, direccionándolo, o bien, obstaculizándolo.

<sup>4</sup> La publicación es el resultado de una coedición entre el Observatorio sobre Movilidades Académicas y Científicas en América Latina y el Caribe (OBSMAC), dependiente de IESALC, y la Universidad de Panamá, y contó para su realización con un relevante aporte financiero de la Fundación Ford.

En el caso argentino, se puede decir que hasta 2003 no existió una política nacional de Internacionalización de la ES. Previamente, en la década de los '90, el tema de la cooperación internacional irrumpe en la agenda de educación, a partir de la convocatoria de instancias regionales y extra-regionales de cooperación, como las Becas Mutis de la Agencia de Cooperación Española y el surgimiento del Mercosur Educativo. Esta incipiente Internacionalización es caracterizada por los autores como perteneciente a una lógica reactiva, verticalista, exógena, ad hoc y guiada por unas prioridades geográficas extra-regionales<sup>5</sup>.

Analizar la existencia o no de una política universitaria “revolucionaria” por parte de los gobiernos kirchneristas excede los objetivos de este trabajo, pero si es dable resaltar que a partir de 2003 se profundizó la tendencia a la ampliación de la cobertura universitaria, se produjo un constante aumento del presupuesto universitario y se le dio un impulso institucional nuevo al área de la Internacionalización de la ES, que se intentó alinear con la política exterior practicada por el gobierno, de impronta regionalista, anti-hegemónica, representada por una cooperación de tipo solidaria.

Según las coordinadoras del PIESCI, Larrea y Astur (2011: 1), es a partir de ese año que *“el Estado argentino a través de la Secretaría de Políticas Universitarias viene impulsando y acompañando los procesos de Internacionalización del sistema universitario argentino para lograr el objetivo de insertar a las instituciones de educación superior en el ámbito regional e internacional con una fuerte impronta de liderazgo en los procesos de integración”*.

En este terreno, un hito fue la creación en el año 2003 del Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI), que funciona dentro de la órbita de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación. Su objetivo es promover la Internacionalización de las instituciones universitarias argentinas para su fortalecimiento integral, contribuyendo a la proyección internacional y a la mejora de la calidad y la pertinencia del sistema universitario argentino. Busca impulsar la inserción de las IES argentinas en los procesos de Internacionalización, integración y desarrollo local y regional y funcionar como área de vinculación al interior de la SPU, aprovechando las posibilidades que brinda la cooperación internacional para el apoyo y el desarrollo de las políticas universitarias.

<sup>5</sup> Ver: Didou Aupetit (2006, 2011), Theiler (2009), Funes (2014), Wernicke (2015).

Larrea y Astur identificaron en un artículo de 2011 las líneas de política que han guiado el accionar del PIESCI en los últimos años y que se perfilan como orientadoras del proceso de Internacionalización de la ES en el futuro: integración en América del Sur, acreditación regional de carreras y títulos, reconocimiento de títulos vinculados a la acreditación, movilidad y la asociación académica a nivel de posgrados.

Dentro del Espacio del Mercosur Educativo, el PIESCI se ocupa del Programa MARCA, del Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del Mercosur, del Sistema Integral de Fomento para la Calidad de los Posgrados del Mercosur y del Programa de Intercambio Académico de portugués y español.

Con respecto a la cooperación bilateral, se prioriza la cooperación con tres socios estratégicos: Brasil, Francia y Alemania. Con el primero lo hace a través de los Centros Asociados para el fortalecimiento de los Posgrados Argentina-Brasil (CAFP-BA) y de los Centros Asociados de Posgrados entre Brasil y Argentina (CAPG-BA); con Francia comparte el Programa Argentina Francia Ingenieros Tecnología (ARFITEC), el Programa Argentina-Francia Agricultura (ARFAGRI) y el Programa INNOVART; y por último, es parte del Centro Universitario Argentino-Alemán, establece programas Binacionales de Doctorado y Carreras Binacionales de Maestría y participa del Programa I.DEAR (Ingenieros Deutschland-Argentina).

Con respecto a la movilidad docente se trabaja con tres Programas, uno en Madrid, otro en París y el Programa de Movilidad Académica de Grado en Arte. Por último, el PIESCI forma parte del Plan de Formación de Ingenieros a través de acciones de Internacionalización de la Ingeniería.

En 2006 se crea el Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA), con la misión primordial de promover las actividades académicas, de investigación y de cooperación de las universidades argentinas en el exterior en consonancia con los intereses estratégicos del país, así como el fortalecimiento de la relación universidad-sociedad y el ejercicio de la ciudadanía. Sus líneas de acción son:

- Financiación de Convocatorias a Redes Internacionales Universitarias
- Financiación de propuestas de misiones internacionales.
- Auspicio de la presencia de las universidades argentinas en ferias internacionales de ES, tales como FAUBAI, NAFSA y EAIE.
- Certificado de Español, Lengua y Uso (CELU).

- Apoyo a la Internacionalización del libro universitario, principalmente a través de la participación de ferias internacionales del libro.

Mariano Garate, actual secretario de Relaciones Internacionales de la UNR, en el Prólogo del libro *Impacto institucional del programa de promoción de la Universidad Argentina en la Universidad Nacional de Rosario*, hace una contraposición entre dos realidades que se diferencian por el tratamiento que se le da a la Internacionalización desde el gobierno nacional. Según el secretario, anteriormente, “*las oportunidades de cooperación eran casi exclusivamente aquellas ofrecidas por convocatorias de países centrales, con las conocidas condicionalidades en el financiamiento que ello supone en términos de pertinencia. Desde nuestra aproximación, en cambio, la última década representó una ruptura con este esquema e inauguró el comienzo de la implementación sostenida a nivel política gubernamental de un conjunto de iniciativas, acompañadas de erogaciones presupuestarias inéditas, asignadas a facilitar el proceso de Internacionalización de las universidades argentinas*” (Garate, 2014: 4).

De la nueva coyuntura que se dio con la llegada de Néstor Kirchner y, posteriormente, Cristina Fernández de Kirchner al poder, el secretario resalta que el gobierno nacional ha impreso estímulo y direccionalidad política al proceso, respetando la autonomía e identidad de cada institución. En este sentido, se han podido establecer nuevas prioridades coherentes con las demandas de desarrollo del país, multiplicando y democratizando las oportunidades de formación de la comunidad académica.

Dentro de la estructura de la SPU, es importante agregar que en 2016 se presentó el Programa “Camino al Centenario de la Reforma Universitaria”, que tiene como propósito la implementación articulada de una serie de actividades en el marco de la conmemoración del centenario de la Reforma Universitaria de 1918. A través de esas acciones, se pretende instalar y difundir la temática, producir contenidos científico-tecnológicos y generar espacios de reflexión e intercambio a nivel regional, nacional e internacional sobre los preceptos que guiaron el espíritu reformista. Como parte de sus acciones se identifica, en el área internacional, la generación de espacios de vinculación con referentes reformistas extranjeros en nuestras universidades.

En este contexto es que se propuso como sede de la Conferencia Regional de Educación Superior CRES 2018 a la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), lugar donde se inició la reforma universitaria del 18. Esta es una de las reuniones preparatorias para la Conferencia Mundial de ES que se desarrollará en París en 2019, y a la que cada

continente llevará sus propuestas en materia de ES. Tanto las conferencias regionales como la mundial son organizadas por la UNESCO<sup>6</sup>.

Además de la SPU, existen otras agencias estatales que participan de la Internacionalización de la ES, pero marginalmente. Sería el caso de la Dirección General de Cooperación Internacional y el Consejo Consultivo de Universidades dependientes del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto; la Dirección Nacional de Relaciones Internacionales del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva; el Instituto Nacional de Promoción Turística que trabaja el “mercado” de Turismo Educativo y forma parte del Ministerio de Turismo; y por último, la Dirección Nacional de Políticas Culturales y Cooperación Internacional dentro de la órbita del Ministerio de Cultura.

Por último, la caracterización del sistema universitario argentino no estaría completa sin mencionar a los Consejos Nacionales de Rectores, que influyen en la toma de decisiones políticas y son asiduamente consultados en función de las necesidades específicas del sistema y de los lineamientos generales de desarrollo nacional. Tanto el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) como el Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP) cuentan con Comisiones para tratar los “Asuntos Internacionales” o las “Relaciones Internacionales” respectivamente. Por su parte, el CIN constituyó a su vez, la Red de Cooperación Internacionales de Universidades Nacionales (RedCIUN).

### Marco conceptual

El primer concepto por develar es el de **Educación Superior**: sistema de enseñanza y aprendizaje que se erige con posterioridad a la educación secundaria, otrora denominado nivel terciario. Se emplea el término en congruencia con la acepción que le dio UNESCO en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI, firmada en 1998 en París.

*La educación superior comprende "todo tipo de estudios, de formación o de formación para la investigación en el nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes del Estado como centros de enseñanza superior"*

<sup>6</sup> La organización de la Cres 2018 estará a cargo, conjuntamente, de la IESALC y la UNC, con el respaldo del CIN y la SPU, del Ministerio de Educación de la Nación.

En el marco de la UNESCO se ha establecido una estructura de Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (ISCED, por sus siglas en inglés; CINE en español), cuya última actualización data de 2011, y que reconoce la existencia de 8 niveles en la formación académica formal. La Educación Superior a la que nos referimos en este trabajo estaría incluida en los programas de nivel 5 y 6: educación terciaria de ciclo corto, y los grados, bachilleratos universitarios, primer ciclo de licenciatura, bachelor o equivalente. La característica principal de estos niveles es que para ingresar se requiere como mínimo la aprobación de al menos 11 años en niveles anteriores.

En Argentina, la Ley de Educación Superior (LES) Nro. 24.521, estipula que la Educación Superior es impartida tanto por instituciones universitarias como no universitarias. Según el artículo 3 de dicha ley, la finalidad de la educación superior es *“la formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel, contribuir a la preservación de la cultura nacional, promover la generación y desarrollo del conocimiento en todas sus formas y desarrollar las actividades y valores que requiere la formación de personas responsables, con conciencia ética y solidaria, reflexiva, críticas, capaces de mejorar la calidad de vida, consolidar el respeto al medio ambiente, a las instituciones de la República y la vigencia del orden democrático”*.

En la Tabla 1 se puede apreciar la estructuración de la ES en Argentina en comparación a las normas de la UNESCO. En particular, las titulaciones dentro del Sistema de Educación Superior no están reguladas formalmente, sino que son establecidas por las instituciones y luego aprobadas por el Ministerio de Educación. Esto contribuye a la existencia de una gran variedad de titulaciones, que además cambian constantemente, redundando en un panorama por demás de intrincado y difuso, que no colabora con la inserción internacional del sistema. Mónica Marquina (2004: 21), cuyo estudio tomamos como fuente para la realización de la tabla, explica que, al no existir criterios generales normados, la práctica de la aprobación para el reconocimiento de carreras y títulos y su asentamiento en las Resoluciones Ministeriales dio lugar a una regulación de tipo consuetudinario.

► Tabla 1. Niveles de la Educación

Niveles	CINE 2011		Sistema argentino	
	Programas	Duración <sup>7</sup>	Niveles	Duración
0	Educación de la primera infancia		Educación Inicial	1 año obligatorio
1	Educación Primaria	4-7 años	Educación Primaria	6-7 años
2	Educación secundaria baja	2-5 años	Educación Secundaria: Ciclo básico y Ciclo Orientado	6-5 años
3	Educación secundaria alta	2-5 años		
4	Educación postsecundaria no terciaria	6 meses – 2 o 3 años	Educación Superior: 1) grado no universitario, 2) posgrado no universitario (actualización académica, especialización superior, diplomatura superior), 3) pregrado universitario, 4) grado, 5) posgrado (especialización, maestría, doctorado)	1) 2600 – 1800 horas
5	Educación terciaria de ciclo corto	2-3 años		2) 200-600 horas
6	Grado en educación terciaria o nivel equivalente	3-4 años		3) 1600 horas
7	Nivel de maestría, especialización o equivalente	1-4 años desde CINE6 o 5-7 desde CINE3		4) 2600 horas, 4 años
8	Nivel de doctorado o equivalente	Mínima de 3 años		5) 360-600 horas

*Elaboración propia, datos extraídos 10/05/2017. Fuentes: UNESCO - UIS (2013). Ley Educación Nacional N°26.206. Marquina (2004).*

Una vez precisada la noción de Educación Superior, podemos concentrarnos en el concepto central de esta tesina que es sin duda el de **Internacionalización**. La definición más difundida sobre este proceso es la que propone Jane Knight: *“Internacionalización a nivel nacional, sectorial e institucional es el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural o global con el objeto, las funciones o el ofrecimiento de la educación superior en el nivel nacional e institucional”*.<sup>8</sup> Esta conceptualización práctica tiene pretensiones de objetividad y universalidad, ya que no incluye los objetivos o

<sup>7</sup> Es estimativa, puede variar.

<sup>8</sup> Knight 2003, citado en Knight 2005: 12.

razones que se persiguen al internacionalizar, ni la limita a las actividades que se hacen en su nombre, los resultados que se pretenden, o a los actores o partes involucradas. Es clave en ella la idea de proceso, ya que la autora estaría excluyendo a las acciones de Internacionalización que no se ponen en marcha con su debido esfuerzo continuo. Por otro lado, al decir funciones, la especialista se está refiriendo a la enseñanza, el entrenamiento, la investigación, las actividades del saber y los servicios para la sociedad en general que ofrecen las IES.

En 2015 un grupo de especialistas, en el marco de un Panel Delphy<sup>9</sup>, realizaron una revisión de esta definición que quedó plasmada en el informe final de un estudio del Parlamento Europeo. La intención fue hacerla más inclusiva y menos elitista, focalizándose más en el currículo y los resultados de aprendizaje. Se hace énfasis además en que la Internacionalización no es un fin en sí mismo, sino un medio que ha de ser llevado adelante con una cuota de intencionalidad y determinación. La definición consensuada por los expertos y a la que adherimos, es la siguiente: ***“Internacionalización de la educación superior es el proceso intencional de integrar una dimensión internacional, intercultural o global con el objeto, las funciones o el ofrecimiento de la educación pos-secundaria, con la intención de aumentar la calidad de la educación y la investigación para todos los estudiantes y académicos, y para hacer una contribución significativa a la sociedad”*** (De Wit, 2015: 29).

Utilizar estas definiciones supone zanjar un viejo debate dentro del estudio del fenómeno. Hablar de **proceso** implica una instancia superadora de los otros enfoques que veían a la Internacionalización como actividad, como competencias o como un ethos<sup>10</sup>. El enfoque que considera la Internacionalización como proceso pone el acento en la integración de la dimensión internacional e intercultural en la enseñanza, la investigación y el servicio a través de una combinación de un amplio rango de actividades, políticas y procedimientos, teniendo en cuenta la sustentabilidad tanto de los aspectos programáticos como organizacionales. Para que sea un verdadero proceso de Internacionalización, Knight explica que debe tener *“un claro conjunto de razones fundamentales, seguido de otro con objetivos o definiciones políticas, un plan de estrategias y un sistema de*

<sup>9</sup> El método Delphy es una técnica de comunicación estructurada, desarrollada como un método de predicción sistemático interactivo, que se basa en un panel de expertos. Es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro.

<sup>10</sup> Ver Qiang, 2003.

*monitoreo y evaluación*”. De lo contrario, sería *“una respuesta ad hoc, de reacción y fragmentada al abrumador número de oportunidades internacionales disponibles”* (Knight, 2005: 14).

El hecho de que para considerar a la Internacionalización como proceso se necesite definir razones y objetivos detrás de su implementación se vincula con un tema al que se le ha dado mucha importancia en la literatura especializada, y es la consideración o no de la Internacionalización como un fin en sí mismo y sobre las razones que la mueven<sup>11</sup>. En este aspecto estamos de acuerdo con el planteo de los autores Brandenburg y De Wit en su artículo *“The end of internationalization”* (2011). En él los autores explican que no es sostenible la noción de que la Internacionalización *per se* lleva a la paz y al entendimiento mutuo, de que tiene una base moral alta y de que es el epitome de justicia y equidad. Si bien tiene el potencial de ser una herramienta para un mundo mejor, lo puede ser sólo si su efectividad y su esencia se cuestionan y se la entiende como lo que es: un instrumento para mejorar la calidad de la educación y la investigación. En muchos casos se contraponen globalización con Internacionalización, presentando a la primera como algo malo y la segunda como algo intrínsecamente bueno. Según los autores, la Internacionalización sólo es buena si aporta al fin para el que fue concebida y que no se puede separar del rol principal de las universidades, que es ayudar a entender el mundo y mejorar la manera en que lidiamos con él (Brandenburg y De Wit, 2011: 17).

Es así como se entiende que el primer requisito al encarar una estrategia de Internacionalización es el establecimiento de sus **metas y objetivos**, que deben ser concisas y claras, pero, sobre todo, conocidas y aceptadas por todas las partes. En palabras de Green, *“antes de que una institución emprenda la tarea de desarrollar las metas específicas que guiarán la medición, es vital que se articule la razón detrás de la decisión de llevar adelante una estrategia de Internacionalización en particular y cómo esta contribuye a los objetivos fines ulteriores de la institución o unidad”* (Green, 2012: 4).

En este contexto algunos autores<sup>12</sup> distinguen dos lógicas político-institucionales que impulsan dos tipos diferentes de Internacionalización: una de orientación exógena y motivación primordialmente económica, llamada fenicia, y otra de orientación endógena,

<sup>11</sup> Knight y de Wit, promueven una tipificación de cuatro tipos de razones fundamentales que propulsan el deseo a internacionalizar: socioculturales, políticas, económicas y académicas.

<sup>12</sup> García Guadilla (2005), Didou Aupetit (2006, 2011, 2009), Perrota (2008), Miranda (2008), Oregioni (2015), López Segre (2007).

denominada solidaria o cooperativa. La primera se caracteriza principalmente por tener un componente lucrativo, competitivo, que responde en general a una lógica Norte-Sur y que ha sido impulsada con vigor a partir de la inclusión de la educación como servicio en el GATS. La segunda, por el contrario, no tiene un componente económico, sino que más bien apunta a una cooperación, colaboración entre países y sistemas educativos, implicando una interacción beneficiosa en la forma de crear puentes para el conocimiento y el entendimiento. Se impulsa con la ilusión de desarrollar relaciones caracterizadas por la horizontalidad y la persecución de objetivos comunes que tienen que ver con la calidad, la pertinencia social y la democratización de la educación y sus productos. Este paradigma se basa en valores a largo plazo como la virtud de la reciprocidad, la confianza mutua, la transparencia, el desarrollo a partir de la cooperación y el trabajo colaborativo, los esfuerzos conjuntos para la reducción de costos, el aprendizaje a partir de la comprensión mutua y demás.

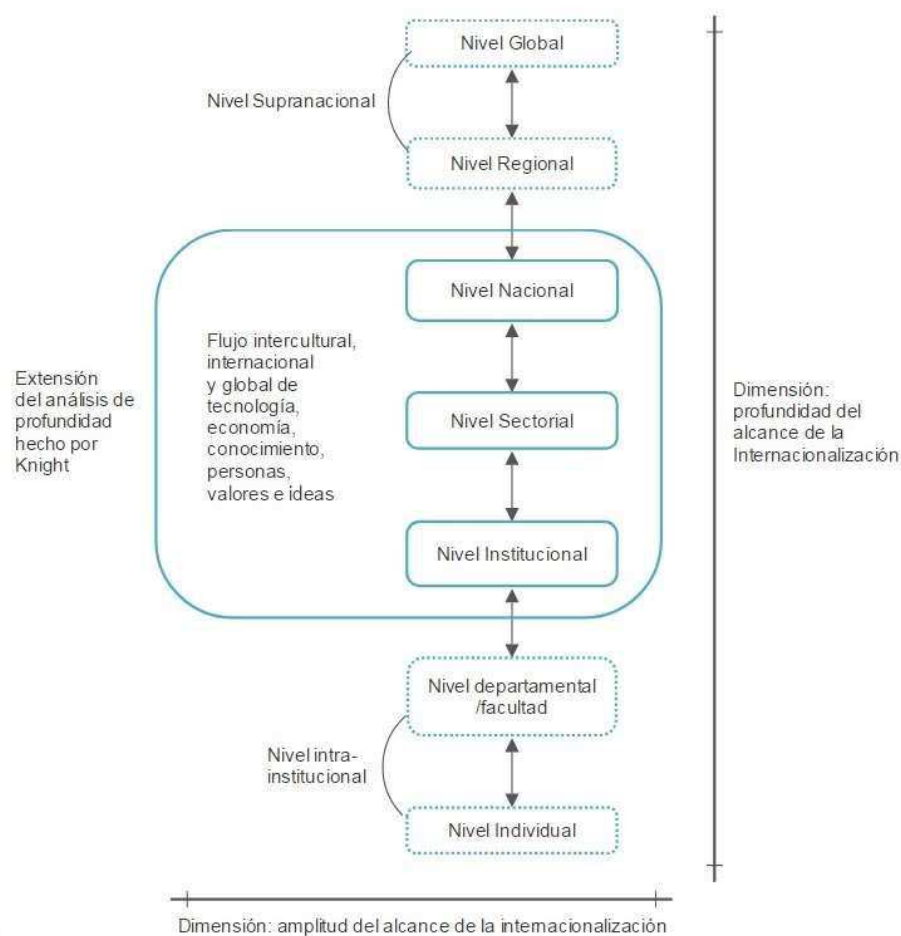
Por otro lado, las dos definiciones citadas anteriormente, coinciden también en recalcar que la Internacionalización tiene implicancias en tres **niveles**: nacional, sectorial e institucional. Si bien en un principio se consideraba relevante sólo a nivel institucional, Knight luego aceptó que tanto las políticas y programas, como las cuestiones presupuestarias y las regulaciones nacionales y sectoriales tienen una marcada influencia en el devenir de la ES, y por ende de la Internacionalización (Knight, 2005: 26). La vinculación entre estos tres niveles da lugar a que se diferencien dos orientaciones que puede tener el proceso (de arriba hacia abajo y viceversa), diferencia que se hace en el plano teórico, pero en la realidad ambas tienen una relación dinámica, simbiótica.

Sanderson (2008) luego hizo un aporte importante a la cuestión de la profundidad de la Internacionalización. A los clásicos tres niveles de Knight agregó dos supranacionales: el nivel global y el nivel regional; y dos que funcionan dentro de la dinámica institucional: nivel facultativo o departamental y nivel individual (Ver Figura 1). El hecho de incluir estas dimensiones se vincula con representar de mejor manera la complejidad, la profundidad y el alcance de la Internacionalización, que puede ser afectada por los devenires de estos nuevos actores también. En palabras del autor, *“Si la dimensión de la profundidad se trata de fuerzas que, actuando recíprocamente, reflejan, refuerzan, expresan y crean resultados de Internacionalización de una manera dinámica, entonces cuatro niveles adicionales necesitan ser incluidos en esta dimensión de la profundidad para expresar verdaderamente los resultados de Internacionalización en su totalidad”* (Sanderson, 2008: 279).

Con respecto a los dos niveles superiores, el global es necesario para dejar ver la vinculación que la Internacionalización tiene con la globalización, como así también con el regionalismo, que implica la creación de respuestas conjuntas a aquel fenómeno.

Novedoso en el estudio es la adición del nivel intra-institucional, ya que el autor se centra en la importancia que la implicancia del cuerpo docente tiene en el éxito de una estrategia de Internacionalización. Cuando habla de nivel individual, lo hace poniendo el foco tanto en la persona del estudiante como del docente inmerso en el proceso, cuya visión personal y profesional es atravesada por los valores de la autenticidad (revisión crítica y autocrítica), del cosmopolitismo, de la diversidad y del humanismo.

► Figura 1. Niveles de profundidad y amplitud en la Internacionalización



Fuente: Sanderson (2008).

Con respecto a la dimensión de la ejecución y gestión de la Internacionalización, consideramos que, aun con la marcada proliferación de actores involucrados, las

ejecutoras por excelencia de las estrategias son y siguen siendo las IES. Según Knight (2005), es allí donde el proceso real se lleva a cabo.

Una vez que la necesidad, el propósito y los beneficios de la Internacionalización son identificados, y se logra un compromiso institucional con la misma, las instituciones deben emprender una tarea de **planificación**<sup>13</sup>. Esta se lleva adelante precisando los propósitos, metas y razones para internacionalizar, y luego identificando los resultados pretendidos, las características únicas de la institución, sus prioridades, recursos y necesidades (Knight, 1994: 13).

Un estudio hecho por el Centro de Iniciativas Internacionales del Consejo Americano de Educación estableció que los planes que las IES elaboran y plasman en documentos, pueden ser de tres tipos: planes institucionales estratégicos (ISP, por sus siglas en inglés), **documentos distintivos (DD)** o planes de unidades (UP). Los primeros abarcan a la institución en su conjunto y atraviesan todas sus funciones. En ellos la Internacionalización puede permear todo el documento, dedicar algunos puntos a su tratamiento o bien, contar con una sección específica en su nombre. Por su parte, los DD son documentos consagrados solamente a la tarea de Internacionalización, definen sus objetivos y recursos programáticos, financieros y humanos, y pueden ser generales (con metas generales o declaraciones de misión) o específicos (agregan un plan detallado de implementación, una asignación de recursos y un cronograma de plazos). Finalmente, los planes de unidades son los que permiten que subunidades institucionales alineen sus objetivos particulares con las prioridades institucionales generales para la Internacionalización, y se dividen entre aquellos que se centran en la Oficina de Asuntos Académicos o la Oficina de Educación Internacional. (Childress, 2009: 294).

Este estudio afirma también que los planes escritos son importantes para el desarrollo de una cultura favorable a la internacionalización que funcione como trampolín para la operacionalización del fenómeno. Ya que un plan puede servir como hoja de ruta para la internacionalización, como vehículo para fomentar participación y compromiso de actores claves, como mecanismo para explicar el significado y los objetivos de la internacionalización, como medio para la colaboración interdisciplinaria y, por último, como una herramienta para captar fondos (Childress, 2009: 301).

<sup>13</sup> Ver: Ciclo de la Internacionalización (Knight, 1994)

Con respecto a las **actividades** que se llevan adelante dentro de las IES, estas responden a dos pilares: las actividades **transfronterizas** y la **Internacionalización en Casa** (IaH por sus siglas en inglés: *Internationalisation at Home*). Estos dos pilares no solo no son opuestos, sino que son complementarios.

La educación transfronteriza es definida como “*el movimiento de personas, programas, proveedores, políticas, conocimiento, ideas, proyectos y servicios a través de las fronteras nacionales*” (Knight, 2012: 23).

Como vimos, la movilidad internacional de estudiantes y académicos significó en los inicios la principal, y prácticamente única, estrategia de Internacionalización de la ES. De hecho, muchos autores siguen considerando que las acciones de movilidad transfronteriza continúan a la vanguardia de las estrategias de Internacionalización y por lo tanto son las más visibles, las de mayor importancia y a las que se les destina la mayor parte del presupuesto.

La Internacionalización de tipo transfronteriza incluye actividades en cinco ámbitos (Knight, 2012: 24): personas (estudiantes, profesores, académicos, investigadores, expertos, consultores), programas (cursos, pregrados, grados, posgrados), proveedores (instituciones, organizaciones, compañías), proyectos (proyectos académicos, extensión) y políticas (académicas, gerenciales, institucionales y nacionales).

La experimentación con estas actividades en los comienzos evidenció rápidamente que la posibilidad de hacer un intercambio internacional solo afecta a un porcentaje muy limitado del universo estudiantil universitario. Según Crowth (2000: 40) “*Los aportes tradicionales como la movilidad son un comienzo, pero no van demasiado lejos, ya que tienen una limitada audiencia y muy poco impacto institucional*”. Como caso ejemplar podemos citar el programa de mayor envergadura de movilidad académica a escala mundial: Erasmus, que desde 1987/1988 hasta 2013/2014 movilizó 3,3 millones de estudiantes y planea hacerlo con 2 millones más entre 2014 y 2020, con Erasmus+. No obstante, este número de estudiantes movilizados internacionalmente no sobrepasa en ningún caso el 10% del total de graduados<sup>14</sup>.

Surgió así la necesidad de articular estrategias de Internacionalización centradas en el campus universitario, que sean capaces de infundir y promover una conciencia y una perspectiva global a la gran mayoría de los estudiantes que no tendrán la posibilidad

<sup>14</sup> Ver: Estadísticas del Programa Erasmus+. Erasmus: datos, cifras y tendencias.  
[https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about/statistics\\_es](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about/statistics_es)

de atravesar las fronteras de sus países en el contexto de sus estudios o su formación, lo que se dio por llamar Internacionalización en Casa. La definición que utilizaremos de es la que proponen Jos Beelen y Elspeth Jones en su artículo de 2015.

*Internacionalización en casa es la integración deliberada de la dimensión internacional e intercultural al currículo formal e informal de todos los estudiantes dentro de un ambiente de aprendizaje doméstico. (Beelen & Jones, 2015: 76)*

Los autores toman la definición de currículo de un trabajo de Leask, para quien el currículo formal lo conforman tanto el plan de estudios como el programa ordenado y planificado de experiencias y actividades que los estudiantes deben realizar como parte de su programa de grado. El currículo informal tiene por su parte una definición residual, ya que incluye a las actividades, opciones y servicios organizados por la universidad que no son evaluadas y no forman parte del currículo formal, aunque pueden apuntalar el proceso de aprendizaje (Beelen & Jones, 2015: 76).

En los últimos años surgió un nuevo enfoque en el área de la Internacionalización de la ES, que intenta concentrar y armonizar todas las aristas del concepto, enfatizando la necesidad de la contextualización del proceso y de que este sea tomado con seriedad y compromiso por toda la comunidad educativa. La ***Internacionalización comprehensiva***, también llamada integral, exige a la Internacionalización la penetración en todas las funciones de las IES y la plena congruencia con sus objetivos.

La definición aceptada es la siguiente:

*La Internacionalización comprehensiva es un compromiso, confirmado a través de la acción, para infundir perspectivas internacionales y comparativas a la enseñanza, investigación y servicio, como misiones de la educación superior. Le da forma al ethos y a los valores institucionales y alcanza toda la tarea de educación superior. Es esencial que sea acogida por el liderazgo institucional, el gobierno, la academia, los estudiantes y todas las unidades de servicio y apoyo académico. Es un imperativo institucional, no solo una posibilidad deseable.*

*La Internacionalización comprehensiva no sólo afecta a toda la vida del campus, sino también a los marcos externos de referencia, alianzas y relaciones de la institución. La reconfiguración global de las economías, los sistemas de comercio, investigación y comunicación, y el impacto de las fuerzas globales en la vida local, amplían dramáticamente la*

*necesidad de una Internacionalización global y las motivaciones y propósitos que la impulsan. (Huzdiak, 2011: 6)*

Huzdiak, en su trabajo “Comprehensive Internationalization. From concept to Action” (2011) explica que la manera en que las IES ejecutan u operacionalizan la Internacionalización Comprehensiva varía necesariamente de acuerdo con la misión, valores y metas de las instituciones. Para que pueda estar integrada completamente en su tejido, en su ethos, la Internacionalización debe estar íntimamente alineada con el corazón de las misiones institucionales, a las que enriquece.

El autor trata los prerrequisitos para una iniciación e implementación exitosa de la Internacionalización comprensiva. Para él, la clave está en la existencia de una **cultura organizacional** que funcione como sostén, otorgándole a los esfuerzos de Internacionalización su fuerza, su propósito y, principalmente, su sustentabilidad y adaptabilidad (Hudzik 2011: 24).

Es decir, que para que la Internacionalización comprensiva (con todo lo que ello implica) sea exitosa, el compromiso y el convencimiento tiene que alcanzar todos los niveles y todos los departamentos de una institución, incorporando así la perspectiva global a la misión, visión y valores institucionales.

Gacel-Ávila trata sobre la necesidad de la implementación de este enfoque en la región latinoamericana, ya que sólo si la Internacionalización es vista y ejecutada desde esta óptica transversal y holística puede llegar a impulsar el cambio sistémico que la educación de nuestro continente necesita para adecuarse a las demandas de calidad y pertinencia que tiene que satisfacer para adaptarse a la nueva realidad global. La autora explica que la estrategia de Internacionalización debe estar integrada en todas las políticas y programas institucionales en los tres niveles del proceso educacional: macro (toma de decisiones y diseño de políticas), medio (estructura curricular y ejecución de políticas) y micro (enseñanza y aprendizaje en clase) (Gacel-Ávila, 2012: 495). Este compromiso se debe hacer visible en las declaraciones de las instituciones, en sus partidas presupuestarias, en su organigrama, en su proyección externa, es decir, en todas las acciones de las IES.

Luego de este panorama extensivo de la Internacionalización nos resta referirnos a una última dimensión del concepto: la **medición**. Knight considera que un proceso de Internacionalización implica, entre otras cosas, la existencia de un sistema de monitoreo y evaluación. Para el nuevo enfoque de la Internacionalización Comprehensiva la medición también es clave. Creemos, junto con Hudzik (2011: 25), que “una

*Internacionalización exitosa, como todo esfuerzo institucional significativa, necesita objetivos mensurables e indicadores”.*

Como vimos, una estrategia de Internacionalización tiene sus propios objetivos en consonancia con las metas de la institución. En su nombre se elaboran programas, se ejecutan acciones y actividades, se involucra personal y presupuesto. La necesidad de medición viene aparejada a la necesidad de saber si los recursos están siendo bien empleados, si las estrategias están siendo efectivas, en fin, si las metas se están cumpliendo. Es el principio básico de la rendición de cuentas (*accountability*), y necesario para asegurar la calidad y transparencia del proceso.

Además, la información y el análisis que se haga de los datos extraídos de las mediciones permiten ajustar las estrategias para lograr una mejoría y dan la posibilidad de comparar con otras instituciones.

Jesús Sebastián (2011: 12) explica que establecer un sistema de indicadores sirve para ayudar a sensibilizar a las IES sobre las oportunidades y características de la Internacionalización; para facilitar la autoevaluación del grado de Internacionalización a nivel institucional, así como para facilitar la elaboración, seguimiento y evaluación de políticas explícitas de fomento de la Internacionalización; y, por último, para permitir estudios comparativos entre universidades.

La pregunta de qué medir ha sido contestada por Hudzik and Stohl (2008:14). Los autores categorizan tres elementos que miden diferentes dimensiones. En principio, los insumos (en inglés, *inputs*), que son los recursos (dinero, personal, políticas, etc.) disponibles para apoyar los esfuerzos de Internacionalización. En segundo lugar, los productos (*outputs*), que serían las actividades y proyectos que se llevan adelante en nombre de la Internacionalización. Y, en tercer lugar, los resultados (*outcomes*), que se relacionan a los impactos que tiene la estrategia con respecto a los objetivos, las metas y la misión ulterior de la institución. Según los autores, son estos últimos los que ulteriormente justifican el esfuerzo y la dedicación de recursos a la estrategia, dándole valor y avivando su apoyo.

Deardorff, Pysarchik and Yun (2009, citado en Hudzik y Stohl) argumentan que *“con la globalización conduciendo la demanda por graduados preparados globalmente, se hace crucial para los administradores la evaluación de los resultados de la internacionalización, para determinar exactamente qué están aprendiendo nuestros estudiantes gracias a estos esfuerzos y cuán efectivos son nuestros programas para lograr tales resultados de aprendizaje”.*

En un reporte del Center for Higher Education de 2010, se explica que la medición se puede dividir en tres ítems básicos: 1, mapeo (saber dónde se para la institución en términos de Internacionalización); 2, evaluación (examinación de la valía de los esfuerzos de Internacionalización); y 3, elaboración de perfiles o *profiling* (determinación de la identidad organizacional, mostrando interesados internos y externos, fortalezas y ambiciones de la organización en Internacionalización) (Beerrens et al, 2010: 12).

Si bien la mayoría de los estudios sobre medición de Internacionalización consideran el análisis de resultados cualitativos y cuantitativos como el ideal de medición, es verdad que todos aceptan que es el tipo de análisis más arduo y costoso de emprender. De hecho, tanto la mayoría de las herramientas de medición de la Internacionalización como los sistemas de clasificación de universidades han investigado, desarrollado e implementado mucho más en profundidad indicadores de índole cuantitativa que apuntan a medir recursos y productos. Green explica que el ejercicio de “mapeo” de los programas, políticas y estrategias institucionales es también de utilidad para todas las instituciones, a pesar de que implique la consideración solo de inputs y outputs. Del mapeo se puede aprender y sacar muchos datos, ya que se pueden descubrir prácticas internacionales que antes se desconocían y que se pueden reforzar o replicar en otras unidades, por ejemplo.

La tarea de medir la Internacionalización, su alcance y efectividad, es en sí una tarea compleja. De hecho, no existe un modelo inequívoco de medición. No obstante, algunos organismos han desarrollado instrumentos para ayudar a las instituciones en la tarea de medición y evaluación de sus estrategias de Internacionalización<sup>15</sup>.

## Operacionalización de la Internacionalización Institucional

Como ya hemos mencionado, el foco de esta tesina está puesto en la internacionalización a nivel institucional, ya que consideramos que son las IES las

<sup>15</sup> Ver: Proyecto IMPI (Indicadores para el Mapeo y la Caracterización de la Internacionalización); Indicadores para medir la Internacionalidad y la Internacionalización del Centre for Higher Education Development (CHE); Servicio de Consultoría en Estrategias de Internacionalización (ISAS, por sus siglas en inglés) de la Asociación Internacional de Universidades; Manual de Indicadores de la Internacionalización de la I+D, Manual de Santiago, 2007.

ejecutoras por excelencia de la Internacionalización, cuyas acciones pueden causar el mayor impacto en la formación de los estudiantes, al menos en el corto plazo.

Para poder llevar adelante el estudio de caso se hizo imperativo la operacionalización del concepto. El criterio que elegimos para hacerlo es la distinción en dos dimensiones que implican dos tipos de estrategias: institucionales y programáticas<sup>16</sup>, equivalentes a las que en el enfoque de la Internacionalización Comprehensiva se conoce como dimensiones estratégica y operacional. La elección de la palabra estrategia sigue el argumento de Gacel-Ávila (2009), que explica que hablar de estrategia lleva implícito la noción de acción dirigida y planeada, además de tener la ventaja de aplicarse tanto a actividades de naturaleza académica como administrativa.

El aspecto organizacional o institucional, según Gacel-Ávila, *“se trata de las estrategias que tienen por objetivo la integración y la institucionalización de la dimensión internacional e intercultural en la misión, las políticas generales, así como en los sistemas y procedimientos administrativos institucionales”* (Gacel-Ávila, 2009: 10).

Las estrategias de este tipo se sitúan en el nivel macro, de toma de decisiones, y se relacionan con la visión y el funcionamiento de la institución. Implican la inclusión de la Internacionalización en las declaraciones de intenciones, planes, misiones de la universidad; la asunción de un compromiso por parte del liderazgo académico, la facilitación de las condiciones de comunicación, financiación, estructura institucional, entre otras. *“Estos elementos proporcionan la base y la superestructura para apoyar programas y acciones específicos. El establecimiento de un marco estratégico común para proyectos específicos de IC proporciona una base para la coordinación, la coherencia, el enfoque y la maximización de los escasos recursos a largo plazo”* (Hudziak y MacCarthy, 2012: 3).

Antes de comenzar con los indicadores, haremos una descripción general de la Universidad, al estilo de Ficha Técnica, como propone el cuestionario elaborado por RedCIUN.<sup>17</sup> Luego hemos decidido utilizar para el análisis de esta dimensión los cinco indicadores propuestos por Abba, López y Taborga en su artículo de 2010, que ponen la mirada en los insumos con los que cuenta el proceso de Internacionalización:

<sup>16</sup> Es una propuesta del Marco de Planificación y Evaluación de la Calidad desarrollado para el Programa Internacional de Revisión de la Calidad (IQRP, por sus siglas en inglés), por el ahora extinto Programa de Educación Superior (IMHE) de la OCDE.

<sup>17</sup> Ver: Mérega (2014).

- Contemplación de la Internacionalización en los documentos emanados por las autoridades de la universidad;
- existencia de un Área u Oficina responsable de las actividades internacionales de la institución, ubicación en el organigrama y funciones atribuidas;
- consideración de la Internacionalización en las instancias universitarias encargadas de la gestión del conocimiento, la investigación y la formación;
- tipos de vínculos entre el personal del Área responsable de las vinculaciones internacionales de la universidad y los docentes-investigadores de la misma;
- financiamiento dedicado a las actividades internacionales de la institución y fuentes que lo otorgan. (Abba et al., 2010: 14).

A estos cinco indicadores agregamos uno más: los sistemas de comunicación existentes para el enlace entre los distintos actores de la comunidad universitaria nacional e internacional interesados en la Internacionalización de sus actividades.

El análisis de estos indicadores nos permitirá ver la aplicación práctica de algunas de las dimensiones del concepto de Internacionalización explicadas en el marco conceptual: la existencia un proceso intencional de Internacionalización, la planificación, el tipo de Internacionalización elegida y sus metas y objetivos. Se apunta a tratar de comprobar la existencia de una cultura organizacional que sustente el esfuerzo de internacionalización, y constatar si el compromiso se hace visible en sus declaraciones, en sus partidas presupuestarias, en su organigrama, en su proyección externa.

Por su parte, las estrategias programáticas tienen por objetivo integrar la dimensión internacional en la enseñanza, la investigación, la extensión comunitaria y los programas culturales. Son los proyectos, actividades, programas e iniciativas puntuales que hacen efectiva y tangible la visión internacional de la institución.

Para analizar esta segunda variable no utilizamos indicadores, sino que hacemos un mapeo de los productos de la Internacionalización, es decir las acciones y programas llevados adelante, que pueden ser tanto de carácter transnacional como de Internacionalización en Casa.

Como tercer y ultima variable, elegimos medir los alcances de las acciones de medición, ya que consideramos que el seguimiento es clave para la mejoría y la profundización de la estrategia.

## CAPITULO II. LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

*Confingere Hominem Cogitantem*

*Formando hombres pensantes*

La Universidad Nacional de Rosario fue creada el 29 de noviembre de 1968 con la Ley 17.987, a partir del desprendimiento de la Universidad Nacional del Litoral. En 2009 la CONEAU realizó una evaluación externa de la universidad, que consistió primero en una autoevaluación por parte de la universidad y luego de una visita de un comité de pares. En el informe final se deja en claro que *“La impronta regionalista y una retórica de fuerte contenido social son marcas indelebles en la historia y desarrollo institucional de la Universidad”* (CONEAU, 2009: 5).

Desde su inicio, la UNR formó parte del grupo selecto de Macro Universidades de Argentina, que se distinguen por su esencia pública, autónoma y autárquica y su gran tamaño. Otras características centrales de estas instituciones es la gratuidad de la enseñanza, el acceso democrático y el financiamiento a partir del presupuesto público. Además, cuentan con una estructura por facultades y servicios de bienestar estudiantil. Según Rama, la existencia de macro-universidades se explica en parte por la evolución en la demanda de educación por parte de la sociedad, pero principalmente como producto de políticas y estrategias gubernamentales en materia de ES, que buscaron ampliar la cobertura, el financiamiento y el acceso asumiendo el protagonismo (Rama, 2002).

Según el Catálogo 2017, revelado en octubre de ese año, la estructura de la UNR cuenta con 12 facultades, 3 institutos de enseñanza media (Escuela Agro-técnica, Escuela Superior de Comercio y el Instituto Politécnico Superior) y un centro de estudios interdisciplinarios (CEI). Su superficie edilicia es de 68.000 metros cuadrados donde se brinda una oferta académica compuesta por 165 carreras de postgrado, 93 títulos de grado, 15 tecnicaturas, 53 títulos intermedios, 26 títulos por articulación con el sistema de educación superior no universitario y 32 posttítulos.

A continuación, el listado de las Facultades seguida de su año de creación:

1. Arquitectura, Planeamiento y Diseño (1919)
2. Ciencias Agrarias (1966)
3. Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas (1970)

4. Ciencias Económicas y Estadística (1919)
5. Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura (1920 - ex Facultad de Ciencias Matemáticas, Físico-Químicas y Naturales Aplicadas a la Industria)
6. Ciencias Médicas (1919)
7. Ciencia Política y Relaciones Internacionales (1929 – Ex Derecho y Ciencia Política)
8. Ciencias Veterinarias (1973)
9. Derecho (1968)
10. Humanidades y Artes (1968 – Ex Filosofía)
11. Odontología (1968)
12. Psicología (1988)

A esta oferta académica se le sumó en los últimos años el Campus Virtual<sup>18</sup> desde el cual se brindan cursos, cursos de posgrado, una maestría y una tecnicatura en modalidad física-virtual (semipresencial) o netamente virtual. Según la información publicitada en la página web de la universidad y elaborada por la Dirección General de Estadística Universitaria, en 2016 la UNR contaba con un total de 93302 estudiantes matriculados, de los cuales 79095 se encontraban en carreras de grado y pregrado y 14207 en posgrados. El Boletín también informa sobre la cantidad de alumnos extranjeros en carreras de grado y pregrado, que ascendía a 3039. Por su parte, en el Catálogo 2017 se da a conocer que la planta docente total es de 7002 profesores, mientras el número de personal no docente es 2571.

El estatuto por el que se rige es de 1998. En él se menciona como primer principio constitutivo de la Universidad: *Adquirir, conservar, acrecentar y transmitir críticamente el conocimiento, orientando su accionar a la formación plena de mujeres y hombres con compromiso social y con elevado sentido de la ética republicana.*

De acuerdo con el estatuto, la UNR cuenta con tres órganos de gobierno: la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rector. La primera, que se reúne al menos una vez al año, es presidida por el Rector y está constituida por los miembros del Consejo Superior y de los Consejos Directivos de las Facultades. Por su parte, el Consejo Superior está integrado por el Rector, los Decanos en representación de las Facultades,

<sup>18</sup> <https://www.campusvirtualunr.edu.ar/>

doce consejeros por el Cuerpo Docente, ocho consejeros por el Cuerpo de Estudiantes, dos consejeros por el Cuerpo de Graduados y dos consejeros por el Cuerpo No Docente.

Las facultades cuentan con un Decano y sus propios Consejos Directivos, formados por 10 consejeros docentes, 8 estudiantes, 1 graduado y 1 no docente. Las facultades se organizan en Escuelas según el área disciplinaria y cada una tiene una Comisión Asesora.

La estructura orgánica funcional se caracteriza por la existencia de un vicerrectorado, y luego por su organización en Secretarías y Direcciones. En primer lugar, se encuentra la Secretaría General, de la cual dependen 18 secretarías:

1. Secretaría Académica de Grado
2. Secretaría Académica de Posgrado
3. Secretaria de Enseñanza Media y Superior Técnica
4. Secretaría de Economía y Finanzas
5. Secretaria de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo
6. Secretaría de Extensión Universitaria
7. Secretaría de Asuntos Estudiantiles
8. Secretaría de Relaciones Internacionales
9. Secretaría de Ciencia y Tecnología
10. Secretaría de Comunicación y Medios
11. Secretaría de Planeamiento
12. Secretaría de Infraestructura Universitaria
13. Secretaría de Cultura
14. Secretaría de Derechos Humanos
15. Secretaría de Relaciones Intersectoriales
16. Secretaría de Acción Social y Gremial
17. Secretaría de Integración y Desarrollo Socio-Comunitario
18. Secretaría de Coordinación y Gestión

Por otro lado, existe la Dirección de Administración, de la cual dependen:

1. Dirección General de Personal
2. Dirección General de Servicios Administrativos
3. Dirección General de Contabilidad y Presupuesto
4. Dirección General de Haberes y Seguros

El accionar del Vicerrectorado, las secretarías y de la Dirección de Administración se encuentra documentado en extensas memorias que se presentan anualmente desde 2008 y a las que se puede acceder fácilmente en línea.

Con respecto a la planificación estratégica institucional, según al informe de la CONEAU de 2009 se conoce que existieron dos documentos de guía institucional que no han sido muy difundidos y que están obsoletos: el Plan Estratégico 1999-2003 y el Compromiso UNR, Plan de Acción 2003- 2007.

En esta línea, en diciembre de 2017 el actual Rector de la Universidad, Arq. Héctor Floriani hizo un balance de su gestión en el año que estaba por finalizar y adelantó que pretendía elaborar *“un plan estratégico de desarrollo, algo que nunca se hizo en la Universidad, para plantear qué proyectamos sobre lo que es y lo que queremos que sea”*<sup>19</sup>. En el diario La Capital se publicaron dos notas en enero de 2018 donde se reitera la convocatoria desde Rectorado a la participación activa de todos los claustros para la elaboración del Plan<sup>20</sup>, resaltando su importancia al cumplirse los 50 años de la creación de la Universidad y el centenario de la Reforma Universitaria. En palabras de Floriani: *“la Universidad decidió reivindicar ese pasado proyectándose a futuro: comenzará a transitar por primera vez un proceso de planificación estratégica”*<sup>21</sup>.

Por último, es dable mencionar que, en marzo 2018, la Secretaría de Planeamiento informó a través de la web oficial de la Universidad que está llevando adelante un segundo proceso de autoevaluación abarcando los años 2010-2015<sup>22</sup>. Se trabajará sobre las 4 dimensiones establecidas por el Estatuto: docencia, investigación, extensión, gestión y servicios. El proceso busca generar la puesta en común de diagnósticos y análisis de los diferentes actores universitarios.<sup>23</sup> En abril de 2017 el Consejo Superior aprobó un nuevo Sistema de Autoevaluación Institucional, que ha de implementarse permanentemente. Su

<sup>19</sup> <https://www.rosarioplus.com/ensacoycorbata/La-UNR-hace-un-buen-balance-en-el-cierre-de-un-ano-complejo--20171228-0038.html>

<sup>20</sup> En una de las notas se informa además que el proyecto de planificación estratégica fue comunicado a la SPU, ya que se pretende contar con su ayuda económica para solventar la elaboración del plan.

<sup>21</sup> <https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/para-conmemorar-sus-50-anos-la-unr-se-trazara-un-plan-estrategico-n1540068.html>  
<https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/convocan-toda-la-unr-su-plan-estrategico-n1545577.html>

<sup>22</sup> El primero se desarrolló entre los años 2000 y 2004, con la Evaluación Externa de CONEAU en 2005 y la publicación del informe ya mencionado de 2009.

<sup>23</sup> <https://www.unr.edu.ar/noticia/12460/segunda-autoevaluacion-institucional-de-la-unr>

finalidad es el desarrollo y crecimiento institucional, en pos de asegurar la calidad educativa, promover la excelencia y la promoción de una práctica de reflexión sobre su accionar. Según la ordenanza, la autoevaluación se constituirá en un instrumento de mejora y reflexión y fundamentalmente en una herramienta de gestión, capaz de analizar y transformar la institución, teniendo como eje estructurador el principio de la pertinencia de la educación.

Con respecto a la Internacionalización en la UNR, el **primer indicador** que consideraremos es su contemplación en documentos oficiales.

En el caso de la UNR es crítica la falta de una planificación estratégica y de un documento guía del accionar de la misma. La misión de la universidad, su visión y valores no han sido consensuados aun y no están plasmados en ningún documento, lo que dificulta todo el proceso. De hecho, en conversaciones con miembros de la SRI se ha dado a entender que la inexistencia de un plan o guía es considerada como una de las falencias más importantes para el área de Internacionalización.

Los especialistas en Internacionalización hacen hincapié en la necesidad de hacer concordar el proceso y sus objetivos con las metas y objetivos ulteriores de la universidad, tanto en materia de educación, como de investigación y extensión. No es arriesgado decir que esto se torna muy difícil si la propia universidad no ha trazado su norte.

El accionar de la UNR está regido por el estatuto de 1998 que, si bien no hace mención del proceso de Internacionalización, aporta algunas definiciones útiles.

Por ejemplo, en el artículo 1, donde se expresan los principios constitutivos de la Universidad, se menciona el compromiso social que debe ser afirmado y sostenido, a través de todo tipo de prestaciones e interrelaciones con los distintos sectores de la sociedad, tanto a nivel local, regional, nacional e internacional. También se enumera como principio impulsar la integración e interrelación con instituciones afines, gubernamentales y no gubernamentales locales, nacionales e internacionales que compartan o coincidan con sus fines y objetivos. La excelencia y calidad académica y científica también tienen su lugar en este artículo, y con ellos el respeto del medio ambiente y los derechos humanos.

En el artículo 2, como funciones de la Universidad se enumeran, entre otras:

- Elaborar, promover, desarrollar y difundir la cultura y la ciencia, orientándola de acuerdo con las necesidades nacionales, extendiendo su acción al pueblo, pudiendo para ello relacionarse con toda organización representativa de sus diversos sectores, a fin de, informarse directamente sobre sus problemas e inquietudes espirituales y materiales y propender a la elevación del nivel cultural de la colec-

- tividad para que le alcance el beneficio de los avances científicos y tecnológicos y las distintas expresiones de la cultura regional, local, nacional e internacional.
- Impartir la enseñanza superior con carácter científico para la formación de investigadores, profesionales y técnicos con amplia integración cultural, capaces y conscientes de su responsabilidad social, debiendo estimular el intercambio de docentes, egresados y estudiantes, con centros científicos y culturales nacionales y extranjeros.
  - Desarrollar la creación de conocimientos de relevancia social, cultural, científica y tecnológica, y su aplicación a la solución de los problemas nacionales y regionales.
  - Posibilitar el desarrollo y la transferencia de tecnología al medio.
  - Estar siempre abierta a toda expresión del saber y a toda corriente cultural e ideológica, sin discriminaciones, favoreciendo el desarrollo de la cultura nacional y contribuyendo al conocimiento recíproco entre los pueblos.
  - Preservar y educar en el espíritu de la moral individual y colectiva y en la tolerancia y la defensa de los derechos humanos, de las libertades democráticas, de la soberanía e independencia de la Nación, contribuyendo a la confraternidad humana y a la paz entre los pueblos y propendiendo a que sus conocimientos sean colocados al servicio de éstos en el mejoramiento de su nivel de vida.
  - Organizar actividades con el objetivo de contribuir a mejorar la adaptación de los estudiantes a la vida de la Universidad.

Vinculado a la planificación en el área internacional, la SRI ha elaborado tres documentos oficiales<sup>24</sup>, que cuentan con una complejidad y profundidad *in crescendo*: el Plan de Gestión 2007-2011, el Plan de Internacionalización UNR 2011/2015, y el Plan de Internacionalización UNR 2015/2019: Internacionalización en Casa. Se puede decir que los tres constituyen Documentos Distintivos según la tipología elaborada por Childress, ya que son específicos de la Internacionalización y definen sus recursos, su cronograma, su lineamiento de gestión. Desde la Secretaría se destaca la planificación estratégica como una característica del modelo de gestión que se implementa, ya que *“favorece la elaboración de una política institucional vertebrada, agudiza la capacidad para absorber cambios contextuales, reduce la incertidumbre y, permite adecuar con flexibilidad la institución a este proceso. Evitando la ejecución de acciones aisladas, reactivas y erráticas producto de la mera agregación que disipan esfuerzos y, resienten las posibilidades de discriminar estratégicamente y utilizar al máximo las oportunidades existentes, así como el desarrollo de iniciativas novedosas”* (SRI, 2015: 5).

En el último documento se define el tipo de Internacionalización que se pretende llevar adelante como un proyecto político crítico, proactivo, inclusivo, solidario, comprensivo, transversal e integrado, que tiene como objetivo la garantía de la calidad,

<sup>24</sup> El puntapié inicial para la planificación lo supuso la convocatoria del PPUA en 2008 a Proyectos de Fortalecimiento de las áreas de Relaciones Internacionales de Instituciones Universitarias Nacionales

asociada a la pertinencia de las políticas de desarrollo del país y de la región. Este postulado está en plena consonancia con la Internacionalización de tipo solidaria descripta en el marco conceptual.

No obstante, si bien se reconoce el tipo de Internacionalización con el que se identifica la gestión, no resultan claras las metas que se pretenden con ella, cuáles son sus objetivos, qué se pretende lograr. En el último documento se menciona vagamente que con la Internacionalización se pretende “garantizar la calidad”, pero no explica cómo.

En los tres se comienza con una evaluación de la coyuntura, para luego proponer objetivos, planes de acción y resultados esperables de cada plan. Se identifica como objetivo general de los tres planes *“Fortalecer, consolidar y acompañar el proceso de internacionalización de la Universidad Nacional de Rosario a partir de un modelo de gestión planificado, participativo y consensuado con las doce facultades”*.

► Tabla 1. **Objetivos específicos de Planes de Internacionalización de la SRI**

<p><b>Plan de Gestión 2007-2011</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la capacidad de gestión de las ORIs a través de una planificación participativa y consensuada con los representantes de la Mesa de Enlace</li> <li>• Promover la internacionalización de la UNR.</li> <li>• Generar e implementar programas, proyectos y acciones de cooperación internacional que respondan adecuadamente a los intereses de la UNR y de su región, en particular con el MERCOSUR.</li> <li>• Difundir y comunicar permanentemente las oportunidades de becas, premios, y subsidios internacionales hacia toda la comunidad universitaria.</li> <li>• Coordinar y acordar lineamientos de trabajo con Facultades, Centros, Cátedras y Asociaciones Internacionales. Constituir instancias de coordinación y cooperación con organismos gubernamentales y no gubernamentales a fin de realizar propuestas y emprender acciones, que fortalezcan los lineamientos estratégicos del presente PLAN.</li> <li>• Articular acciones con otras Universidades Nacionales en el ámbito de la RedCIUN.</li> <li>• Brindar y garantizar una difusión masiva y actualizada de todas las oportunidades Cooperación Académica Internacional.</li> <li>• Promover estrategias de acción conjuntas con las demás áreas de gestión para el logro de los objetivos trazados.</li> </ul>
<p><b>Plan de Internacionalización 2011-2015</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar las políticas de internacionalización elaboradas e implementados en el marco del Plan de Internacionalización 2007/2011.</li> <li>• Contribuir a consolidar las ORIS estimulando la planificación estratégica.</li> </ul>

<b>Plan de Internacionalización UNR 2015-2019</b> <b>Internacionalización en Casa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer las acciones emprendidas y, desarrollar estrategias novedosas orientadas a comunicar las oportunidades y experiencias internacionales, en el interior de las doce facultades.</li><li>• Fortalecer e innovar sobre el Modelo de Gestión Internacional UNR.</li><li>• Explorar estrategias de Internacionalización en Casa que complementen, dinamicen y amplifiquen las acciones en el exterior.</li></ul>
--	---

*Elaboración propia, datos extraídos 06/07/2018. Fuente: SRI (2007, 2011, 2015).*

La **segunda dimensión** de la que hablaremos es la que hace a la presencia institucional de un área especializada dentro de la estructura de la universidad. La UNR cuenta con una Secretaría de Relaciones Internacionales dependiente de la Secretaría General, que reporta al Rector en última instancia.

En 2008 la SRI estaba compuesta por el secretario, la subsecretaria, un delegado de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM), once empleados en calidad de personal técnico y ocho administrativos. Al día de la fecha la cantidad de personal de gestión y administración ha disminuido a seis y cinco, respectivamente.

Entre sus funciones principales se encuentra la de promover la vinculación de la Universidad con instituciones y organismos internacionales que actúen en el campo científico, docente, de investigación y cultural. Además, se espera que colabore con las Secretarías, Facultades, etc., en las tareas que estas desarrollen en el campo de las relaciones internacionales; y que intervenga en la gestión, promoción y difusión de posibilidades de becas que se conozcan para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta secretaría, actualmente encabezada por el Médico Veterinario Mariano Garate, cuenta también con una subsecretaría y un área administrativa. De la subsecretaría se desprenden 5 dependencias: el Área de difusión y Cooperación Internacional, el Área de Programas Internacionales, el Laboratorio de Proyectos Internacionales, la Unidad de Gestión y Seguimiento de los Convenios Internacionales y, por último, la Unidad Financiera de Programas Internacionales.

Dentro de las funciones de la SRI es importante destacar la labor del Laboratorio de Proyectos Internacionales que comienza a funcionar en 2012 como una “incubadora de proyectos” y espacio versátil y multifacético de asesoramiento técnico en la formulación de proyectos internacionales. Su objetivo general consiste en constituir e institucionalizar un espacio de encuentro, consulta y sinergia en el cual los proyectos elaborados se enriquezcan con el *know how*, la experiencia de gestión y el aprendizaje

institucional recíproco. Específicamente brinda soporte y asesoramiento técnico a las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORIS) de las doce unidades académicas, en su proceso de vinculación internacional, y formula y ejecuta los proyectos de la SRI.

Como **tercera dimensión** se evalúa la consideración que tiene la Internacionalización en las instancias universitarias encargadas de la gestión del conocimiento, la investigación y la formación.

En 2007, solo la Facultad de Odontología contaba con una ORI, mientras que la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales tenía un Representante de Cooperación Internacional. De hecho, uno de los principales objetivos del primer plan de acción de la Secretaría universitaria fue el desarrollo y fortalecimiento de la estructura institucional a través del desarrollo y profesionalización de las ORIS en todas las facultades, que habían de ser institucionalizadas en los organigramas.

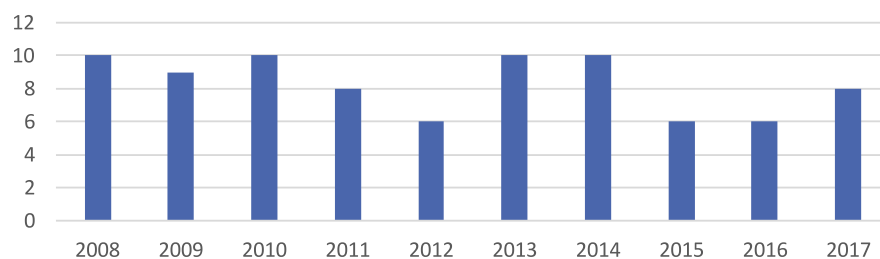
Actualmente seis de las doce facultades han jerarquizado el área, elevándola al rango de Secretaría de Relaciones Internacionales: Ciencias Agrarias, Derecho, Bioquímica y Farmacia, Psicología, Medicina, Humanidades y Arte. Por su parte, Arquitectura, Ciencias Económicas y Estadística y Odontología cuentan con direcciones de Relaciones Internacionales (DRI). Veterinarias tiene una Oficina, mientras que Exactas y Ciencias Políticas poseen áreas, en el caso de Ciencia Política se denomina Área de Cooperación Internacional.

Gracias a la puesta en marcha del Programa de Planificación Internacional (PPI) en 2012, en coordinación con los secretarios/responsables de cada unidad académica, se generaron once Planes Estratégicos a dos años que facilitaron y optimizaron la gestión del área (la totalidad de las unidades académicas con excepción de la Facultad de Ciencias Médicas). En el Plan de Acción vigente se enumera como cuarta acción a realizar, la convocatoria a una segunda edición del programa.

No obstante, en el plan vigente se identifica *“como debilidad persistente que, en muchos casos, los secretarios/responsables, no son designados con un cargo de gestión con dedicación suficiente, sino que se desempeñan con extensión de funciones. A lo cual se agrega la escasez de recursos físicos y humanos de la cual disponen. La debilidad que relevamos se agudiza en un contexto de incremento del volumen y complejización de la gestión. Y da cuenta, de la distancia persistente entre la retórica internacionalista esgrimida por algunas autoridades y, la efectiva jerarquización del área en la política y estructura de las unidades académicas”* (SRI, 2015: 24).

La comunicación entre las distintas oficinas y la Secretaría de la universidad es fluida y cuenta con una herramienta ya institucionalizada: la Mesa de Relaciones Internacionales. Esta reúne periódicamente a los representantes del área de cada Facultad, quienes discuten sobre acciones en curso y oportunidades existentes, propiciando la búsqueda de consensos y el diálogo intrainstitucional. Tienen por objetivo informar, analizar, consensuar y diseñar las acciones de Internacionalización en el seno de la UNR, acompañando los objetivos del Plan Estratégico.

► Grafico 4. Mesas de Relaciones Internacionales UNR



*Elaboración propia, datos extraídos 02/06/2018. Fuente: memorias SRI.*

El tipo de vínculos entre el personal de la Secretaría y los docentes-investigadores de la institución constituye la **cuarta dimensión** a tratar. El vínculo está mediado por las secretarías o departamentos de relaciones internacionales de cada facultad.

En una primera instancia tanto los docentes e investigadores como los estudiantes acuden a la Escuela a la que pertenece su carrera o al Área de relaciones internacionales de su facultad, que luego se comunica directamente con la SRI de la universidad. Los representantes de RI de las unidades son los interlocutores permanentes y legitimados.

La CONEAU en su informe de 2009 deja en claro que la estructura de la UNR es víctima de una fragmentación importante, ya que cada unidad académica se maneja independientemente y existen escasas articulaciones entre ellas (CONEAU, 2009).

A partir de 2016 se emplea además una estrategia de Visita a Consejos Directivos, a los fines de favorecer la generación de espacios de diálogo e intercambio, que favorezcan el consenso con las doce unidades académicas. Esta visita periódica del secretario tiene el objetivo de contribuir a sensibilizar y socializar las oportunidades

existentes, recoger necesidades e intereses y, rendir cuentas de las actuaciones. Se realizaron seis visitas en 2016<sup>25</sup>.

Como **quinta dimensión** hablaremos del financiamiento dedicado a las actividades internacionales de la institución y fuentes que lo otorgan.

En 2008 el Consejo Superior de la Universidad aprobó la adjudicación de un presupuesto propio para el área, bajo el nombre de Programa de Internacionalización, que no contempla las remuneraciones del personal de la Secretaría, sino que está solamente destinado a acciones.

Un rasgo particular del presupuesto de la UNR es que destina alrededor de un 95% de su presupuesto total en gastos de personal, es decir en salarios docentes y no docentes. Es claro que el remanente para otros gastos resulta demasiado magro. En el caso del Programa de Internacionalización, en 2008 se le destinó un 0,12% del presupuesto, mientras que para 2017 el monto, si bien había aumentado nominalmente, en relación con el presupuesto sólo supone un 0,07%<sup>26</sup>. En 2016 se creó la Unidad de Gestión y Seguimiento Financiero de Proyectos Internacionales, ya que durante el período de autoevaluación previo a la emisión del último plan todos los actores coincidieron en remarcar la debilidad que tenían en el manejo de las finanzas. La unidad es la encargada de realizar la gestión, el seguimiento y asesoramiento de rendición de cuentas de los programas que coordina la Secretaría de Relaciones Internacionales financiados por la SPU y también de los programas financiados exclusivamente por la UNR. Además, confecciona el Presupuesto de la Secretaría, controla y analiza su ejecución.

Por último, como **sexta dimensión** veremos los sistemas de comunicación existentes para el enlace entre los distintos actores de la comunidad universitaria nacional e internacional interesados en la Internacionalización de sus actividades.

La Secretaría de Relaciones Internacionales cuenta con un dominio dentro de la página web oficial de la universidad, donde publicita todas las acciones e iniciativas que lleva adelante, además de la divulgación de convocatorias. Para esta función también cuenta con un Boletín mensual y, desde 2014, con su propia Página de Facebook<sup>27</sup>. Además, como parte de la difusión, se destaca la contribución con medios de

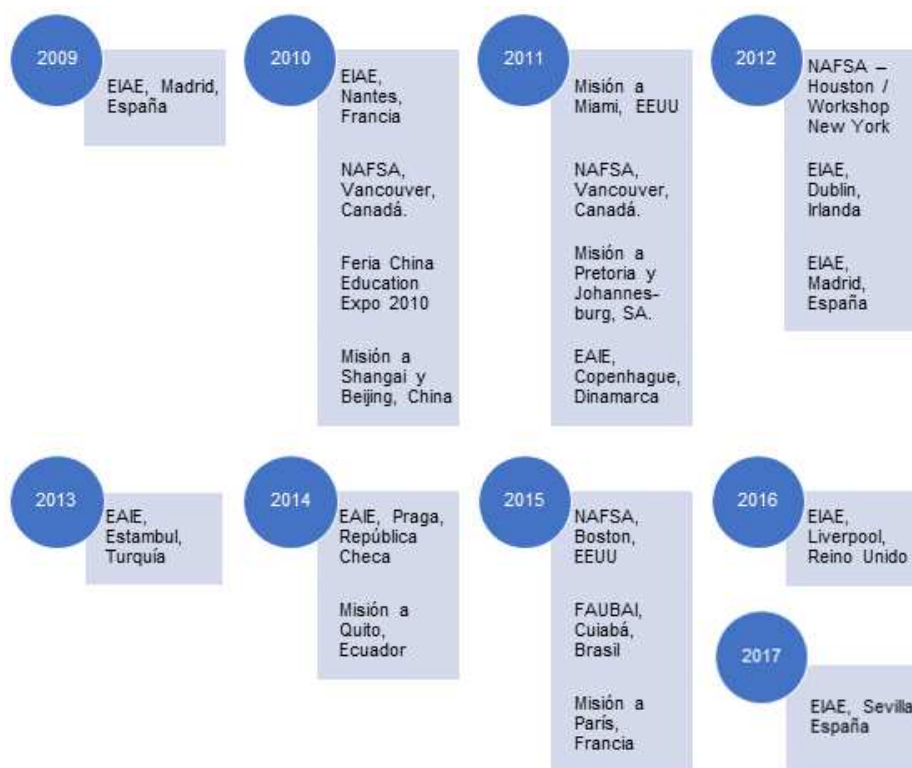
<sup>25</sup> No poseemos datos para el 2017, ya que todavía no se ha publicado la memoria correspondiente y no se ha hecho mención de las visitas en su página.

<sup>26</sup> Información extraída de las Resoluciones presupuestales del Consejo Superior de UNR.

<sup>27</sup> La página de Facebook de la SRI es: Sec. Relaciones Internacionales – UNR.

comunicación y prensa externos a la Universidad, como así también la presencia de Planeta UNR, micro internacional de Noticias en la Radio Universidad. El Catálogo UNR es un soporte importante a la hora de presentar la universidad, y es elaborado y actualizado anualmente por la Secretaría. Para la comunicación y vinculación con otros actores del esquema universitario argentino e internacional las redes universitarias constituyen una excelente plataforma, además de la participación en ferias y misiones internacionales (Ver Gráfico 5), especialmente las ferias de EIAE en Europa y NAFSA en Norteamérica.

► Gráfico 5. Participación en Misiones y Ferias Internacionales



*Elaboración propia, datos extraídos 02/06/2018. Fuente: memorias SRI, Garate (2014).*

Párrafo aparte merecen las Jornadas de Promoción Internacional donde el Secretario de Relaciones Internacionales, acompañado por el equipo responsable de los distintos proyectos, programas y becas existentes, expone sobre las convocatorias internacionales existentes ante la comunidad académica de cada unidad. Se llevaron adelante anualmente, al inicio de cada ciclo lectivo, desde 2012 hasta 2016.

Finalmente, se han realizado en el Centro Cultural Fontanarrosa hasta el momento dos Semanas de Visibilidad y Transferencia Internacional (2016 y 2017), donde los beneficiarios de los programas exponen de manera gráfica y discursiva, en un lenguaje accesible para un auditorio no necesariamente especializado, el valor social de la experiencia desarrollada en el exterior a la comunidad académica.

## CAPÍTULO III. LAS ACCIONES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNR

En este apartado describiremos sucintamente las principales líneas de acción y programas que aplica la UNR en el ámbito de la Internacionalización, coordinadas por la Secretaría de Relaciones Internacionales. De estas, sólo haremos hincapié en aquellas que tengan como destinatarios los estudiantes de carreras de grado o tengan un claro impacto en su formación. Dejaremos así de lado los programas dirigidos a docentes, no docentes, estudiantes de posgrado y responsables de las ORI de las facultades<sup>28</sup>. En el catálogo de 2017, en la sección denominada Números de la UNR, se presentan algunas cifras con respecto a la Internacionalización. Según este documento se han realizado 961 experiencias de movilidades internacionales y existen 305 convenios internacionales vigentes. Por su parte, de los 854 proyectos de investigación vigentes, 168 son con contrapartes internacionales.

### Convenios Internacionales

Con respecto a los convenios internacionales, es responsabilidad de la secretaria:

- Intervenir en la gestión, preparación y elaboración de convenios entre la Universidad y otras instituciones de investigación científica y culturales del exterior.
- Intervenir elaborando y/o trasladando propuestas a la Universidad para su inclusión en los convenios que los ministerios referidos en el punto anterior confirmen con sus iguales o equivalentes de otros países de la comunidad internacional.
- Intervenir en la preparación y elaboración de las condiciones para la aprobación de estos convenios.
- Intervenir en la preparación y elaboración de propuestas para favorecer y concretar el intercambio que se derive de la firma de los convenios, actas de intención y acuerdos de cooperación entre partes.

Para tratar los temas relacionados a los convenios la SRI cuenta con la Unidad de Gestión y Seguimiento de Convenios Internacionales que elaboró en 2008 el Modelo de Convenio Marco, un procedimiento de gestión traducido en tres idiomas que estandariza

<sup>28</sup> Otras acciones de la SRI son, en el ámbito de la movilidad, los programas AVE (UNR), ESCALA (AUGM) y MARCA (Sector Educativo del Mercosur); en el campo de la cooperación científica y tecnológica, el Programa Fondo Semilla (UNR) y la participación de docentes-investigadores de la UNR en Núcleos Disciplinarios y Comités Académicos de Investigación Conjunta (AUGM).

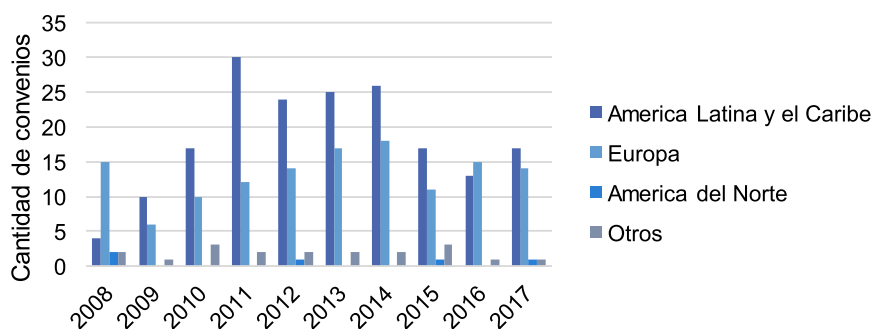
los documentos requeridos para la firma de convenios. Todos los convenios suscritos por la UNR están disponibles en la página web especializada del Banco Digital de Convenios Internacionales (BaDiCo), que es actualizada permanentemente.

En su libro de 2014 el secretario explica que gracias a la planificación estratégica de la Secretaría y a la mayor previsibilidad y fomento de la firma de convenios, se logró un incremento de 9 convenios anuales en 2007 a 22 en 2011. Además, expresa que el 57% de los mismos se han celebrado con países de América Latina y el Caribe, lo que refleja la priorización por la cooperación regional, fundada en una auténtica asociación, en la confianza mutua y la solidaridad.

Según los datos disponibles, el total de convenios firmados ha experimentado un crecimiento anual sostenido hasta llegar a un total de 46 en 2014, año en el que esta tendencia se revierte, firmándose 33 en 2017 (Ver Gráfico 6). Con respecto a la proporción de convenios con actores regionales, un análisis de todos los convenios firmados en el periodo de estudio arroja un 54%, cifra similar a la mencionada por el secretario, mientras que Europa queda como segunda región con un 39% (Ver Gráfico 7).

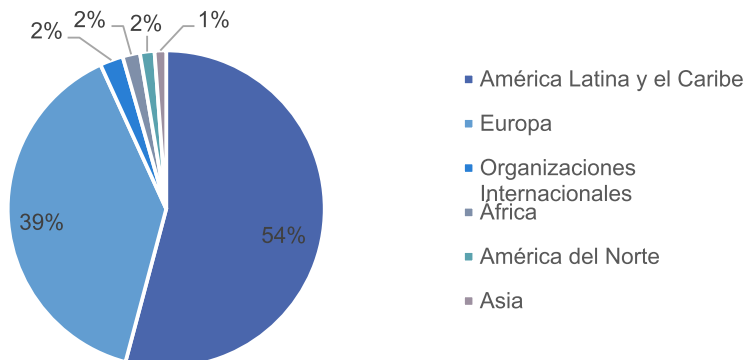
El tipo de convenio que se firma entre la UNR y una contraparte extranjera puede variar. El más común es el convenio marco de vinculación y su posterior regulación con convenios específicos. También se firman, aunque en menor medida, convenios de intercambio o movilidad; acuerdos o protocolos de cooperación, colaboración o complementación académica, científica, tecnológica y cultural; cartas de intenciones, proyectos de investigación conjuntos, convenios de cotutela de tesis doctorales, convenios de creación de laboratorios, actas de compromisos, memorándums de entendimiento, entre otros.

► Grafico 6. **Celebración de convenios internacionales por año y por región**



Elaboración propia, datos extraídos 02/06/2018. Fuente: memorias SRI, Garate (2014), BaDiCo.

► Grafico 7. Proporción del total de los convenios celebrados por región



*Elaboración propia, datos extraídos 02/06/2018. Fuente: memorias SRI, Garate (2014), BaDiCo.*

## Asociación de Universidades del Grupo Montevideo<sup>29</sup>

### PROGRAMA ESCALA ESTUDIANTIL<sup>30</sup>

Creado en 1998, es un programa de movilidad para estudiantes de grado entre las universidades miembro de AUGM. El objetivo es promover el intercambio académico y cultural y permitir un mejor conocimiento de la diversidad y particularidades de los diferentes sistemas de Educación Superior instalados. El estudiante cursa, durante un semestre, en otra Universidad del grupo diferente al país de su residencia. Se le otorga reconocimiento académico de los estudios cursados en la Universidad de destino, como avance concreto y equivalente en el plan de estudios de su propia carrera.

El financiamiento se basa en un principio de reciprocidad. La Universidad de origen se hace cargo del costo del pasaje y seguro de viaje, mientras que la universidad

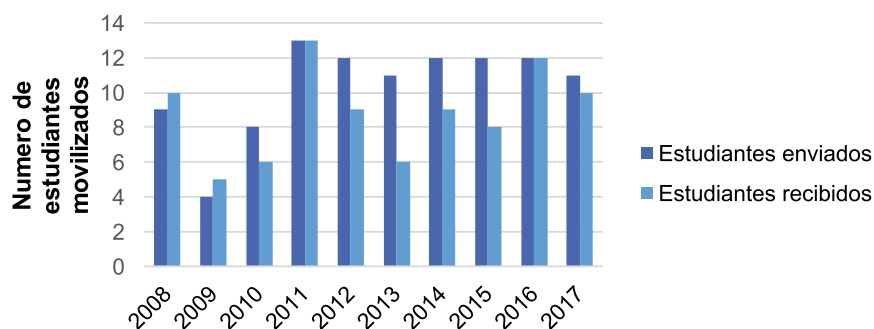
<sup>29</sup> La Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) es una Red de Universidades públicas, autónomas y autogobernadas de Argentina (13 IES), Bolivia (2), Brasil (12), Chile (4), Paraguay (3) y Uruguay (1). Nació en agosto de 1991 para dar respuesta a los desafíos de la vida universitaria, teniendo como leit motiv la necesidad de trabajar por la excelencia, la calidad, la pertinencia y cumplir con los cometidos que la ES pública requería. Se consolidó en el devenir de los años compartiendo solidariamente, personal académico de máxima calificación, recursos materiales, instalaciones, equipamientos, laboratorios, bibliotecas, construyendo un espacio académico común ampliado, donde los obstáculos son superados y se multiplican las posibilidades de acción. Como parte de su estrategia de cooperación científica e investigación conjunta cuenta con Programas de Núcleos Disciplinarios y Comités Académicos.

<sup>30</sup> Existen también programas de movilidad denominados Escala, destinados a docentes, estudiantes de posgrado y a gestores y administradores.

de destino financia el alojamiento y la manutención del estudiante por el período que dure el intercambio.

En el Plan de Acción vigente, se admite que, si bien se trata de un programa oneroso, se ha sostenido la distribución de una plaza por facultad (Ver Gráfico 8). Se destaca, asimismo, que las postulaciones son escasas en el conjunto de las unidades académicas.

► Gráfico 8. Participación de UNR en el Programa Escala Estudiantil



Elaboración propia, datos extraídos 02/06/2018. Fuente: memorias SRI.

## JORNADAS DE JÓVENES INVESTIGADORES

Es un programa creado en 1993 que propone un espacio anual que reúne a cientos de jóvenes investigadores de las distintas Universidades miembro de la AUGM, teniendo sede rotativa entre las universidades del Grupo. Su objetivo es el de promover el temprano relacionamiento entre jóvenes científicos de los países de la región e impulsar la integración en los trabajos que crean, desarrollando redes interpersonales y de carácter científico-académicas, cuyo entramado luego posibilita y fundamenta la constitución de grupos regionales de investigación científica. Participan además investigadores senior de las universidades-miembro y del exterior como coordinadores y conferencistas invitados.

Para la selección de los proyectos y los investigadores, la SRI convoca una Comisión Evaluadora ad hoc conformada por docentes investigadores. Una vez seleccionados los trabajos se realizan las Jornadas JJI-UNR, instancia preparatoria orientada a que los jóvenes que conformarán la delegación reciban información general sobre la logística prevista y realicen una presentación de sus trabajos. Luego, los investigadores participan de las Jornadas que se realizan en una de las universidades de AUGM (distinta cada año), cuya temática gira en torno a la prioridad de la AUGM de

formar profesionales idóneos y ciudadanos comprometidos con la realidad actual de nuestro continente Latinoamericano. UNR cubre los gastos de traslados, alojamiento y alimentación de su delegación.

► **Tabla 2. Participación de investigadores de UNR en las Jornadas de Jóvenes Investigadores de AUGM**

<b>2008</b>	XVI “La Investigación en la Universidad Latinoamericana, a 90 años de la Reforma de Córdoba”	Universidad de la República (Uruguay, Montevideo)	<b>35</b>
<b>2009</b>	XVII “Universidad, conocimiento y desarrollo regional”	Universidad Nacional de Entre Ríos (Argentina)	<b>32</b>
<b>2010</b>	XVIII “La investigación científica: eje del desarrollo regional en los albores del Bicentenario de la Independencia Latinoamericana”	Universidad Nacional del Litoral (Argentina)	<b>34</b>
<b>2011</b>	XIX “Ciencia en el Bicentenario de los Pueblos Latinoamericanos”	Universidad Nacional del Este (Paraguay)	<b>21</b>
<b>2012</b>	XX “Ciudadanía y Desarrollo Social”	Universidad Federal de Paraná (Brasil)	<b>24</b>
<b>2013</b>	XXI “Ciencia para el desarrollo de los pueblos”	Universidad Nacional del Nordeste (Argentina)	<b>32</b>
<b>2014</b>	XXII “Pensamiento, Investigación Científica e Innovación como Desafíos para las Sociedades de América Latina”	Universidad de Playa Ancha (Chile)	<b>35</b>
<b>2015</b>	XXIII “Ciencia, Tecnología e Innovación para la Inclusión Social”	Universidad Nacional La Plata (Argentina)	<b>35</b>
<b>2016</b>	XXIV “Desafíos contemporáneos en el Desarrollo de la Ciencia en América Latina”	Universidad Estadual Paulista (Brasil)	<b>13</b>
<b>2017</b>	XXV “Investigación sin fronteras para la Integración Científica y Cultural”	Universidad Nacional de Itapúa (Paraguay)	<b>42</b>

*Elaboración propia, datos extraídos 02/06/2018. Fuente: memorias SRI.*

## ESCUELA DE VERANO UNR

En marzo 2017 se realizó una edición de Escuela de Verano de AUGM en la sede de la UNR, sobre la temática de “Cuestiones de Género en clave interdisciplinaria”, que se compuso por una conferencia magistral y 8 talleres. Se trató de un evento gratuito, con cupos limitados, dirigido a estudiantes de grado y docentes no familiarizados con la temática. No hubo una segunda edición del evento.

La elección de la temática tiene que ver con el hecho de que la UNR coordina el Comité Académico de Género en AUGM. Las EVI se instituyeron con el objetivo de que contribuyan a la construcción del Espacio Académico Común Ampliado, aportando de

modo cooperativo a la consolidación y profundización de los procesos de integración regional e Internacionalización IES miembro.

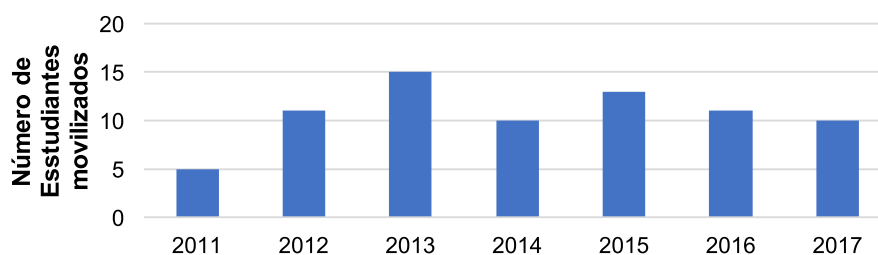
La universidad organizadora de la Escuela de Verano debe asumir los costes de la actividad y dar alojamiento y manutención durante el período de la Escuela a los docentes que participen del dictado, provenientes de otras Universidades Miembro.

### Programa AVE Estudiantil

El Programa Ayuda Viajes al Exterior (AVE) Estudiantil es una iniciativa formulada en 2011 en el marco del Plan de Internacionalización de la UNR en ejecución a partir del año 2007 y tiene como antecedentes el Programa AVE Docente, implementado a partir de 2009. Con el mismo espíritu, el Programa AVE Estudiantil sostiene una impronta inclusiva, democrática y orientada a la redistribución de oportunidades, que se fundamenta en la certeza de que es el capital humano la clave para la superación de las desigualdades.

El Objetivo General del Programa AVE Estudiantil es institucionalizar un ‘programa específico’ que contribuya a financiar viajes académicos internacionales. Se propone asistir en el financiamiento total o parcial -no menor al 70%- de la movilidad hacia el exterior de estudiantes de grado universitario que se desempeñen como Ayudantes de 2ª categoría o equivalente, en cátedras de la UNR. La cantidad de alumnos beneficiados se ha mantenido estable a través del tiempo, promediando un alumno por unidad facultativa (Ver Gráfico 9)

► Gráfico 9. Estudiantes movilizados con el Programa AVE Estudiantil



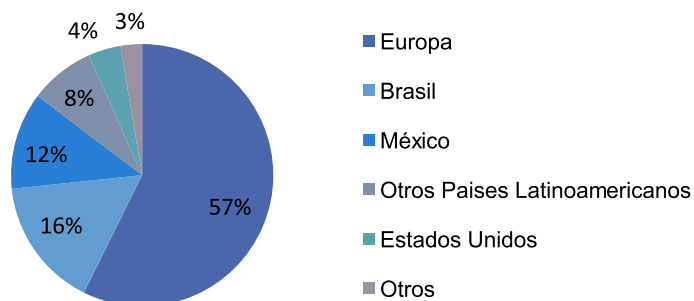
*Elaboración propia, datos extraídos 02/06/2018. Fuente: memorias SRI, web UNR.*

El Consejo Superior de la UNR es el responsable de la evaluación y posterior selección de los candidatos, para lo que designa una Comisión Ad Hoc. Asigna anualmente una partida presupuestaria para el Programa a propuesta de la SRI, que es

incluida en el Presupuesto del Plan de Internacionalización de la UNR. El monto presupuestario asignado es distribuido igualmente entre todas las Facultades.

Las características inéditas de este programa radican en su flexibilidad en lo relativo a la elección de la universidad de destino, limitada exclusivamente por la necesidad de contar con convenios institucionales existentes. Asimismo, el postulante cuenta con libertad para definir la modalidad y características de su experiencia, en acuerdo con la contraparte. La flexibilidad con respecto a la elección de la universidad de destino explica en parte el hecho de que más de la mitad de los intercambios se hayan efectuado en universidades de origen europeo, aunque esta región aparezca segunda en números de convenios firmados. Por su parte, la ínfima representación de países que no pertenezcan a estas dos regiones se puede explicar por la poca atracción que generan, el desconocimiento, pero también debido a la escasa vinculación que ha desarrollado la UNR en términos de convenios (Ver Gráficos 10 y 7).

► Gráfico 10. **Proporción de los estudiantes movilizados con el Programa AVE Estudiantil por región**



*Elaboración propia, datos extraídos 02/06/2018. Fuente: memorias SRI, web UNR.*

## Observatorio de Acciones Internacionales

El Observatorio de Acciones Internacionales nació en 2011 en el marco de la política de fortalecimiento institucional y comunicacional, con el objetivo de dotar de mayor visibilidad a las experiencias internacionales, gracias a la fuerza de un relato en primera persona.

Se concibe como un espacio digital institucionalizado de difusión de las actividades académicas llevadas a cabo con el financiamiento de programas de cooperación internacional. Los protagonistas de la ejecución de cada uno de los proyectos son invitados a dar visibilidad a las recientes experiencias internacionales desarrolladas,

explicando el aporte académico y humano que les ha significado, así como la transferencia propuesta en la UNR a su regreso como docente/investigador.

El Observatorio cuenta con una persona responsable a cargo que realiza un monitoreo permanente y otorga visibilidad a las actividades internacionales desarrolladas por grupos de investigación. Las entrevistas son publicadas en la página de la SRI y enviadas a las unidades académicas para que también actúen en su divulgación.

En la página web de la Secretaría hay publicadas 44 entrevistas desde 2011 hasta 2017. En el primer año se hicieron 16 entrevistas, en su totalidad a docentes e investigadores, así como las 4 entrevistas de 2012, la de 2013 y de 2014. La primera entrevista a estudiantes se publica en 2015, siendo la única de ese año. En 2016, de las 10 entrevistas publicadas, 2 son a estudiantes que participaron del Programa Escala AUGM, 4 a participantes del AVE estudiantil, 3 a representantes en Jornadas de Jóvenes Investigadores de AUGM y sólo una a un docente participante del programa Escala. Esta tendencia vuelve a revertirse en 2017 donde de las 9 entrevistas, 6 se hicieron a docentes y sólo 3 a estudiantes.

### **Protocolo Internacional Universitario para Residencias Estudiantiles**

Los proyectos PIURE (2008) y PIURE II (2010) se desarrollaron en el marco de la convocatoria para el Fortalecimiento de Redes Inter-Universitarias y fueron diseñados y ejecutados por tres universidades: UNR, UBA y la Universidad Federal de Paraná (Brasil).

El PIURE es descripto como un breve manual de normas procedimentales de gestión, para que las ORI de cualquier universidad puedan relevar, gestionar y divulgar información estandarizada que oriente la elección del estudiante en función de sus necesidades específicas. A partir de la identificación de la cuestión habitacional como problema en la movilidad estudiantil, se elaboraron normas de gestión universitarias comunes orientadas a certificar estándares de calidad en términos edilicios, de prestación de servicios y ubicación.

Esta herramienta de gestión institucional constituye un sistema de información online que orienta y mejora las oportunidades de alojamiento para los estudiantes extranjeros que cursen estudios nuestra universidad. El mismo puede encontrarse en el sitio [www.piure.unr.edu.ar](http://www.piure.unr.edu.ar), web que categoriza las residencias universitarias otorgándole “escudos académicos” a cada una, considerando criterios de ubicación, sitio web, la

existencia de una sala de estudio, el servicio de internet y comunicaciones que ofrece, seguridad, áreas de servicios, transporte urbano, terminales de transporte y comodidades (gastronomía, ropa de cama, turismo, movilidad).

## **Programa de Tutorías Pares Internacionales**

En noviembre de 2017 la SRI abrió la I Convocatoria al Programa Tutorías Pares Internacionales 2017-2018, que fue creado en el marco del Plan de Internacionalización vigente, cuya premisa vertebral es la Internacionalización en Casa. El diseño e implementación del proyecto se articula con el proyecto de tutorías que lleva a cabo la Universidad desde la Secretaría Académica y la Secretaría de Asuntos Estudiantiles. El Programa cuenta con el antecedente de la implementación de programas propios de Tutorías Internacionales en tres de las doce facultades de la universidad: Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Ingeniería y Arquitectura.

Este programa constituye un nuevo dispositivo de acompañamiento integral, asesoramiento, seguimiento y contención para aquellos estudiantes del exterior que realizan una estancia académica en la UNR. Su interés no se limita al proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que abarca también las condiciones institucionales y personales que influyen en el desempeño académico.

Alguna de las funciones específicas que realizan los tutores son las siguientes: asesorar y acompañar a alumnos beneficiarios de becas, guiar a los estudiantes frente a posibles dificultades académicas, establecer nexos entre los alumnos y docentes, orientar en la búsqueda y puesta en práctica de diversas metodologías y técnicas de estudio, derivar a los alumnos a las áreas pertinentes de la UNR frente a determinadas problemáticas que se les puedan presentar.

Esta convocatoria está destinada a alumnos regulares de la UNR que estén cursando el ciclo superior de su carrera de grado, con al menos el 50 % de las materias aprobadas, dos de las cuales deben ser en el año lectivo previo. Los estudiantes seleccionados son designados por un año y se tienen derecho a una asignación de beca estímulo (8 cuotas de \$600), a una formación en la temática con equipo especializado (dos Módulos de Capacitación), y a una certificación de la tarea realizada.

## Programas Origen y Origen II

Este programa (en sus dos ediciones) consiste en la planificación de un Ciclo Anual de Conferencias Internacionales, presididas por personalidades internacionales prestigiosas y destacadas en diversas actividades científicas, sociales, políticas, culturales o económicas. Si bien no tiene a los estudiantes de grado como destinatarios directos, sí los considera en tanto que destinatarios indirectos, ya que las conferencias están abiertas a toda la comunidad y se conciben como un espacio privilegiado de generación de pensamiento crítico, reflexión y debate.

El objetivo general del programa es fortalecer el rol social de la universidad y su sinergia con el entorno local y global, ofreciendo al conjunto de la comunidad la posibilidad de acceder a personalidades destacadas del exterior, cuyo conocimiento contribuya al desarrollo local de la ciudad.

Las facultades han de proponer un listado de personalidades destacadas en el ámbito internacional, que luego será evaluado por una Comisión Consultiva ad-hoc del Consejo Superior. La selección final la hace el Consejo Superior a propuesta del Rector.

La partida presupuestaria para el Programa Origen, a propuesta de la Secretaría de Relaciones internacionales, es distribuida equitativamente entre las doce Facultades, y es destinada al financiamiento del traslado, estadía, alojamiento y/o manutención de la personalidad internacional seleccionada.

El Programa Origen I fue implementado en 2012 y discontinuado en 2013. Durante este período se recibieron cinco personalidades: el inglés Jeremy Myerson (Fac. Arquitectura, Planeamiento y Diseño), el italiano Sergio Moccia (Fac. Derecho), el norteamericano Michael Apple (Fac. Humanidades y Arte) y los cubanos Maricel Rebolgar Sánchez (Fac. Psicología) y Roberto García López (Fac. Veterinaria).

El relanzamiento y reapertura del Programa como Origen II en 2017 se da en el marco del nuevo Plan Estratégico, como una acción de Internacionalización en Casa. Como parte de la segunda edición se han seleccionado diez personalidades destacadas que visitarán nuestra universidad durante el año 2018, lo que implica una duplicación de lo que fuera la primera edición<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> La Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales traerá al sociólogo portugués Boaventura de Sousa Santos en noviembre del corriente año.

## CAPÍTULO III. LA MEDICIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA UNR

*“Measure what is measurable, and make measurable what is not”*

*Galileo Galilei*

La SRI elabora anualmente una memoria que documenta todas las acciones llevadas adelante en el transcurso del año, como lo hacen las demás secretarías. Se detalla la actividad de cada área, indicando también los participantes de las mismas, a los fines de justificar su existencia y los fondos asignados.

Las memorias sirven como registro y control de la actividad anual. Son muy útiles a la hora de hacer el estudio de coyuntura que se hace desde la SRI previo a la elaboración de los planes. Se podría decir que constituyen un mapeo de la internacionalización, ya que contribuyen a contestar la pregunta de dónde está parada la institución en relación a ella, detallando la labor de las cinco áreas que forman la SRI.

Sin embargo, no se puede decir que la elaboración de memorias responda a una estrategia de medición. Es inexistente la estrategia de medición en el área, ya que no se cuenta con objetivos mensurables ni se han elaborado o seleccionado ningún tipo de indicador para llevarla adelante.

De hecho, la indefinición de las metas y objetivos precisos y mensurables de la Internacionalización hace prácticamente imposible la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación de impacto de las estrategias. En el ámbito de la UNR, la falta de precisión de las metas, sumada a las carencias materiales y de personal, constituyen la principal debilidad de la estrategia de internacionalización y explican en gran parte la ausencia de una estrategia de medición.

Si bien el mapeo de acciones llevadas adelante es importante, junto al seguimiento de su progreso, una estrategia de medición implica analizar lo que se hace, pero también lo que no se hace para el cumplimiento de un objetivo. De hecho, si de verdad se quiere implementar también un tipo de Internacionalización en Casa, es requisito excluyente conocer las acciones que se desarrollan en todos los planos de la internacionalización transfronteriza (movilidad de personas, de programas y proyectos internacionales, de proveedores, de políticas, redes), además de investigar su impacto y profundidad.

La medición de insumos, productos y resultados implica posibilidad de comparación con otras IES, lo que se puede utilizar también como una herramienta para

el aprendizaje y la mejoría. Además, puede ser un factor determinante para la captación de nuevos fondos y adeptos.

Luego de 10 años del comienzo de la implementación de la estrategia de internacionalización, se cuenta con una capacidad institucional establecida, con un consenso sobre la necesidad de actuar en el área internacional, con una cultura organizacional que, cuanto menos, no se muestra hostil a la acción. A pesar de las debilidades, es claro que es un área importante y que tiene un potencial que se desaprovecha con una estrategia reactiva como la que se aplica, a pesar de tener un discurso de proactividad.

Como rasgo positivo podemos decir que tanto las Jornadas de Visibilidad, como las entrevistas realizadas por el Observatorio, aportan información valiosa con respecto al impacto que las acciones tienen en aquellos que participan de las actividades de internacionalización transfronteriza. Si bien son un número reducido, es una información que puede ser útil si se logra sistematizarla, dejando de considerarla sólo como acción de publicidad y difusión.

Celebramos la implementación a partir de 2017 de un nuevo Sistema de Autoevaluación Institucional y esperamos que la estrategia de Internacionalización forme parte del mismo, ya que consideramos que la medición de la Internacionalización debería ser parte de un estudio más profundo y global, cuya guía sea conocer qué están aprendiendo nuestros estudiantes, cuán efectiva es la formación a la hora de pasar al mercado laboral y a la vida posuniversitaria. En fin, se trata de saber cómo estamos contribuyendo al fin de proveer a la sociedad con profesionales plenamente formados, con alto compromiso social, y con amplia integración cultural, capaces y conscientes de su responsabilidad social. Y saber cómo podríamos mejorar y qué tenemos para aprender, de nosotros mismos y de nuestros pares.

## CONSIDERACIONES FINALES

No se puede escapar a la globalización, es inútil renegar de ella. Los problemas sociales, económicos, ecológicos, políticos y de toda índole que se han de resolver están indefectiblemente permeados por lo internacional. Tanto desafíos como oportunidades se presentan constantemente relacionados al ambiente externo. Una proporción cada vez más alta de la población trabaja diariamente en empresas multinacionales o con vinculación directa con otros países. Los fenómenos de emigración educativa y de fuga de cerebros afectan a todos los espacios académicos, principalmente a las universidades de los países menos desarrollados.

La Internacionalización de la ES se torna así un imperativo, ya no una posibilidad deseable. “No es opción no hacerlo” destacan desde la SRI, a lo cual adherimos plenamente. En este escenario, el desafío que se plantea no se relaciona ya con el por qué, sino con el para qué, y ulteriormente, cómo hacerlo. Como se desprende de la definición aceptada en este trabajo, la principal intención detrás de la Internacionalización es aumentar la calidad de la educación y la investigación para toda la comunidad educativa, y finalmente hacer una contribución significativa a la sociedad.

Creemos que en este nuevo contexto y con las perspectivas de escenarios a futuro, para aumentar la calidad y la pertinencia de la educación, las IES deben atravesar una transformación radical, que toque todas las aristas de la institución y donde la Internacionalización sea privilegiada como estrategia externa de acercamiento al mundo y también como instrumento de cambio interno, siendo entendida desde una perspectiva solidaria, de horizontalidad, cooperativa.

Con esto en mente analizamos el esfuerzo de internacionalización en la Universidad Nacional de Rosario, desde 2007, año que marca el inicio de la planificación en Internacionalización, hasta 2017.

Gracias a la descripción elaborada de la estrategia organizacional de Internacionalización implementada en el período indicado hemos podido constatar la existencia de un proceso de Internacionalización, que se caracteriza por su intencionalidad, su continuidad de más de 10 años y su planificación. Vimos también que la Internacionalización no es contemplada en documentos oficiales de la UNR, ya que no se ha elaborado aún un Plan Estratégico que exponga sus misión, visión, valores y objetivos, lo que constituye una debilidad de marcada importancia.

Comprobamos la existencia de una Secretaría de Relaciones Internacionales dentro del organigrama institucional que cuenta con funciones específicas y con cinco áreas de trabajo. Desde ella se ha llevado adelante una tarea de planificación que ha logrado dotar el proceso de Internacionalización de una seriedad y una previsibilidad que son consideradas muy positivas. Además, ha logrado establecer canales de comunicación y difusión efectivos y valiosos para su tarea, tanto a nivel intrauniversidad como externo. A pesar de esto, hemos visualizado dos debilidades importantes a la hora de la puesta en práctica de la estrategia: un presupuesto muy acotado y una disponibilidad de personal que ha disminuido en el periodo de estudio, mientras las acciones se han complejizado y crecido en cantidad.

Con respecto a la planificación, si bien se puede afirmar que logra satisfactoriamente hacer de la Internacionalización una acción dirigida y planeada, no resulta fácil categorizarla como una planificación proactiva. Esto lo evidencia el objetivo general de los planes, cuyo enunciado es claramente reactivo: *“Fortalecer, consolidar y acompañar el proceso de internacionalización de la Universidad Nacional de Rosario a partir de un modelo de gestión planificado, participativo y consensuado con las doce facultades”*. No se han elaborado metas y objetivos propositivos que respondan al para qué internacionalizar.

Tanto en los planes como en las acciones se evidencia que el tipo de Internacionalización que se practica en nuestra universidad está muy alejado de la lógica comercial, competitiva o fenicia, identificándose plenamente con la lógica solidaria. Es evidente la creencia en un tipo de relacionamiento internacional que privilegia vínculos de cooperación horizontal, de reciprocidad, de entendimiento y beneficio mutuo. Además de la afirmación discursiva, claros ejemplos de esto son la pertenencia a una red como AUGM y los tipos de convenios firmados.

Con respecto a las facultades, se ha institucionalizado y jerarquizado en ellas el área de relaciones internacionales, con la apertura de secretarías o áreas que ofician de mediadoras en los vínculos entre la comunidad educativa y la SRI. Todas las unidades cuentan con responsables de área, que en su mayoría se desempeñan con extensión de funciones, en un contexto de escasez de recursos físicos y humanos. No obstante, se destaca la existencia de una instancia de comunicación fluida e institucionalizada en las Mesas Internacionales.

En segundo lugar, al detallar las acciones y programas concretos llevados adelante en la UNR en el marco de su estrategia de Internacionalización, pudimos ver la ejecución

de un abanico variado de actividades, en principio relacionadas a la Internacionalización transfronteriza, y luego intentando incursionar en la Internacionalización en Casa. Dentro de las primeras contamos los programas AVE y ESCALA estudiantil y el programa de Jóvenes Investigadores. Teniendo en cuenta los números arrojados por los análisis, se evidencia que la cantidad de estudiantes de la UNR que se benefician de experiencias de intercambio propuestas desde la universidad son muy escasos, no sobrepasando en ningún caso la cifra de 100 estudiantes al año. Si esto lo ponemos en relación con el número total de estudiantes de la universidad, la proporción es verdaderamente ínfima, lo que contrasta con la cuantía del esfuerzo económico que requieren estos programas.

Vemos también que sólo se ejecutan acciones en el plano de la movilidad académica de personas excluyendo otras tantas acciones que existen, como programas internacionales (dobles titulaciones, cursos, franquicias), proyectos internacionales e interculturales académicos o de extensión, o proveedores internacionales.

En cuanto a las acciones de IeC, se destacan las Jornadas de Visibilidad, las entrevistas del Observatorio internacional, el Programa de Tutorías Pares Internacionales y los Programas Origen I y II. La totalidad de estas acciones se destinan a integrar la dimensión internacional e intercultural al currículo informal de todos los estudiantes dentro del ambiente de aprendizaje doméstico. Por el contrario, no se llevan adelante aun desde la SRI acciones que apunten a una Internacionalización de currículo formal.

En tercer lugar, hemos comprobado la inexistencia de acciones de medición de la Internacionalización, que es condicionada por la carencia de objetivos mensurables y de un sistema de indicadores. Si bien se cuenta con un seguimiento, este no constituye una estrategia de medición, clave para el éxito tanto de la Internacionalización y del objetivo de mejora de la calidad educativa.

Generalizando, las principales fortalezas que se identifican en la estrategia de Internacionalización en la UNR son la capacidad institucional instalada y la voluntad política con la que cuenta el esfuerzo de internacionalización. La planificación y el desarrollo de la estrategia de comunicación de la SRI también son destacables. Otros de los puntos fuertes se relacionan con la universidad en sí, su gran número de estudiantes (locales e internacionales), su capacidad edilicia, su experimentado cuerpo docente y su reputación dentro de la sociedad de la que forma parte.

Por su parte, las principales debilidades se relacionan con dos variables: la escasez de recursos y la carencia de una planificación estratégica a nivel universidad. En este contexto, y teniendo en cuenta estos desafíos, consideramos que, para reforzar y lograr

un mayor impacto de la estrategia de Internacionalización, el foco se debería poner en profundizar acciones de Internacionalización en Casa, que impliquen la adquisición de una experiencia internacional e intercultural dentro del contexto local, principalmente en el currículo, que es la principal herramienta en la formación que brinda la universidad. Como ejemplo podemos citar la modificación de los planes de estudio, el fomento del aprendizaje de idiomas, el desarrollo del perfil internacional de los docentes, entre otros. La universidad cuenta además con estudiantes internacionales y tanto ellos como los estudiantes locales se beneficiarían de la implementación de actividades interculturales, ya sea académicas como de extensión.

Algo que aportaría mucho a la Internacionalización sería la concertación de programas de grado de doble titulación o de cursos conjuntos con una contraparte internacional, a partir de la cual se podrían crear sinergias muy provechosas entre las instituciones, y aportar una experiencia enriquecedora tanto a alumnos como profesores. También se podría beneficiar del establecimiento de nuevos vínculos con actores nacionales o internacionales, pero que cuya tarea se desarrolle en el ámbito de la ciudadanía global y la interculturalidad, ya sean redes, empresas internacionales, organizaciones de sociedad civil, entre otras.

Por último, creemos que se debería llevar adelante un sistema de medición continua de impactos de la estrategia de internacionalización. Sería de suma utilidad tener en cuenta los intereses y opiniones de los estudiantes, docentes y graduados a la hora de realizar la nueva planificación del área, para así privilegiar las acciones que más impacto puedan lograr.

Como corolario, podemos decir que la idea general sería apuntar a lograr que la estrategia evolucione en una estrategia de Internacionalización Comprehensiva que penetre todas las funciones de la institución y que esté en plena congruencia con los objetivos de la universidad, a definirse a través de la Planificación Estratégica que se llevará a cabo prontamente.

Como línea futura de investigación consideramos que puede ser provechosa la elaboración de un estudio comparativo entre las experiencias y los impactos de la Internacionalización de nuestra Universidad con las de alguna otra macrouniversidad nacional de características similares, como puede ser la Universidad Nacional de Córdoba, o la Universidad de La Plata, ya que aportaría una valiosa herramienta para favorecer el aprendizaje mutuo y un mayor entendimiento y vinculación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abba, J.; López, M.; Taborga, A. (2010). “Internacionalización de la Educación Superior: hacia un enfoque contextualizado, multidimensional y operativo”, en *VI Jornadas de Sociología de la UNLP*. La Plata, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Departamento de Sociología.
- Altbach, P. (2005). “Globalization and the University: Myths and Realities in an Unequal world”, en *The NEA 2005 Almanac of Higher Education*, pp. 63-74.
- Altbach, P.; Knight, J. (2005). “Visión panorámica de la Internacionalización en la educación superior: motivaciones y realidades”, en *Perfiles Educativos*, vol. XXVIII, no. 112, pp. 13-39.
- Albizu Ontaneda, A. (2014). “La Internacionalización de la Educación Superior. Un recorrido conceptual” en Tangelson, G. (comp.), *Desde el sur: miradas sobre la Internacionalización*. Lanús, Ediciones de la UNLa, pp. 83-104.
- Antunes, F. (2006). “Globalisation and Europeification of Education Policies: routes, processes and metamorphoses”, en *European Educational Research*, vol. 5, no. 1, pp. 38-55.
- Araya, José (comp.) (2015). *Aportes para los estudios sobre Internacionalización de la educación superior en América del Sur*. Tandil, Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires.
- Araya, José; Oregioni, María (comp.) (2015). *Internacionalización de la universidad en el marco de la integración regional*. Tandil, Grafikart. Libro digital, ISBN 978-987-28063-9-2.
- Beelen, Jos; de Wit, Hans (eds.) (2012). *Internationalisation revisited: new dimensions in the internationalisation of higher education*. Amsterdam, Centre for Applied Research on Economics and Management, School of Economics and Management of the Hogeschool van Amsterdam.
- Beelen, J.; Jones, E. (2015). “Redefining internationalization at home”, en Curaj, A.; Matej, L.; Pricopie, R.; Salmi, J.; Scott, P. (editors), *The European Higher Education Area: Between Critical Reflections and Future Policies*. Bucharest, Springer International Publishing, pp. 59-72.
- Beerkens, E.; Brandenburg, U.; Evers, N.; van Gaalen, A.; Leichsenring, H.; Zimmermann, H. (2010). *Indicator Projects on Internationalisation -*

*Approaches, Methods and Findings. A report in the context of the European project "Indicators for Mapping & Profiling Internationalisation" (IMPI).* Gütersloh, CHE Consult GmbH, European Commission.

- Beneitone, P. (2014). "De la Cooperación Internacional Universitaria a la Internacionalización de la Educación Superior: ¿cambio de paradigma o maquillaje conceptual?", en Tangelson, G. (comp.), *Desde el sur: miradas sobre la Internacionalización*. Lanús, Ediciones de la UNLa, pp. 29-38.
- Brandenburg, U.; De Wit, H. (2011). "The end of internationalization", en *International Higher Education*, no. 62, pp.15-17.
- Brunner, J. (1997). "Educación Superior, Integración Económica y Globalización", en *Perfiles Educativos*, vol. XIX, no. 76/77, Universidad Autónoma de México, México D.F.
- ----- (2001). "Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias", Documento de trabajo presentado al *Seminario sobre perspectivas de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe*, organizado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO, Santiago de Chile.
- ----- (2010). "Globalización de la educación superior: crítica de su figura ideológica", en *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, no. 2, vol. I, pp. 75-83.
- Brunner, J. (ed., coord.) (2011). *Educación Superior en Iberoamérica – Informe 2011*. Santiago de Chile, Centro Interuniversitario de Desarrollo – Universia.
- Childress, L. (2009). "Internationalization Plans for Higher Education Institutions", en *Journal of Studies in International Education*, no. 3, vol. 12, pp. 289-309.
- Chiroleau, A.; Marquina, M.; Rinesi, E. (comp) (2012). *La política universitaria de los gobiernos Kirchner: continuidades, rupturas, complejidades*. Los Polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Commission européenne (2006). *Histoire de la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation*. Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés Européennes.
- Corti, A.; Oliva, D.; de la Cruz, S. (2015). "La Internacionalización y el mercado universitario", en *Revista de la Educación Superior*, vol. XLIV (2), no. 174, pp. 47-60.

- Crowther, P. (2000). “Internationalisation at home – institutional implications”, en Crowther, P.; Joris, M.; Otten, M.; Nilsson, B.; Teekens, H.; Wächter, B., *Internationalisation at Home. A Position Paper*. Amsterdam, European Association for International Education (EAIE), pp. 35-40.
- Davila, M. (2008). “Tendencias internacionales de la educación superior”. Documento de Trabajo N°219, Universidad de Belgrano.
- Delors, J. (2013). “*The treasure within: Learning to know, learning to do, learning to live together and learning to be*. What is the value of that treasure 15 years after its publication?”, en *International Review of Education*, vol. 59, no. 3, pp. 319-330.
- de Wit, H.; Jaramillo, C.; Gacel-Avila, J.; Knight, J. (editores) (2005). *Educación Superior en América Latina. La dimensión Internacional*. Bogotá, Banco Mundial.
- de Wit, H. (ed.) (2009). *Measuring success in the internationalisation of higher education*, EAIE Occasional Paper 22, European Association for International Education (EAIE).
- de Wit, H. (2012). “Internationalisation of higher Education: nine misconceptions” en Beelen, J.; de Wit, H. (eds.) *Internationalisation revisited: new dimensions in the internationalisation of higher education*. Amsterdam, Centre for Applied Research on Economics and Management, School of Economics and Management of the Hogeschool van Amsterdam, pp 5-8.
- de Wit, H (2016). “Misconceptions about (the end of) internationalisation: the current state of play”, en Jones, E.; Coelen, R.; Beelen, J.; de Wit, H. (2016). *Global and Local Internationalization*. Rotterdam, Sense Publishers, pp. 15-20.
- Didou Aupetit, S. (2006) “Internacionalización de la educación superior y provisión transnacional de servicios educativos en América Latina: del voluntarismo a las elecciones estratégicas”, en Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación de América Latina y el Caribe, *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*. Caracas, Editorial Metrópolis, pp. 21-32.
- Didou Aupetit, S.; Ettiene, G (2009). *Fuga de cerebros, movilidad académica y reces científicas. Perspectivas Latinoamericanas*. México DF, Centro de Investigación y de Estudios Avanzados (Cinvestav).

- Didou Aupetit, S. (2011). “Integración Universitaria latinoamericana; ¿utopía contra realidad?”, en *Universidades*, vol. LXI, no. 49, pp. 3-13.
- Didou Aupetit, S.; Jaramillo de Escobar, V. (coord.) (2014). *Internacionalización de la Educación Superior y la Ciencia en América Latina: un Estado del Arte*. UNESCO-IESALC, Mendoza, Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo.
- Didou Aupetit, S. (2017) *La Internacionalización de la educación superior en América Latina: transitar de lo exógeno a lo endógeno*. México, D.R. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, A. C., Centro Cultural Tatelolco.
- Egron-Polak, E. (2012) Internationalization Strategies Advisory Service (ISAS) – Not an Audit. Ponencia presentada en *European Policy Seminar*, Academic Cooperation Association, Brussels.
- Elias, S.; Morresi, S.; Corbella, V. (2015). La experiencia de internacionalización de tres IES argentinas. Facultad de Medicina, Universidad de Buenos Aires. Ponencia presentada en el *V Congreso Nacional e Internacional de Estudios Comparados en Educación*.  
Disponible en: <http://www.saece.com.ar/docs/congreso5/trab026.pdf>
- European Union (2015). *Internationalisation of Higher Education: Study*. Brussels, European Parliament, Policy Department B: Structural and Cohesion Policies.
- Fernández Lamarra, N.; Albornoz, M (2014). “La Internacionalización de la Educación Superior y la Ciencia en Argentina”, en Didou Aupetit, S.; Jaramillo de Escobar, V. (coord.), *Internacionalización de la Educación Superior y la Ciencia en América Latina: un Estado del Arte*. UNESCO-IESALC, Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo, pp. 17-48.
- Ferreyra, M.; Avitabile, C.; Botero Alvarez, J.; Halmovich Paz, F; Urzua, S. (2017). *At a Crossroads: Higher Education in Latin America and the Caribbean*. Directions in Development. Washington, DC, World Bank.
- Funes, M. (2014). “Internacionalización de la Educación Superior en Argentina: conceptualización en contexto”, en Tangelson, G. (comp.), *Desde el sur: miradas sobre la Internacionalización*. Lanús, Ediciones de la UNLa, pp. 39-52.
- Gacel-Avila, J., Jaramillo, I.; Knight, J.; de Wit, H. (2005) “Al estilo latinoamericano: tendencias, problemas y direcciones”, en de Wit, H.; Jaramillo,

- C.; Gacel-Avila, J.; Knight, J. (editores), *Educación Superior en América Latina. La dimensión Internacional*. Bogotá, Banco Mundial, pp. 351-380.
- Gacel Avila, J. (2005). “The Internationalization of Higher Education: A Paradigm for Global Citizenry”, en *Journal of Studies in International Education*, vol. 9, no. 2, pp. 121-136.
  - ----- (2009). “Marco teórico: Modelo de oficinas de relaciones internacionales”. En Proyecto SAFIRO II, *Casos prácticos para la gestión de la Internacionalización en universidades*. Alicante, Oficina de Gestión de Proyectos Internacionales de la Universidad de Alicante, pp. 6 - 32.
  - ----- (2012). “Comprehensive Internationalization in Latin America”, en *Higher Education Policy*, vol. 25, no. 4, pp. 493-510.
  - Garate, M.; Candusso, M. (2014). *Impacto institucional del programa de promoción de la Universidad Argentina en la Universidad Nacional del Rosario*. Rosario, UNR Editora.
  - García Guadilla, C. (2005). “Complejidades de la globalización e Internacionalización de la Educación superior. Interrogantes para América Latina”, en *Cuadernos del CENDES*, vol. 22, no. 58, pp. 1-22.
  - Gazzola, A.; Didriksson, A. (ed). (2008) *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Caracas, IESAL-UNESCO.
  - Gorostiaga, J.; Tello, C. (2011). “Globalización y reforma educativa en América Latina: un análisis inter-textual”, en *Revista Brasileira de Educação*, vol. 16, no. 47, pp. 363-388.
  - Green, Madelaine (2012). *Measuring and Assessing Internationalisation*. NAFSA: Association of International Educators.
  - Harispe, A.; Di Meglio, M. (2015). “La Internacionalización del Sistema Universitario en el marco de la democratización de la política exterior argentina”, en Araya, J. (comp.), *Aportes para los estudios sobre Internacionalización de la educación superior en América del Sur*. Tandil, Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires, pp. 219-237.
  - Held, D.; McGrew, A.; Goldblatt, D.; Perraton, J. (1999) “Introduction” en, *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*. Standford, California, Standford University Press, pp. 1-31.

- Herrera, C.; Barrera, M.; Chayle, C. (2013). *La internacionalización de la educación superior en la Universidad Nacional de Catamarca*. Universidad Nacional de Catamarca, Facultad de Tecnología y Ciencias Aplicada, Facultad de Ciencias de la Salud. Disponible en:  
<http://conaiisi.frc.utn.edu.ar/PDFsParaPublicar/1/schedConfs/4/110-452-1-DR.pdf>
- Holm-Nielsen, L.; Thorn, K.; Bunner, J.; Balan, J (2005). “Desafíos regionales e internacionales para la educación superior en América Latina”, en de Wit, H.; Jaramillo, C.; Gacel-Avila, J.; Knight, J. (editores), *Educación Superior en América Latina. La dimensión Internacional*. Bogotá, Banco Mundial, pp. 39-70.
- Hudzik, J.; Stohl, M. (2009). “Modelling assessment of the outcomes and impacts of internationalization” en de Wit, Hans (ed.), *Measuring success in the internationalisation of higher education*, EAIE Occasional Paper 22, European Association for International Education (EAIE), pp. 9-21.
- Hudzik, John (2011). *Comprehensive Internationalization: From Concept to Action*. NAFSA: Association of International Educators, Washington, D.C.
- Hudzik, J.; McCarthy, J. (2012). *Leading Comprehensive Internationalization: Strategy and Tactics for Action*. NAFSA: Association of International Educators, Washington, D.C.
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación de América Latina y el Caribe (2006). *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*. Caracas, Editorial Metrópolis.
- Iriarte, A.; Ferrazzino, A. (2014) “La educación superior latinoamericana a principios del siglo XXI. ¿Hacia una mayor Internacionalización y transnacionalización?”, en *Revista Latinoamericana del Políticas y Administración de la Educación*, año 1, no. 1, pp. 105-112.
- Jallade, J. (2011). “International Approaches to Education: a review of some major cooperative programs”, en *European Journal of Education*, vol. 46, no. 1, part 1, pp. 7-24.
- Jaramillo, I.; Knight, J. (2005) “Actores clave y programas: mejores vinculaciones en la región”, en de Wit, H.; Jaramillo, C.; Gacel-Avila, J.; Knight, J. (editores),

*Educación Superior en América Latina. La dimensión Internacional.* Bogotá, Banco Mundial, pp. 309-349.

- Jones, E.; Coelen, R.; Beelen, J.; de Wit, H. (2016). *Global and Local Internationalization*. Rotterdam, Sense Publishers.
- Knight, J. (1994). *Internationalization: Elements and Checkpoints*. CBIE Research No. 7. Ottawa, Canadian Bureau for International Education.
- ----- (1999). “Internationalisation of Higher Education” en OECD, *Quality and Internationalisation in Higher Education*. Paris, OECD Publications, pp. 13-28.
- ----- (2003). “GATS, Trade and Higher Education Perspective 2003- Where are we?”. Londres, The Observatory on Borderless Higher Education.
- ----- (2005). “Un modelo de Internacionalización: respuesta a nuevas realidades y retos”, en de Wit, H.; Jaramillo, C.; Gacel-Avila, J.; Knight, J. (editores), *Educación Superior en América Latina. La dimensión Internacional*. Bogotá, Banco Mundial, pp. 1-38.
- ----- (2007). “Internationalisation brings important benefits as well as risks”, en *Higher Education, the Quarterly publication of the Boston College Center for International Higher Education*, no. 46, pp. 8-10.
- ----- (2011). “Five Myth about Internationalization”, en *International Higher Education*, no. 62, pp.14-15.
- ----- (2012). “Five Truth about Internationalization”, en *International Higher Education*, no. 69, pp.15-17.
- ----- (2012). “Student mobility and internationalization: trends and tribulations”, en *Research in comparative and international education*, vol 7, no 1, pp. 20-33.
- Lamarra, N.; García, P. (2016). “Desafíos para la Internacionalización de la Educación Superior”, en *Revista del Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del MERCOSUR*, no. 4, pp. 13-25.
- Larrea, M.; Astur, A. (2011). “Políticas de Internacionalización de la educación superior y cooperación internacional universitaria”, disponible en: <http://portales.educacion.gov.ar/spu/cooperacioninternacional/documentosde-interes/>
- Leask, B (2012). “Taking a holistic approach to Internationalisation. Connecting institutional policy with the everyday reality of student life” en Beelen, J.; de Wit,

H. (eds.) (2012). *Internationalisation revisited: new dimensions in the internationalisation of higher education*. Amsterdam, Centre for Applied Research on Economics and Management, School of Economics and Management of the Hogeschool van Amsterdam, pp 76-88.

- Lopez Segre, F. (2007). “Notas para un estudio comparado de la educación superior a nivel mundial”, en Lopez Segre, F. *Escenarios mundiales de la educación superior. Análisis Global y estudios de caso*. Buenos Aires, CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Marquina, M.; Soprano, G. (coord) (2007). *Ideas sobre la cuestión universitaria. Aportes de la RIEPESAL al debate sobre el nuevo marco legal para la Educación Superior*. Los Polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Marquina, M. (2004). “Panorama de las titulaciones en el Sistema de Educación Superior Argentino: Aportes para un Estudio Comparado”. Buenos Aires, Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.
- Martínez de Ita, M.; Piñero, F.; Figueroa Delgado, S. (Coord.) (2013). *El papel de la Universidad en el desarrollo*. México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Nacional del Centro la Provincia de Buenos Aires.
- Mayoral, L.; Álvarez, S. (2014). “La Internacionalización de la educación superior como estrategia emergente en el ámbito universitario argentino”, en *Técnica administrativa*, vol.13, no.58.
- Merega, J. (2014). “Propuesta de indicadores para la evaluación de la Internacionalización universitaria elaborada en la Red de Cooperación Internacional de Universidades Nacionales (RedCIUN)” en Tangelson, G. (comp.), *Desde el sur: miradas sobre la Internacionalización*. Lanús, Ediciones de la UNLa, pp. 107-114.
- Mitchell, D.; Nielsen, S. (2012). “Internationalization and Globalization in Higher Education”, en Cuadra-Montiel, Hector (Ed.), *Globalization - Education and Management Agendas*, InTech, pp. 3-22.
- Miranda, E.; Salto, D. (2012) “Cooperación académica internacional: entre la política y la gestión universitaria” en *RAES Revista Argentina de Educación Superior*, año 4, no. 4, pp. 34-52.
- Monzon, M. (2014). “Internacionalización de la Educación Superior. Análisis y Acción: Apuntes para el desarrollo de un modelo conceptual” en Tangelson, G.

(comp.), *Desde el sur: miradas sobre la Internacionalización*. Lanús, Ediciones de la UNLa, pp. 65-82.

- Morresi, S. (2015). “La internalización y la cooperación en la educación superior: el caso de la Universidad Nacional del Sur” en *Debate Universitario*, vol. 6, pp. 137-148.
- Nardi, R.; Mulle, V. (2011) “Las acciones de la Universidad de Buenos Aires en materia de internacionalización de la educación superior”. Ponencia presentada en el Simposio *Pensar la universidad en sus contextos. Perspectivas evaluativas*. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Entre Ríos.  
Disponible en:  
<https://fcecoordinacioneducacion.files.wordpress.com/2012/02/061.pdf>
- Nupia, C.; Lucio-Arias, D.; Lucio, J. (2014). “El sistema nacional de información de la educación superior y la producción de indicadores de Internacionalización” en Salmi, J. y otros, *Reflexiones para la Política de Internacionalización de la Educación Superior en Colombia*. Bogotá, editor Carlos Mauricio Nupia, Ministerio de Educación Nacional de Colombia, pp. 47-76.
- OECD (1999). *Quality and Internationalisation in Higher Education*. Paris, OECD Publications.
- Oppenheimer, Andrés (2014). *Crear o morir!: La Esperanza de Latinoamérica y las Cinco Claves de la Innovación*. Nueva York, Vintage Español.
- Oregioni, M.; Taborga, A.; Piñero, F. (2014). “Proyección integral de la Universidad Argentina hacia la Región Latinoamericana. Agenda, actores e instrumentos.”, ponencia presentada en las *III Jornadas de Extensión del Mercosur*, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Oregioni, M. (2015). “Internacionalización Universitaria en la Región latinoamericana. Actores, políticas y estrategias”, ponencia presentada en *XI Jornadas de Sociología*, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Perrota, D. (2008). “La cooperación en MERCOSUR: el caso de las universidades”, en *Temas*, no. 54, pp. 67-76.
- Piñero, F.; Oregioni, M. (comp.) (2016). *Herramientas de Política y Gestión para la Internacionalización Universitaria: una mirada latinoamericana*. Tandil, Grafikart.

- Qiang, Z. (2003). “Internationalization of Higher Education: Towards a Conceptual Framework Policy”, en *Futures in Education*, vol. 1, no. 2.
- Rama, C. (2002). “Las macrouiversidades en América Latina en el Siglo XXI”, ponencia presentada en el *I Encuentro de Rectores de las Macrouiversidades Públicas de América Latina y el Caribe*, Caracas.
- Rama Vitale, C. (2006) “Introducción: la tercera reforma de la Educación superior en América Latina y el Caribe: masificación, regulación e Internacionalización”, en Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación de América Latina y el Caribe, *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*. Caracas, Editorial Metrópolis, pp. 11-18.
- Rama Vitale, C. (2009). *La Internacionalización ante el bien público en América Latina: entre las ideas y las realidades*. Ponencia presentada en el Foro Rectoral, Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) – Universidad CES, Medellín, Colombia.
- Rama Vitale, C. (2015). *La universidad sin fronteras: la Internacionalización de la educación superior de América Latina*. Córdoba, Unión de Universidades de América Latina y el Caribe y Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Ramírez, A. (2011) “Condiciones para la Internacionalización de la educación superior: entre la inclusión y la exclusión en un mundo globalizado”, en Globalización e Internacionalización de la educación superior (monográfico en línea), *Revista de la Universidad y Sociedad del Conocimiento*, vol. 8, no. 2, pp. 152-164.
- Rumbley, L.; Altbach, P. (2016). “The local and the global in higher education internationalization”, en Jones, E.; Coelen, R.; Beelen, J.; de Wit, H. *Global and Local Internationalization*. Rotterdam, Sense Publishers, pp. 7-13.
- Salmi, J. (2000). “Tertiary Education in the Twenty-First Century: Challenges and Opportunities”, en *Human Development Department, LCSHD paper series*, no. 62, Washington DC, World Bank.
- Sanderson, G (2008). “A Foundation for the internationalization of the Academic Self” en *Journal of Studies in International Education*, vol. 12, no. 3, pp. 276-307.

- Sebastián, Jesús (2005). “La Internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional” en *Innovación Educativa*, vol. 5, no. 26, pp. 5-15.
- Sebastián, Jesús (2011). “Dimensiones y métrica de la Internacionalización de las universidades” en *Universidades*, no. 51, pp. 3-16.
- Siufi, G. (2009). “Cooperación Internacional e Internacionalización de la educación superior”, en *Educación Superior y Sociedad, Nueva Época*, año 14, no. 1, pp. 119-146.
- Taborga, A.; Lopez, M.; Oregioni, M.; Abba, J (2013). “La Internacionalización de la Universidad en Argentina a principios del siglo XXI: desde una “orientación exógena” hacia una “orientación endógena””, en Martínez de Ita, M.; Piñero, F.; Figueroa Delgado, S. (Coord.). *El papel de la Universidad en el desarrollo*, México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Nacional del Centro la Provincia de Buenos Aires, pp. 233-252.
- Tangelson, Guillermo (comp.) (2014). *Desde el sur: miradas sobre la Internacionalización*. Lanús, Ediciones de la UNLa.
- Tedesco, Juan C. (2005). *Opiniones sobre política educativa*. Buenos Aires, Granica.
- Teichler, U. (2009). “Internationalisation of Higher education: European Experiences”, en *Asia Pacific Education Review*, vol. 10, issue 1, pp. 93-106.
- Theiler, J (2005). “Internacionalización de la Educación Superior en América Latina”, en de Wit, H.; Jaramillo, C.; Gacel-Avila, J.; Knight, J. (editores), *Educación Superior en América Latina. La dimensión Internacional*. Bogotá, Banco Mundial, pp. 71-112.
- Tobin, M. (2014). “Internacionalización. Conceptos y prácticas”, en Tangelson, Guillermo (comp.), *Desde el sur: miradas sobre la Internacionalización*. Lanús, Ediciones de la UNLa, pp. 53-64.
- Tobin, M. (2015). “Una mirada a la Internacionalización universitaria” en *Revista del Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del MERCOSUR*, no. 3, pp. 15-26.
- Tünnermann Bernheim, C.; de Souza Chaui, M. (2003). “Desafíos de la Universidad en la Sociedad del Conocimiento, Cinco Años Después de la

Conferencia Mundial sobre Educación Superior”. Paris, *UNESCO Forum Occasional Paper Series*, Paper no. 4 / S.

- Sanchez Zinny, Gabriel (2015). *Educación 3.0: La batalla por el talento en América Latina*. Bogotá, Norma.
- UNESCO (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: hacia la educación de calidad para todos en el 2015*. Santiago de Chile, Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.
- Yarzabal, L. (2005). “Internacionalización de la educación superior: de la cooperación académica al comercio de servicios” en *Cuaderno de Investigación en la Educación*, no. 20, Centro de Investigaciones Educativas, Facultad de Educación, Universidad de Puerto Rico.
- Wernicke, F. (2015) “Estrategia Metropolitana de Internacionalización de la Educación Superior en Argentina”, en Araya, J.; Oregioni, M. (comp.), *Internacionalización de la universidad en el marco de la integración regional*. Tandil, Grafikart. Libro digital, pp. 183-201.
- Zarur Miranda, X. (2008). “Integración Regional e Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe”, en Gazzola, A.; Didriksson, A. (ed) *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Caracas, IESAL-UNESCO, pp. 179-240.

## Documentos Oficiales

- CONEAU (2009). *Informe de Evaluación Externa Universidad Nacional de Rosario*.
- Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (2008). *Declaración y Plan de Acción*. Cartagena de Indias, UNESCO, IESALC.
- Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe (2018). *Declaración*. Córdoba, UNESCO, IESALC.
- Secretaría de Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario (2007). *Plan de Gestión 2007-2011*. Rosario.

- Secretaría de Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario (2011). *Plan de Internacionalización UNR 2011/2015*. Rosario.<sup>32</sup>
- Secretaría de Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario (2015). *Plan de Internacionalización UNR 2015/2019: Internacionalización en Casa*. Rosario.<sup>33</sup>
- UNESCO (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Marco de Acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior*. Sede de la UNESCO, Paris.
- UNESCO (2009). *Comunicado Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. Sede de la UNESCO, Paris.
- UNESCO - UIS (2013). *Clasificación Internacional Normalizada de la Educación 2011*. Canadá, Instituto de Estadística de la UNESCO.
- *Universidad Nacional de Rosario (1998). Estatuto.*

<sup>32</sup> Asistencia y Redacción: Cecilia Candusso.

<sup>33</sup> Autora: Cecilia Candusso.