



CONSTRUYENDO
UNA **MEJOR**
ESTRATEGIA DE
INTERNACIONALIZACIÓN
EN LAS **INSTITUCIONES**
DE EDUCACIÓN
SUPERIOR DE
AMÉRICA LATINA

Directrices y
recomendaciones



DHIP

Developing HEIs' Internationalization Policies



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea

P
UNIVERSITY
PRESS



CONSTRUYENDO
UNA **MEJOR**
ESTRATEGIA DE
INTERNACIONALIZACIÓN
EN LAS **INSTITUCIONES**
DE EDUCACIÓN
SUPERIOR DE
AMÉRICA LATINA

Directrices y
recomendaciones



Developing HEIs' Internationalization Policies



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea

PISA
UNIVERSITY
PRESS

DHIP

Construyendo una mejor estrategia de internacionalización en las instituciones de educación superior de América Latina : directrices y recomendaciones / DHIP (Developing HEIs' Internationalization Policies). - Pisa : Pisa university press, 2021

378.8 (WD)

1. Università – Internazionalizzazione – America Latina

CIP a cura del Sistema bibliotecario dell'Università di Pisa

UPI
UNIVERSITY
PRESS ITALIANE
Membro Coordinamento
University Press Italiane



UNIVERSITÀ DI PISA

© Copyright 2021

por **Pisa University Press** srl

Sociedad con socio único: Universidad de Pisa

Capital suscrito 20.000,00 € completamente pagado

Número de IVA 02047370503

Domicilio social y fiscal:

Lungarno Pacinotti 43/44 - 56126, Pisa

tel. +39 050 2212056 / fax +39 050 2212945

correo electrónico: press@unipi.it

www.pisauniversitypress.it

ISBN 978-88-3339-497-8

Proyecto gráfico

Marzio Aricò

Impresión terminada en octubre de 2021

por **Dedalo**, Pisa

en nombre de la **Universidad de Pisa**

El «**Desarrollo de Políticas de Internacionalización de las Instituciones de Educación Superior**», **DHIP**, por sus siglas en inglés, es un proyecto de Desarrollo de las Capacidades en la Educación Superior (CBHE, por sus siglas en inglés), enmarcado en el programa Erasmus+, que aúna universidades de tres países latinoamericanos (Argentina, Colombia y Paraguay) y de tres países de la Unión Europea (Italia, Portugal y España) en un esfuerzo conjunto para apoyarse entre iguales y emplear un plan estratégico para mejorar la internacionalización como requisito clave del siglo XXI. Este volumen muestra nuestros descubrimientos para uso de otras instituciones en otros países.



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente el punto de vista de los autores, la Comisión no asumirá responsabilidad alguna del uso de la información contenida en la misma.





El consorcio DHIP

UNIVERSITÀ DI PISA	UNIPi	Italia
UNIVERSIDAD DE LA IGLESIA DE DEUSTO	DEUSTO	España
UNIVERSIDADE DO PORTO	Uporto	Portugal
FUNDACION EUROSUR PARA LA COOPERACION ENTRE AMERICA LATINA Y LA UNIONEUROPEA	EUROSUR	Argentina
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO	UNCUYO	Argentina
UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES	UNQ	Argentina
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANUS	UNLa	Argentina
UNIVERSIDAD DEL CONO SUR DE LAS AMERICAS	UCSA	Paraguay
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE ASUNCION	UAA	Paraguay
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA	UNIBE	Paraguay
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL	UPN	Colombia
UNIVERSIDAD DE SANTANDER	UDES	Colombia
FUNDACION UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA	UNIEMPRESARIAL	Colombia
UNIVERSITA DEGLI STUDI DI SASSARI	UNISS	Italia



Estas directrices y recomendaciones son resultado de un proceso de co-creación. Los socios latinoamericanos han colaborado proporcionando ejemplos de las prácticas implementadas durante el proyecto DHIP. Los socios europeos se han encargado de la coordinación de la información recabada, de la redacción de los párrafos y la organización de los capítulos de acuerdo con las siguientes subdivisiones:

UNIPI Introducción y párrafo 1.1, 1.3, 1.5, 2.3, 5.1, 5.3, 5.4, 6.3

UNISS 1.2, 2.1, 2.2, 5.2

UPORTO 1.4, 3.4, 3.5, 4.1, 4.2, 4.3, 6.2

DEUSTO 3.1, 3.2, 3.3, 6.1¹

Socios europeos encargados de la organización de capítulos: Parte A – Capítulos 1 y 5 UNIPI; Parte A – Capítulo 2 UNISS; Parte A – Capítulo 3 y Parte B DEUSTO; Parte A – Capítulo 4 UPORTO; Parte A – Capítulo 6 UPORTO.

Como líder del proyecto, UNIPI ha coordinado toda la actividad.

1. Capítulo 3, secciones 3.1, 3.2, 3.3: Olga Khokhotva

Sección 6.1: Judit Cano Corbella y Ainhoa Jorquera Cascón

Part B, Capítulos 1 y 2: Sergio Caballero Santos, June Oribe Iriondo y Jorge Piñera Álvarez.



Índice

El proyecto DHIP en pocas palabras	11
Metodología IEP	13

Parte A

POLÍTICAS Y SERVICIOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	17
1. Políticas de internacionalización	21
1.1 La internacionalización como parte de un sistema de aprendizaje de calidad	21
1.2 Visión estratégica e internacionalización	29
1.3 Principios ECHE y oportunidades relacionadas	43
1.4 Políticas para la movilidad saliente/entrante	45
1.5 Desarrollo eficaz de las estrategias de recaudación de fondos para la internacionalización de instituciones de educación superior	55
2. Diseñar o rediseñar la internacionalización de servicios y procesos	59
2.1 Rediseñar los procesos administrativos para la internacionalización	59
2.2 Configurar o rediseñar una ORI	68
2.3 La necesidad de unos servicios de movilidad más eficaces	76





3. Desarrollo de habilidades transversales	82
3.1 Habilidades lingüísticas	83
3.2 Habilidades interculturales	90
3.3 Trabajo cooperativo y otras habilidades blandas (soft skills)	96
3.4 Oportunidades de financiación internacional para investigación y educación	99
3.5 Gestión de proyectos internacionales	105
4. Comunicación eficaz desde una perspectiva internacional	110
4.1 Cómo involucrar a la comunidad académica: diferentes estrategias para distintos objetivos	110
4.2 Tratar con el mundo: conectar la institución con agentes locales/nacionales/internacionales	118
4.3 Fomentar actividades de internacionalización	131
5. Crear un ambiente social multicultural	137
5.1 Estudiantes y personal académico y administrativo movilizados como embajadores de la cultura (organización de eventos con estudiantes y personal local)	137
5.2 Integrar a los estudiantes y miembros del personal movilizados en la vida cotidiana de la institución	143
5.3 Garantizar un tratamiento y servicios académicos igualitarios	154
5.4 Organizar actividades multiculturales	158
6. El papel de la interconexión en el proceso de internacionalización	164
6.1 Elección de socios internacionales, celebración de acuerdos, constitución de titulaciones conjuntas y dobles	165
6.2 Conectar las políticas de internacionalización con las necesidades y vocaciones de los sistemas de producción locales: identificación de áreas de investigación internacional	167



6.3 El papel del compromiso público en el proceso de internacionalización	171
---	-----

Part B

IMPLEMENTACIÓN DEL CRÉDITO LATINOAMERICANO DE REFERENCIA (CLAR)	177
1. Internacionalización del plan de estudios y aprendizaje centrado en el estudiante	179
2. Antecedentes: sistemas de créditos en las regiones del mundo	183
2.1 La importancia de los sistemas de crédito y de referencia	183
2.2 El contexto europeo	184
2.3 El contexto latinoamericano	186
2.4 Conectar sistemas de créditos nacionales y transnacionales: enfoque en CLAR y ECTS	194
3. Características de los créditos CLAR	196
4. Beneficios esperados del CLAR	198
5. Hacia la implementación del CLAR: Argentina como caso de estudio	199
La plantilla IEP	204
Listado de referencias	223
Listado de colaboradores	227





El proyecto DHIP en pocas palabras

El DHIP aboga por el «desarrollo de políticas de internacionalización de instituciones de educación superior»..

El proyecto DHIP está cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea, en el marco de su Acción clave 2: Cooperación para la innovación e intercambio de buenas prácticas, tipo de acción: Fomento de la capacidad en la educación superior. Comenzó en octubre de 2018 y debería terminar en otoño de 2021 (con un acuerdo de prórroga debido a la pandemia de COVID-19). Han participado seis países: Italia, España, Portugal, Argentina, Paraguay y Colombia.

Los objetivos generales de DHIP han sido promover el desarrollo de la dimensión internacional de la educación superior de manera flexible y cuidadosa, de acuerdo con las necesidades de los diferentes socios, pero también fomentando un enfoque holístico a las transformaciones que exige este mundo cambiante.

El resumen del proyecto plantea:

«A nivel mundial, las IES (HEI, por sus siglas en inglés) anuncian su ambición de convertirse en “instituciones educativas mundiales”». Cuando se revisa lo que sucede, vemos que a menudo estas iniciativas tienen escaso impacto. En los últimos años, muchas universidades de Latinoamérica se han comprometido con ambiciosos programas de internacionalización con resultados poco satisfactorios. Es evidente que existe una gran diferencia



entre los esfuerzos de internacionalización y los resultados concretos. El punto de partida de nuestro proyecto es una idea holística de internacionalización. La definición estándar y ampliamente aceptada de internacionalización como «el proceso de integrar una dimensión internacional en la enseñanza, la investigación y los servicios de la institución» no engloba, en nuestra opinión, la esencia de un proceso, cuyo objetivo final es que la institución se incorpore a la producción de conocimientos mundial emergente y a la red de transferencias (investigación, aprendizaje y enseñanza), a la vez que mejora su relevancia para sus propios estudiantes y la región. Nuestra definición hace hincapié en que las IES necesitan ser una parte integral de los conocimientos mundiales y del sistema de aprendizaje y enseñanza, no solo para beneficiarse de ello, sino también para contribuir a su desarrollo. Esta justificación requiere un cambio de las estructuras existentes, los modos de funcionamiento y la mentalidad con el fin de que las instituciones, como un todo (personal académico, administrativo, estudiantes y futuros empleadores) puedan contribuir a la red mundial de conocimientos y aprendizaje. El proyecto prevé la elaboración conjunta de estrategias y guías para cada socio, utilizando técnicas y herramientas innovadoras, incluidas aquellas creadas sobre los principios de los proyectos Tuning América Latina y ECHE (Carta Erasmus para la Educación Superior). El resultado previsto será el aumento de la capacidad de los socios latinoamericanos para iniciar y gestionar su proceso de internacionalización de manera efectiva, mejorando la movilidad y la calidad y, gracias a una difusión y colaboración cuidadosamente planeados, lograr un desempeño mucho mayor de otras IES en la región y en la Unión Europea (EU).

Una vez implementado el proyecto, queremos compartir nuestras metodologías, herramientas y resultados con otras instituciones y partes interesadas



Metodología IEP

Una herramienta central de DHIP ha sido el Plan Estratégico de Internacionalización - IEP (Internationalization Enhancement Plan por sus siglas en inglés, es decir Plan de mejora de la internacionalización). El IEP ha dirigido y facilitado el desarrollo de una estrategia personalizada para cada institución implicada en el proyecto y ha permitido realizar su seguimiento, control y actualización cuando fue necesario. El IEP ha demostrado su valioso aporte y lo hemos compartido también con otros países.

El enfoque del IEP se elaboró al inicio del proyecto y refleja las direcciones básicas del consorcio. En primer lugar, se ha creado utilizando conocimientos, experiencia, contribuciones y puntos de vista tanto de los socios latinoamericanos como de los europeos. En segundo lugar, es flexible: existe una plantilla general que facilita inspiración y orientación para cada institución a la hora de desarrollar su propia estrategia de mejora de la internacionalización y, según sus aspiraciones concretas, situación y contexto, su propia guía para llevarlo a cabo. En tercer lugar, se basa en un método de apoyo entre pares: compartir, comparar y mejorar entre iguales. En cuarto lugar, hace posible materializar la idea de una institución de educación superior en la que la internacionalización no sea un «extra», sino que impregne todas las actividades universitarias, alejándose de la idea de «talla única». Finalmente, está pensado en términos generales, lo que lo convierte en una herramienta útil para cualquier institución de educación superior, en cualquier



fase de la internacionalización y en cualquier país del mundo.

Co-creación de la plantilla:

Aunque la idea general era parte de DHIP desde la fase de propuesta, el modo específico en cómo articularla en secciones y subsecciones fue resultado de debates durante las primeras etapas del proyecto. Al final, se incluyeron 7 secciones generales en un orden lógico: comenzando con la estrategia general de la universidad, involucrando a los servicios internacionales; la movilidad y la cultura internacional de la institución; modernización de la enseñanza, aprendizaje y evaluación y el cambio a un aprendizaje centrado en las competencias del estudiante; servicios de investigación, oportunidades y directrices; divulgación y la tercera misión; y, finalmente, visibilidad y sostenibilidad. Cada sección, junto con sus subsecciones, cuenta con muchas sugerencias y orientaciones sobre qué revisar y dónde puede ser más útil la intervención, así como una estructura para definir los pasos que se deben tomar y el calendario.

Flexibilidad en el uso de la plantilla:

Una vez terminada la plantilla, tras ser ampliamente debatida y compartida en versiones en español e inglés, la responsabilidad pasó a ser de cada miembro de las IES, quien elaboró su propia versión basada en su situación al comienzo del proyecto, sus directrices y recursos. A pesar de que todas las instituciones siguieron la plantilla general, el IEP institucional resultante fue bastante diferente para cada una. En nuestra opinión, esto supone una fortaleza y una característica importante del IEP. Cada institución asumió la responsabilidad de sus elecciones y del desarrollo de una política de internacionalización tan ambiciosa como creyó posible,



evaluando todos los factores que se requieren para llevarla adelante. Esto ha supuesto que cada institución se apropiara del proceso de reforma o mejora, haciendo que éste sea dirigido desde dentro y no impuesto desde fuera. Cabe señalar que el proceso IEP ha sido el resultado de un debate interno en cada universidad, con la participación de todas las partes interesadas en el proceso de internacionalización.

Actitud de apoyo entre pares:

El aspecto del apoyo entre pares es clave en el proyecto DHIP de una manera específica. Nuestro consorcio se creó con instituciones con mucha experiencia y activas en la esfera internacional y otras con poca o nula experiencia. No obstante, este «grupo mixto» no se concibió de manera que los que contaban con experiencia dieran instrucciones a los demás sobre lo que debían hacer, aunque, por supuesto, sus conocimientos y aportaciones constituían un recurso valioso. El objetivo era más bien compartir experiencias y lograr nuevas ideas e impulso poniendo en un contexto de colaboración instituciones de diferentes tipos -en diferentes países, con diferentes zonas de influencia, excelencias y áreas por desarrollar- para crear un mayor nivel de comprensión para todos los socios. Gracias a este formato de “apoyo entre pares” (en lugar de “aprendizaje entre pares”), todos los socios se han beneficiado de la experiencia del IEP y, seguramente, seguirán haciéndolo.

Internacionalización coordinada en todos los sectores:

Otra característica principal del enfoque IEP es el concepto de que internacionalización no se refiere solamente a tener una oficina internacional



y aumentar el número y competencias del personal, aunque esto también sea necesario y útil. Nuestro enfoque es más bien holístico en el sentido de que creemos que todos los sectores de actividad y todas las partes interesadas se beneficiarán al ser capaces de vincular sus actividades con la dimensión internacional. También necesitarán determinadas competencias, pero el incentivo proviene, sobre todo, de considerar sus actividades en un marco más amplio e interconectado.

Compartir la metodología:

El proyecto DHIP ha descubierto que su enfoque dio frutos. Algunas actividades planeadas han sido difíciles o imposibles de llevar a cabo durante la pandemia, pero para nosotros, y para todo el mundo, con estos desafíos inesperados ha habido perspectivas imprevistas y soluciones que pueden ser útiles en el futuro.

Esperamos y creemos que estas **Directrices y Recomendaciones** sean útiles para otros, no solo como registro de nuestra experiencia, sino también para obtener sugerencias concretas y prácticas que puedan emplear en su propio contexto. La **plantilla IEP** ya se ha compartido en otros países, en los que se ha adaptado a las necesidades del usuario de la IES en su propia búsqueda de la excelencia en y a través de la internacionalización. Se incluye al final de este volumen e invitamos a otros a usarla.

Parte A

POLÍTICAS Y SERVICIOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR





Políticas y servicios de internacionalización de las instituciones de educación superior

La primera parte de estas «Directrices» se refiere a las actividades emprendidas y a las perspectivas obtenidos con respecto a cómo implementar un equilibrio entre todos los sectores de nuestras universidades desde una perspectiva internacional. Tal como se ha aclarado en los comentarios anteriores sobre el IEP, esto no se refiere a proponer y llevar a cabo los mismos cambios en cada institución. Más bien supone un proceso en el que el apoyo entre iguales y la interconexión han sido muy importantes, pero en el que cada institución ha adaptado la metodología general a sus propias necesidades.

Los primeros pasos han sido hacer una revisión completa de las estrategias generales y documentos de política de cada institución, involucrando a todas las partes interesadas; el segundo ha sido observar de cerca la oficina internacional existente y los servicios académicos relacionados; el tercero, la movilidad y la cultura institucional internacional; el cuarto se refiere a la modernización del aprendizaje, la enseñanza y la evaluación,



apuntando a una transformación en la dirección de los programas basados en resultados, el aprendizaje centrado en el estudiante, los resultados de aprendizaje y la medición del proceso de aprendizaje en términos del tiempo requerido por el estudiante. El siguiente sector que se revisó y para el que se desarrolló una estrategia fue la investigación, prestando atención a las capacidades existentes, al potencial investigador y a los sectores de innovación que puedan beneficiarse de la internacionalización. El mismo proceso de revisión, consulta y reformulación se llevó a cabo también atendiendo a las posibilidades de potenciar la sinergia con los territorios circundantes (alcance), visibilidad y sostenibilidad.

Cada IES definió su propia hoja de ruta para cada uno de estos tres pilares de la actividad institucional y el desarrollo, estableciendo los pasos a seguir en cada sector y el calendario para cada cambio planeado, formal o informal. Nuestras experiencias, en términos de lecciones aprendidas, principios, directrices y casos de la vida real se describen en las siguientes páginas.



1. Políticas de internacionalización

1.1 La internacionalización como parte de un sistema de aprendizaje de calidad

En el pasado, la internacionalización y los aspectos internacionales de la vida de las instituciones de educación superior se consideraban un “extra”, un factor marginal o casi marginal. Las oficinas internacionales eran pequeñas y sus actividades se limitaban al estudiante extranjero ocasional que buscaba matricularse. En las últimas décadas, la globalización ha avanzado rápidamente, al igual que las tecnologías que permiten el funcionamiento de nuestro mundo interconectado, en lo que respecta a la economía, la política y la cultura: la educación superior ha adquirido nuevas dimensiones y ha asumido nuevas funciones para servir a sus beneficiarios en un contexto cambiante. Las universidades activas y proactivas han sido las primeras en darse cuenta de que tendrían que empezar a actuar en un marco más amplio. Iban a tener que estar atentos a los cambios más allá del área nacional de referencia. Se volvería necesario actualizar su oferta de enseñanza y aprendizaje y, en muchos casos, aprender a competir en un mercado internacional de educación superior. Tendrían que empezar a mirar los rankings mundiales y debatir si era adecuado intentar mejorar sus posiciones y cómo. Deberían enfrentarse a retos fuera de su control directo y también aprender a aprovechar las nuevas oportunidades que se les ofrecieran.

La forma en que las universidades reaccionaron a los nuevos desafíos y las nuevas oportunidades dependió y depende de su cultura interna, su ubicación y rol territoriales, su capacidad para generar una visión estratégica de su futuro y tomar medidas para implementarla.



La función principal del consorcio DHIP fue crear un espacio en el que compartir entendimientos y perspectivas de universidades con experiencias previas muy diferentes: algunas han hecho contribuciones notables no solo a través de sus propias estructuras y políticas institucionales, sino también en la elaboración, junto con sus colegas, de las herramientas necesarias para la cooperación internacional en un plano más amplio. Otras, hasta que empezó nuestro proyecto, no habían registrado la necesidad de interactuar a nivel internacional con la misma intensidad. A través de la formulación de sus IEP, todos los socios se han beneficiado al sacar a la luz y debatir francamente, entre ellos y con su propio personal y estudiantes, cómo construir una política de internacionalización a largo plazo más penetrante. Tanto los que tienen décadas de experiencia como los que están dando sus primeros pasos ahora se han beneficiado del desarrollo de planes de trabajo individuales que abarcan las principales áreas de la actividad universitaria, con el objetivo de aunar los distintos sectores en un todo cohesionado, en el que la internacionalización no sea un «extra», sino una parte integrante de su misión principal.

Principio 1. La internacionalización no es un «extra» opcional para una institución de educación superior del siglo XXI.

Actualmente, la velocidad de comunicación sin precedentes conecta de manera inmediata a todas las instituciones y a cada individuo con el impacto de los procesos en curso y las decisiones tomadas en otros países. Los avances en investigación científica y educación no pueden separarse por fronteras nacionales o locales. Las universidades deben estar equipadas para ver más allá de sus fronteras tradicionales e interactuar con otros académicos e investigadores de todo el mundo.

Principio 2. Un proceso de mejora de la internacionalización debería implicar a todos los componentes de una universidad en un debate sobre



qué camino seguir, qué retos hay que afrontar y qué beneficios podrían derivarse.

Si la mejora del perfil internacional de una institución va a seguir el modelo holístico de DHIP, todos los componentes académicos, así como las autoridades y socios territoriales deben estar informados sobre los objetivos y las razones para emprender el proyecto, y poder ofrecer su propia contribución a la planificación y consecución de sus objetivos.

Principio 3. Las universidades juegan un papel importante, no solo a la hora de compartir un conocimiento más amplio de los desarrollos mundiales con sus propias partes interesadas.

Aunque los grupos de referencia inmediatos pueden ser locales (los propios estudiantes y el personal, la propia comunidad), regionales o nacionales, y ciertamente es esencial permitir una perspectiva internacional y facilitar la interacción internacional de estas personas y organizaciones, las instituciones de educación superior también están llamadas a dar su propia contribución a la realización de un mundo más interconectado. Pueden contribuir a la comprensión y realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS); pueden aportar a los objetivos de la Convención Mundial sobre el Reconocimiento de la UNESCO, tanto impulsando su aceptación y uso, como proporcionando transparencia y calidad a su propia oferta. Pueden contribuir con su investigación, sus programas educativos y su propia práctica a la realización de los ODS y a un mundo sostenible.

Ejemplos

Para la UDES, la internacionalización es un eje estratégico que depende directamente de la oficina del rector y se estructura de acuerdo con una política de internacionalización que incluye funciones de misión, investigación, divulgación, enseñanza y dos funciones transversales, movilidad y



bilingüismo. El objetivo principal es impulsar la visibilidad regional, nacional e internacional, contribuir al desarrollo de soluciones a los problemas sociales y capacitar a profesionales con una visión global.

UNIEMP: Como resultado de la primera reunión en Mendoza, Argentina, en la que se realizó un análisis FODA, Uniempresarial elaboró un plan que contiene el análisis de cada directriz en cuanto a su política de internacionalización, con el fin de establecer las líneas de actuación para equilibrar sus normativas y prácticas institucionales con el fin de mejorar diversos procesos de internacionalización con un enfoque holístico. El objetivo era desarrollar e integrar la dimensión internacional dentro de los componentes estructurales y culturales de Uniempresarial a través del «Plan de mejora de la internacionalización» para incrementar su potencial para la interacción global. El efecto ha sido la consolidación de su documento de política con las áreas de vicerrectorado, investigación y emprendimiento, permitiendo su articulación con las políticas institucionales y su aprobación. Ya entre 2015 y 2018 registramos un incremento de la movilidad de 1 a 58, reforzando nuestra red de colaboradores, sobre todo en las universidades de Porto, Pisa y Sassari, así como un aumento del número de proyectos colaborativos con las IES asociadas, a pesar de la pandemia.

UPN: En el fortalecimiento del proceso integral de Internacionalización, entre otras exigencias dadas a la Educación Superior pública en Colombia, la Universidad Pedagógica Nacional ha actualizado su Estatuto Académico en el año 2019 (Acuerdo No. 010 del 13 de abril de 2019). El nuevo Estatuto articula cuatro asuntos fundamentales en el fomento de la Internacionalización.

a- Integra en los Planes de Estudio: componentes, ciclos, ambientes de formación y núcleos integradores de problemas, que articulan la perspectiva curricular en correspondencia con los principios de *integridad*,



flexibilidad e interdisciplinariedad; principios fundamentales en el fortalecimiento de la Internacionalización de la Universidad.

b- Declara la posibilidad de establecer, para programas de pregrado y/o posgrado, convenios con otras universidades con el fin de promover *dobles titulaciones* y desarrollar *programas conjuntos* mediante convenios con Universidades Nacionales o Internacionales legalmente reconocidas en el país de origen.

c- Propicia decididamente el aprendizaje de una lengua extranjera y define estrategias de apoyo ofrecidas a los estudiantes. En este sentido, se conforma el *Comité de Formación en Lenguas Extranjeras* que coordina y hace seguimiento a la oferta de los cursos en lenguas extranjeras para los programas de pregrado. Este *comité* se encuentra integrado por profesores de lengua extranjera del *Departamento de Lenguas* (adscrito a la Facultad de Humanidades), también profesores del *Centro de Lenguas* (adscrito a la Vicerrectoría de Gestión Universitaria -VGU-; vicerrectoría encargada del fomento de la extensión y la proyección social de la Universidad), y la misma Vicerrectoría Académica. Así mismo, se define que cada programa académico de la Universidad, con orientación del Comité de Formación en Lenguas Extranjeras, establecerá en función de su plan de estudios, la cantidad de niveles y el número de créditos que tendrán los respectivos niveles de Lengua Extranjera.

Así mismo, los programas de pregrado deben propender por el desarrollo de la *Competencia comunicativa en lengua extranjera*, para esto se insta a que formulen lecturas y materiales de apoyo en lengua extranjera en los distintos espacios académicos y desarrollen distintas estrategias formativas (cursos, seminarios, encuentros, pasantías e intercambios) que fomenten el fortalecimiento de la citada competencia.

d- El último aspecto corresponde al reconocimiento y homologación de



espacios académicos o asignaturas que han sido cursadas y aprobadas por los estudiantes -de pregrado y posgrado- en instituciones de educación superior, tanto nacionales como internacionales.

2. La Universidad mediante el Acuerdo 035 del 8 de octubre de 2020, adopta el nuevo *Proyecto Educativo Institucional -PEI-*, el cual integra en sus líneas de acción el Afianzamiento *del carácter nacional, intercultural e internacional de la Universidad*. Así pues, no solo reconoce el contexto de la pluralidad y multiculturalidad que caracterizan a la sociedad colombiana; sino que también reconoce la interacción con las diferentes organizaciones, comunidades y el carácter intercultural que define a la UPN.

En este sentido, la Universidad se asume como comunidad educadora que expresa su apertura ante los desafíos de un planeta mundializado y culturalmente diverso, lo que demanda la flexibilidad de sus currículos y proyectos. Adicionalmente, potencia su carácter internacional, a partir de convenios de cooperación académica para la movilidad de profesores y estudiantes; y promueve el reconocimiento de la Universidad -a nivel internacional- por medio de las relaciones con instituciones pares, los proyectos colectivos y las interacciones con las diversas culturas y contextos; la vinculación a redes académicas y culturales; y el liderazgo pedagógico que ejerce permanentemente. Lo anterior, sin dejar de reconocer el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC'S) como una manera de ampliar la proyección del saber producido en la Universidad.

3. En su *Plan de Desarrollo Institucional 2020-2024 -PDI-*, la Universidad consigna el proyecto *Internacionalización del Currículo*, hecho con el fin de promover un modelo que incorpore las dimensiones internacionales, interculturales y globales en los procesos de formación.

Para el desarrollo de este proyecto, durante el año 2020 se conformó un



equipo de 8 docentes integrados por un profesor de cada facultad (Bellas Artes, Ciencia y Tecnología, Educación, Educación Física y Humanidades), el coordinador del Doctorado Interinstitucional en Educación, la directora del Departamento de Posgrados y la jefe de la ORI. Durante dicho año, y en lo que va de 2021, se ha adelantado un proceso conducente a la construcción de lineamientos para la Internacionalización del Currículo (IC) en la UPN.

UNLa: La UNLa ha creado y aprobado formalmente una Comisión de Diseño para el Objetivo de Internacionalización de la Universidad Nacional de Lanús dentro del marco Erasmus+ Programa DHIP, que ha llevado a la elaboración, aprobación formal y ejecución de su IEP. El proceso de internacionalización académica se incorporó en el Plan Plurianual de la Universidad Nacional de Lanús 2020-2025 con el objetivo de impulsar el reconocimiento de trayectorias, materias y propuestas académicas con otras instituciones.

UNQ: Si bien la UNQ tiene desde su creación (en 1989) una preocupación por las relaciones internacionales fue sólo a partir de principios de este siglo que este aspecto se decantó en una activa y estructurada política de internacionalización. La misma está presente en los objetivos y líneas de trabajo de los distintos equipos de gobierno que se han sucedido desde entonces y se refleja en distintos documentos institucionales.

Sin embargo, el Proyecto DHIP tuvo, desde 2018, un positivo efecto catalítico en el proceso de reflexión interna sobre cómo la UNQ venía trabajando el tema. Por ejemplo, entre 2018 y 2019 se llevó a cabo un profundo trabajo de autoevaluación y planificación, con la participación de todos los actores relevantes y que concluyó con la elaboración de un Plan Estratégico de Internacionalización, asociado al IEP DHIP, actualizando el plan anterior. Paralelamente, estos documentos fueron parte del proceso



general de autoevaluación institucional, en el marco de los procesos propios de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU)¹.

A partir de la decisión institucional de fortalecer los procesos de internacionalización² se desarrolla una política de promoción de la visibilidad internacional de la UNQ. Este objetivo se busca materializar a través de la participación en redes universitarias internacionales, en ferias educativas y en proyectos de cooperación.

En lo que respecta a la participación en redes, la UNQ es muy activa en la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL) y en 2019 se integró a la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (la red latinoamericana de educación superior más importante de América del Sur).

En cuanto a ferias internacionales, la UNQ tiene presencia activa en NA-FSA, EAIE y FAUBAI desde hace más de diez años.

Finalmente, la UNQ desarrolla una política proactiva en lo que a participación en proyectos internacionales se refiere, ya sea con financiamiento local (PIESCI-SPU), internacional (ERASMUS, Horizonte 2020, 100.000 Fuertes en las Américas) o mixto (ARFITEC, ARFAGRI, INNOVART).

Todas estas acciones se complementan con la firma de convenios bilaterales con universidades de distintas regiones.

1. La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) es un organismo público que funciona en jurisdicción del Ministerio de Educación de la Nación de Argentina, cuya misión institucional es asegurar y mejorar la calidad de las carreras e instituciones universitarias que operan en el sistema universitario argentino por medio de actividades de evaluación y acreditación de la calidad de la educación universitaria.

2. El Plan Estratégico de internacionalización de la UNQ se estructura en tres ejes: visibilidad internacional de la UNQ, programas de movilidad académica e internacionalización integral.



En lo que a prioridades geográficas se refiere, existe una preferencia por las relaciones con universidades de América Latina y Europa occidental, pero esto no obstaculiza la apertura de nuevas ventanas de oportunidad, en Estados Unidos, Europa central y oriental, Asia, África y Australia.

1.2 Visión estratégica e internacionalización

La visión es un agente de cambio dentro de las organizaciones. Las tendencias cambiantes obligan a las organizaciones a revisar y reevaluar continuamente sus acciones, programas y procesos. Las expectativas de la comunidad académica y otras partes interesadas hacen necesario ajustar visiones y estrategias de manera constante. Actualmente, las universidades comprenden mejor la importancia del cambio y reconocen que una estrategia eficaz solo puede implementarse si las diferentes unidades y departamentos comparten una visión y objetivos comunes. Las tendencias internacionales muestran que los cursos internacionales se están haciendo cada vez más populares y demandados. A medida que aumenta la demanda, lo hacen las expectativas de los estudiantes hacia la oferta de enseñanza. Las barreras lingüísticas son una de las principales razones por las que la captación internacional de estudiantes no es siempre fácil, ya sea en universidades públicas o privadas. Facilitar materiales en otras lenguas puede ser una estrategia eficaz para impulsar la captación internacional, al igual que fomentar los conocimientos lingüísticos entre los miembros del personal académico y administrativo. La conexión con instituciones diplomáticas puede agilizar el proceso de captación. No obstante, debemos considerar que las universidades pueden servir como puentes entre el contexto internacional y local. Por lo tanto, desarrollar una estrategia internacional incluye crear una colaboración estrecha con las partes interesadas locales y tener en cuenta sus



necesidades y orientaciones para obtener un beneficio mutuo.

Principio 1. Con el fin de definir una visión estratégica sobre la internacionalización, se ha creado un documento formal para concretar la estrategia general de internacionalización universitaria y todos los componentes de la universidad deben estar implicados en el proceso.

Desde un punto de vista institucional, el desarrollo de un documento marco de internacionalización común dentro de la universidad en su conjunto (incluidos todos los departamentos, facultades y centros de investigación) ha demostrado ser un componente clave del éxito. La simple participación en proyectos y programas internacionales, como los planes nacionales de financiación de becas o las iniciativas financiadas por la UE, no aporta mucho valor añadido si el personal universitario no es consciente del impacto que un programa en particular puede tener en la configuración de las actividades institucionales y cómo puede contribuir a crear una narrativa compartida entre académicos, estudiantes y actores interesados.

Crear una sección de Misión y Visión puede ayudar a lograr el objetivo. Explorar y destacar cómo el acceso a esquemas internacionales puede fortalecer el rol de la universidad a nivel local, por qué mirar hacia «fuera» es imperativo para entender el «interior» de una región, aprovechar la experiencia de otros y evitar errores comunes innecesarios en la gestión de actividades internacionales y el desarrollo de cursos internacionales.

Principio 2. La creación e impulso de planes de estudio internacionales, incluyendo asignaturas en inglés u otra lengua extranjera, titulaciones dobles o conjuntas es uno de los pasos más importantes hacia la internacionalización.

La creación de titulaciones dobles o conjuntas internacionales dista mucho de ser un simple ejercicio o una rutina formal. Se trata de un proceso



difícil que incluye tener en consideración las necesidades y requisitos de los mercados de trabajo en ambos países. Sin embargo, una vez que los objetivos son claros y el personal docente está disponible, el desarrollo de asignaturas internacionales ofrece oportunidades sin precedentes para crear entornos de aprendizaje independientes: un entorno «externo» que consiste en acuerdos, programas de intercambio, flujos de movilidad entrantes, participación en conferencias internacionales; pero también un contexto «interno», que involucra estudiantes entrantes, profesores invitados/visitantes y servicios adicionales que se ponen a disposición para satisfacer las necesidades de la nueva población de estudiantes entrantes.

También debe considerarse adoptar un sistema de transferencia de créditos para fomentar el reconocimiento de las titulaciones conjuntas o dobles en todos los países socios. Ejemplo de ello es SICA (Sistema de Créditos Académicos). Otras herramientas como el Suplemento al Diploma o el CAT (Complemento al Título) son muy útiles para lograr una armonía. Estas herramientas son parte del 6x4 UEALC (Espacio común de la Unión Europea, Latinoamérica y el Caribe para la Educación Superior).

Principio 3. A la hora de crear una asignatura internacional, se fomenta que el personal docente considere ofrecer materiales de aprendizaje en lengua extranjera para ayudar a profundizar en la comprensión de una materia específica a los hablantes no nativos.

La evidencia ha demostrado que este enfoque (incluida la oportunidad de hacer un examen en inglés como *lingua franca*) mejora las expectativas de los estudiantes y la retroalimentación de la asignatura. También hay que tener en cuenta la posibilidad de organizar talleres prácticos para facilitar el trabajo en equipo con los estudiantes locales y otorgar puntos adicionales para aquellos que estén disponibles a hacer frente a los bajos



niveles de idioma de los estudiantes entrantes. Los programas externos, como «*buddy projects*» («proyectos de compañeros») gestionados por asociaciones de estudiantes, ha demostrado su eficacia a la hora de mejorar los resultados educativos de los estudiantes entrantes. El objetivo no es incorporar estudiantes extranjeros y convertirlos en estudiantes «nativos», sino derribar las barreras que puedan impedir la creación de un ambiente intercultural y de diálogo adecuado.

Principio 4. Al considerar el desarrollo de habilidades sociales del personal y los estudiantes involucrados en el proceso de internacionalización, las capacidades lingüísticas se destacan como la habilidad más importante a tener en cuenta.

Las habilidades lingüísticas son fundamentales (como otras habilidades sociales) y un conocimiento pobre de las principales *linguae francae* (inglés y francés incluidos) podría suponer una amenaza para el desarrollo de los cursos internacionales. Hay que tener en consideración las habilidades lingüísticas de los estudiantes y fomentar los cursos de lenguas extranjeras entre estudiantes y profesores para facilitar el diálogo con las instituciones socias. Los gobiernos nacionales y organizaciones regionales a menudo ofrecen financiación para apoyar el aprendizaje de idiomas, lo cual es muy importante para favorecer la publicación de artículos científicos en revistas de renombre internacional.

Debe valorarse el desarrollo de un programa de capacitación dedicado al personal docente para facilitar el desarrollo de cursos internacionales realizados en inglés u otros idiomas y también para aumentar las posibilidades de los académicos de mejorar sus carreras y encontrar oportunidades laborales adicionales.

El aumento de las publicaciones científicas en revistas internacionales suele tener un impacto positivo en la universidad en su conjunto, en tér-



minos de financiación y evaluación de proyectos.

Principio 5. Fortalecer las relaciones externas es una parte importante de las estrategias diplomáticas gubernamentales.

Es importante ponerse en contacto con la embajada de los países según el país de destino. También hay que tener en cuenta que el ámbito académico es un campo que todavía se basa principalmente en las relaciones cara a cara. Se debe evaluar la posibilidad de desarrollar una campaña de sensibilización en comunicación interna para involucrar a los profesores e investigadores más proactivos que participan en actividades internacionales.

Las embajadas y consulados son una interesante fuente de información para identificar al público objetivo que pueda estar interesado en su institución y no perder tiempo y recursos en ferias de captación de estudiantes internacionales. Es recomendable que la organización de sus eventos promocionales coincida con los organizados por las embajadas, los «días nacionales» son una gran ocasión para mostrar sus fortalezas e implicar a estudiantes y personal académico y administrativo. La estrategia se puede orientar de manera que respalde y sea respaldada por los objetivos políticos de un país.

Principio 6. Con el fin de crear un programa común de colaboración científica y didáctica para elaborar un plan de trabajo conjunto y programas de intercambio para estudiantes y profesores, es necesario definir los acuerdos marco internacionales junto con una estrategia de captación de fondos.

La experiencia ha demostrado que promover la firma de acuerdos internacionales sin una base sólida para la colaboración puede resultar una carga administrativa y dificultar, más que respaldar, la internacionalización de los ambientes universitarios. Es conveniente concentrarse en las



colaboraciones multidisciplinares para afianzar un acuerdo con un socio individual potencial y, así, minimizar el riesgo de que la colaboración finalice si el único punto de contacto (profesor, investigador, director...) ya no está disponible o se replantea la colaboración. También hay que tener en cuenta la exploración de colaboraciones con países que están oficialmente incluidos en las estrategias diplomáticas de su Ministerio de Asuntos Exteriores: recuerde que las relaciones diplomáticas a menudo suelen estar orientadas por inversiones financieras o la internacionalización de grandes empresas. Dado que tales inversiones también pueden requerir la capacitación y formación de los trabajadores locales, podrían convertirse en una oportunidad para que las universidades desarrollen la educación superior y la capacitación que busca el mercado y encuentren más socios públicos/privados para el desarrollo de cursos y asignaturas internacionales.

Principio 7. En cuanto a las prácticas informales que pueden estimular la internacionalización de la institución, considere incluir elementos multiculturales en los eventos oficiales de la universidad.

Internacionalización también implica inclusión y aceptación de las diferencias como algo que nos enriquece a todos. Por ello, cuando se organizan eventos oficiales importantes, que puedan tener un atractivo internacional, es muy importante incluir elementos que representen la cultura de los socios pertenecientes a nuestra red internacional. Hay que procurar que determinadas colaboraciones dejen su impronta y se produzcan entre los elementos que representan nuestra identidad, creando así una identidad común y abierta. Imágenes concretas, sonidos o música, la representación de un logotipo, bandera o un himno específico pueden ser el primer paso para mostrar la importancia de la aceptación y la inclusión.

Principio 8. Junto con la investigación y la educación, la tercera misión



de las universidades es divulgar la cultura y compartir los resultados de la investigación fuera del contexto académico con el fin de mejorar el crecimiento social, cultural y económico de la región. La tercera misión debe incluirse en la estrategia general.

Desde una perspectiva internacional, es muy importante crear una red de «tercera misión» sólida que respalde a filiales, red local, incubadoras, proyectos de «expansión» social, etc.

La conexión entre la universidad y el tejido local debe ser el núcleo de su estrategia de expansión. Los proyectos locales necesitan trabajadores con habilidades y conocimientos valorados por la industria y deben cumplir las expectativas del mercado. La educación profesional y continua va mucho más allá del marco universitario tradicional.

Es importante centrarse en adecuar el desarrollo educativo y profesional del personal y los estudiantes mediante una variedad de formatos de programa y proyectos. Es conveniente generar conocimiento fuera del ámbito académico para favorecer el desarrollo social, cultural y económico de su zona.

Es relevante considerar la posibilidad de promover la elaboración de disertaciones/trabajo finales o tesis de “servicio” que se centren en problemas locales señalados por las comunidades locales y busquen soluciones eficaces para resolverlos. Esto pondrá a los estudiantes en contacto con la sociedad y a ésta con el mundo académico, mejorando la interacción entre ambos.

Principio 9. Un enfoque que considera que la tercera misión de la universidad amplía la importancia fundamental de la colaboración en investigación.

Este enfoque combina los recursos y perspectivas de diferentes inves-



tigadores para buscar mejores soluciones a problemas comunes. Desde este punto de vista, estimula las colaboraciones internacionales para crear y mejorar de manera activa su capacidad de investigación y establecer nuevos conocimientos, lo que es esencial para el crecimiento de las comunidades locales, abordando así los síntomas locales de problemas a escala mundial. Finalmente, estimular la cooperación también supone un gran apoyo en la estrategia de visibilidad internacional de los resultados de la investigación.

Ejemplos

Dentro de la estrategia de internacionalización es importante destacar cómo en la implementación del IEP, los socios latinoamericanos del proyecto DHIP han reconocido los aspectos importantes de esta herramienta. En el informe de la Universidad Iberoamericana, se visualiza que esta ha ayudado a desarrollar otro tipo de estrategias, como el establecimiento de posibles alianzas. Mientras que el informe de la UNLa dice que, a este respecto, la concienciación sobre la internacionalización lograda por la participación de la universidad en el proyecto DHIP ha tenido un impacto directo en el plan institucional plurianual. En lo que respecta a los socios colombianos, el informe de UDES dice que el desarrollo de un plan estratégico de internacionalización se ha convertido en parte del plan de desarrollo institucional.

En términos generales, la mayoría de los socios latinoamericanos ha tenido una experiencia positiva a la hora de promover su institución a nivel internacional, sobre todo, gracias al desarrollo de acuerdos internacionales y eventos de comunicación mediante campañas en las redes sociales (p. ej., la participación en los Días Erasmus 2020), así como nuevas secciones internacionales en las páginas web.

UPN en el marco del proyecto DHIP, el 01 de abril de 2019, a través del



Comité Directivo de la Universidad aprueba e implementa el Plan Estratégico de Internacionalización - IEP. En este se definen objetivos institucionales en relación con 8 prioridades específicas:

- La estrategia internacional institucional.
- Oficinas Internacionales y servicios académicos.
- Movilidad internacional e internacionalización de la cultura institucional.
- Modernización de los programas y prácticas de aprendizaje, enseñanza y evaluación.
- Oficinas de Investigaciones y estrategias de internacionalización y fortalecimiento de las capacidades de investigación.
- Sinergias con el contexto territorial.
- Visibilidad.
- Sostenibilidad.

El Plan de Desarrollo Institucional 2020-2024 - PDI, formuló el Eje 6. Universidad en Red Nacional e Internacional, como orientador de los esfuerzos para potenciar el liderazgo de la Universidad Pedagógica Nacional como institución rectora de la formación y la producción de conocimiento en los campos de la educación, la pedagogía, las didácticas y las disciplinas asociadas. A través de acciones desarrolladas en el Programa Proyección nacional e internacionalización en doble vía, se han adelantado acciones que potencian tanto la institucionalización de la internacionalización -por medio de los Proyectos del PDI Lineamientos para la internacionalización del currículo y Política de internacionalización-, como el fortalecimiento de los procesos misionales, la ampliación y afianzamiento de las relaciones interinstitucionales y todas aquellas acciones que posibiliten continuar posicionando a la UPN como referente internacional en la formación de educadores.



UNIEMP ha implementado una estrategia de internacionalización transversal. Dentro del marco del proyecto DHIP, la internacionalización se ha desarrollado como un proceso transversal e integral que ayuda a reforzar la institución y el modelo DUAL de educación.

UDES ha implementado un documento de diagnóstico del plan de desarrollo institucional y ha elaborado un plan estratégico de internacionalización articulado con el plan de desarrollo internacional.

El objetivo es reforzar la internacionalización de la UE mediante su inserción en la dimensión internacional e intercultural, con sus tres funciones sustanciales y procesos administrativos. Esto sirve para optimizar la calidad de los procesos y mejorar el perfil de los graduados de la institución mediante competencias internacionales.

El impacto actual es la concienciación de la importancia de la internacionalización en el proceso de aprendizaje.

El efecto esperado es una comprensión de la internacionalización como una parte inherente del currículo. Esto se ve reforzado con acciones de internacionalización en casa y de movilidad internacional para la comunidad académica. El proceso se ha visto ralentizado por la emergencia del COVID-19.

Una práctica importante ha sido la gestión del IEP (Planes de Mejora de la Internacionalización), cuyos objetivos incluyen «contribuir a la calidad institucional y al desarrollo continuo de la comunidad académica de la UE a través del establecimiento y consolidación de competencias globales generadas a partir de aspectos internacionales y multiculturales concretados a través de programas e iniciativas de internacionalización».

La UNLa ha incluido la visión de la internacionalización de la universidad en varios artículos de su Estatuto, documento fundacional, lo que marcará



el rumbo para acciones futuras. Estas definiciones tienen como objetivo integrar lo internacional con una perspectiva latinoamericana en el currículo y promover la cooperación con los organismos internacionales. Además, la internacionalización integral se ha incorporado como estrategia objetiva en el plan plurianual de la Universidad Nacional de Lanús 2020-2025. Este documento se ha realizado con la participación de todas las áreas de la universidad: han trabajado en comisiones sobre los diferentes ejes, objetivos estratégicos y líneas de acción que dirigirán las acciones de la universidad en los próximos 5 años. En este ámbito, la concienciación sobre la internacionalización lograda por la participación de la universidad en el proyecto DHIP ha tenido un impacto directo en el plan institucional plurianual. Este plan fue aprobado por la junta universitaria³.

Entre las implementaciones informales, la UNLa señala el fomento de la participación de autoridades, profesores y personal administrativo en las actividades de internacionalización, la incorporación de la visión internacional en eventos y reuniones con estudiantes de intercambio y estudiantes de la UNLa y la realización de actividades con agentes regionales y títulos honoríficos para figuras relevantes dentro del contexto internacional regional.

UCSA en mayo 2019 ha publicado por Resolución Rectoral el Plan Estratégico de Internacionalización. Además, es importante referirse a la implementación de la Doble Titulación en Administración de Empresas con la Universidad de Jena (Alemania). El proyecto ha sufrido un retraso en la ejecución por la emergencia COVID-19.

Durante varios años ha participado en Redes Internacionales de Investigación.

3. <http://www.unla.edu.ar/documentos/Plan%20Plurianual%202020-2025%20Publicaci%C3%B3n.pdf>



Surgieron dificultades para internacionalizar las titulaciones debido a la falta de competencias lingüísticas generales tanto en la parte de enseñanza como de aprendizaje, y un retraso en la ejecución por la emergencia COVID-19.

UNIBE utiliza el IEP (Plan Estratégico de Internacionalización), un documento oficial aprobado por las autoridades universitarias, como fuente principal de las acciones de la ORI (Oficina de Relaciones Internacionales). Se ha emitido una resolución oficial formal que aprueba el IEP. En la UNIBE el IEP ayuda a desarrollar otras estrategias como el establecimiento de posibles alianzas. Estas se centran en la realización de acuerdos internacionales y la organización de proyectos de expansión social con un enfoque de diversidad cultural. El departamento de servicios al estudiante ha organizado una semana cultural con la colaboración de las facultades. Durante esa semana, los estudiantes debían completar y presentar un proyecto de investigación realizado sobre un país, su cultura y tradiciones. Se considera que los seminarios internacionales deberán ser parte de los currículos. No obstante, debido a la falta de habilidades lingüísticas y a los costes previstos por el centro lingüístico, el desarrollo de clases o actividades en diferentes idiomas no ha podido llevarse a cabo.

La UNCUYO ha creado una comisión para establecer el nuevo plan de internacionalización para 2022-2030.

Otro de los ejes del proceso de internacionalización de la UNQ es la movilidad académica. Si bien el objetivo central de estas movilidades (tanto cuando se trata de docentes como de estudiantes) es la experiencia académica y cultural individual, la UNQ se preocupa en aprovechar las presencias internacionales en el campus para generar espacios de reflexión intercultural. Se presentan a continuación algunos ejemplos de estas actividades: una charla brindada por un profesor visitante de una



universidad turca sobre la crisis migratoria en el Mediterráneo Oriental; y la realización de una muestra vinculada al día de los muertos a cargo de una alumna mexicana.

El tema de los convenios que se firman y quedan sin ejecutar es un motivo de preocupación. En general esto ocurre por la falta de financiamiento o porque la firma nace de iniciativas de profesores (de la UNQ o de la institución socia) con un anclaje insuficiente en las estructuras académicas.

Naturalmente, la pandemia del COVID puso también a la UNQ en un nuevo escenario de forma muy abrupta. Claramente una de las respuestas que la educación superior presentó en todo el mundo ante los confinamientos y el cierre de instituciones fue la virtualización.

Dado que la UNQ cuenta con una amplia experiencia en la educación utilizando las nuevas tecnologías de información y comunicación, era razonable suponer que estaba mejor preparada para afrontar el desafío. Y, sin dudas, lo afrontó exitosamente gracias al compromiso de docentes y del personal administrativo.

Pero en lo que a la movilidad estudiantil se refiere, no le resultó sencillo a la oficina de relaciones internacionales de la UNQ pasar de la presencialidad a la virtualidad: fue necesario adaptar reglas y procedimientos, lo cual prácticamente ocupó todo el 2020. Recién en 2021 esperamos volver a movilizar una cantidad significativa de alumnos, como antes de la pandemia

Con respecto a la tercera misión muchas actividades de este espacio (principalmente las vinculadas con la articulación social propiamente dicha) sufrieron un freno importante durante el proceso de pandemia. El mismo estuvo condicionado por decisiones vinculadas con el cumplimiento del aislamiento provisorio, que derivó en una reglamentación a nivel nacional que no permitía la realización de dichas acciones. Esto no fue





afectado en el caso de la vinculación tecnológica, que pudo ser resuelta a partir de la utilización de diversas plataformas ad hoc.

UAA ha creado un documento que contiene las políticas de Relaciones Internacionales de la institución, esto ha posibilitado el seguimiento de líneas específicas de trabajo. Además, ha diseñado el plan estratégico de Internacionalización que detalla los diferentes ejes a internacionalizar: docencia, investigación y extensión. Se están concretando actividades de docencia e investigación con instituciones extranjeras a juicio de las autoridades académicas de las diferentes facultades que posee la universidad. Actualmente existe un proceso de negociación con la Universidad Tecnológica de Antioquía para el desarrollo de modalidades de colaboración académica en dos maestrías aplicando la metodología COIL y clases espejo, y definiendo una posible doble titulación en sendas maestrías en finanzas.

En UAA para todas las actividades académicas se colocan las banderas de los países que involucra la actividad. En tiempos pre pandémicos, se han llevado a cabo actividades culturales como, presentación de actividades sociales, feria de comidas internacionales con la participación de alumnos extranjeros. Han llevado adelante el encuentro de alumnos internacionales procedentes de 9 países latinoamericanos y europeos. Se considera que, las movilidades deben contar sí o sí con apoyo económico para los estudiantes porque de lo contrario no son atractivos para los mismos en el contexto paraguayo. Lamentablemente, existe poco interés de universidades extranjeras para llevar adelante titulaciones conjuntas oficiales. Se evidencia una falta de competencias lingüísticas de parte de profesores y alumnos, que posibilite la presentación de trabajos o desarrollo de asignaturas o cursos conjuntos en dos idiomas.



1.3 Principios ECHE y oportunidades relacionadas

El programa Erasmus+ ha supuesto, mediante su acción KA107, una gran oportunidad para la movilidad estructurada de los estudiantes, investigadores en una fase temprana y personal académico y administrativo entre Latinoamérica y los países europeos.

Con el fin de ofrecer un vínculo de movilidad exitoso hay que seguir algunas normas. Una consiste en que, para recibir financiación Erasmus, el socio europeo debe haber obtenido la Carta Erasmus para la Educación Superior (ECHE, por sus siglas en inglés); otra es que los socios no europeos deben cumplir los principios ECHE. Estos principios se relacionan con la transparencia y calidad de la experiencia de movilidad y el uso adecuado de las herramientas. Los socios europeos deben solicitar la carta; deben demostrar que sus principios están incluidos en su estrategia institucional, que, en efecto, aplican dichos principios y que usan las herramientas de manera correcta. Hay inspecciones y control de acciones por parte de las agencias nacionales Erasmus para comprobar si se cumplen estos principios.

Todas las instrucciones sobre cómo aplicar los principios ECHE y las herramientas están disponibles en la web de la Comisión Europea. También hay una autoevaluación online con la que cada institución puede comprobar si cumple los principios ECHE e intentar mejorar su puntuación. Las directrices de control también están disponibles para que las instituciones puedan comprender en qué deben mejorar e implementar y medir su mejora⁴.

4. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/applicants/higher-education-charter_es



Principio 1. Los principios ECHE se aplican a la movilidad Erasmus con socios europeos.

El cumplimiento no se controla para los socios no europeos, salvo de manera general. Aun así, las instituciones deben garantizar que cumplen los principios ECHE y el informe del socio europeo para la movilidad KA107 debe mostrar este cumplimiento.

Principio 2. Es importante que las IES no europeas comprendan los principios ECHE con el fin de poder aplicarlos a su movilidad Erasmus en esencia.

Los principios ECHE, aunque se han definido para países Erasmus, también son intrínsecamente útiles en cualquier sitio, quieran las instituciones implicadas participar en los proyectos Erasmus o no.

Principio 3. Es útil que el personal y los estudiantes se familiaricen con los principios ECHE. Aunque, evidentemente, no pueden aplicarse en su totalidad a las IES no europeas, la versión comentada puede proporcionar una buena base para el debate, la transparencia y la calidad en la gestión de la movilidad.

Dado que los principios ECHE se aplican para garantizar la calidad de la movilidad en general y la versión comentada ofrece indicios detallados sobre cómo hacer, puede ser conveniente informar de los procedimientos y prácticas en países no europeos también.

Ejemplos

La UNCUIYO tiene un sistema de seguimiento de la movilidad y garantiza la calidad y la transparencia, lo que es compatible con ECHE.

La UE ha desarrollado procesos de movilidad de estudiantes y académicos de acuerdo con los principios ECHE, lo que permite resultados positivos y efectivos dentro del marco del proyecto DHIP.





1.4 Políticas para la movilidad saliente/entrante

Principio 1. Los participantes en la movilidad ya sean miembros del personal académico, administrativo o estudiantes, deben estar preparados para asumir su rol como portadores de la cultura en varias direcciones: en calidad de embajadores de su propia cultura, institución y país, como aprendices interesados y sensibles con respecto a la cultura anfitriona, institución y país y, finalmente, como intérpretes que deben compartir su experiencia a su vuelta.

Los participantes en un programa de movilidad deben ser informados claramente de que la experiencia conlleva un rol de portadores o embajadores de la cultura, y antes de partir deben tener la oportunidad de reflexionar juntos sobre cómo desempeñar este papel. Antes de que se produzca la movilidad, deben ofrecerse talleres específicos para sensibilizar a los participantes sobre cómo adaptarse a la lengua, las costumbres y la cultura de los anfitriones, de forma educada y respetuosa, al tiempo que son capaces de comunicar su propia lengua, modales y cultura.

También se les debe informar claramente de lo que se espera de ellos a su regreso: que aporten a los demás los conocimientos y la comprensión adquiridos, y que ayuden a asesorar a los futuros candidatos a la movilidad, y que evalúen y den sugerencias para mejorar la experiencia.

Principio 2. En la institución anfitriona de acogida, el personal o los estudiantes que se desplazan deben encontrar un entorno informativo y de apoyo que les ofrezca la posibilidad de interactuar tanto social como académicamente con la comunidad local.

Las instituciones anfitrionas deben proporcionar de antemano información amplia sobre el tipo de apoyo (orientación, actividades sociales, com-



pañeros) y hojas informativas sobre la vida en la ciudad/país anfitrión. El alojamiento debe organizarse de manera que los estudiantes del mismo país sepan cómo encontrarse y conocerse pero, normalmente, vivirán con la gente local o con personas de otros países.

Debe darse la bienvenida y ofrecer apoyo individual a los visitantes entrantes: su llegada debe ser tratada de manera especial, con noticias en el sitio web institucional, eventos, recorridos, presentaciones para estudiantes y personal académico y administrativo.

Principio 3. En un contexto de crisis (p. ej., pandemia, desastres naturales, ataques terroristas) las instituciones de origen y acogida deben tener un plan predefinido sobre cómo comunicarse y apoyar a sus estudiantes y personal académico y administrativo entrante y saliente.

Las instituciones de origen y acogida deben garantizar el mantenimiento de contactos de emergencia en sus bases de datos y estar en vínculo estrecho con sus estudiantes en momentos de confusión. También debe haber un teléfono móvil disponible para casos de emergencia que debe guardar uno de los miembros del equipo.

Lo ideal es establecer un presupuesto de emergencia y un plan de contingencia de riesgos, ya que en contextos de catástrofe suele existir la necesidad de apoyar financieramente a los estudiantes más desfavorecidos en los casos en los que no haya cobertura sanitaria garantizada.

No obstante, las IES deben tener mucho cuidado, garantizar una distribución de la ayuda justa e igualitaria para no beneficiar a ningún participante de movilidad en detrimento de otros.

Ejemplos

La comunicación eficaz es muy importante para una implementación exitosa de la movilidad en general. La mayoría de los socios latinoameri-



canos cuentan con instrumentos, como guías de movilidad y establecen canales de comunicación informales para estar en contacto con los estudiantes y personal entrante.

La Oficina de Relaciones Internacionales de la Universidad del Cono Sur de las Américas (Paraguay) aplica una guía de movilidad, elaborada teniendo como base las buenas prácticas obtenidas del programa de movilidad MERCOSUR financiado por la Unión Europea (marzo 2011).

La UNLa ha usado grupos de chat con el coordinador de movilidad para garantizar una comunicación fluida y efectiva con los estudiantes salientes e internacionales. Además, se ha usado un seguimiento entre compañeros para casos con problemas específicos.

La comunicación de crisis también es importante para preparar un plan de emergencia. Durante la pandemia de 2020/2021 las IES socias de Latinoamericano activaron una serie de medidas para contrarrestar los efectos que el confinamiento y las restricciones de circulación que tuvo la comunidad internacional:

La UNLa concentró sus recursos en la atención inmediata de las necesidades de la comunidad para reducir los efectos de la pandemia. Con respecto a la movilidad internacional, todos los esfuerzos de concentración en seguir los procedimientos internacionales de repatriación de individuos y garantizar la continuidad académica de los estudiantes.

- Se elaboró un reglamento y procedimiento *ad hoc* para garantizar la continuación y la acreditación de las asignaturas cursadas durante el 2020 por los estudiantes de intercambio. Este reglamento contó con la participación, consenso y aprobación de las áreas administrativas de la universidad (secretario académico, secretario de asuntos legales) y de 4 departamentos académicos.





- Se desarrollaron formularios de recogida de datos digitales para aplicaciones estudiantiles, entre otros, que facilitaron la sistematización de la información en el contexto de la pandemia.

La UAA prestó especial atención a los estudiantes de grupos desfavorecidos, por ejemplo, prestando ordenadores.

La UPN puso en marcha diferentes acciones para promover el bienestar de sus estudiantes, los cuales estaban desarrollando procesos de movilidad académica internacional, y activó aportaciones estatales para apoyar a once (11) estudiantes internacionales de grado que contaban con una beca parcial.

Algunas instituciones también comenzaron a ofertar (o a planear) cursos online/virtuales de movilidad abierta para superar los desafíos de tener grupos en las aulas:

La UNCUYO y la UNIBE tienen clases virtuales (clases espejo) impartidas por profesores internacion y permite intercambios virtuales entre estudiantes.

UCSA: Durante la pandemia, aunque no hubo movilidad física, se implementaron, con la participación de los estudiantes (en línea), clases desarrolladas por profesores extranjeros.

Para la UNLa, la movilidad virtual de estudiantes, profesores e investigadores aún es una materia pendiente, pero la IES está haciendo esfuerzos para poner en marcha una estrategia compatible con el contexto de la pandemia.

Principio 4. Es esencial que cada institución documente las experiencias pasadas y presentes de estudiantes y personal para difundirla y alentar a los futuros participantes a trazar una línea que conecte a todos a través de la movilidad.

Transformar el nivel individual de la experiencia de movilidad en algo más amplio y duradero no es automático. Los estudiantes especialmente, pero también el personal académico y administrativo, consideran que su expe-



riencia es personal, y cuando se gradúen o alcancen niveles académicos más altos, ya no estarán involucrados automáticamente en las actividades diseñadas para mejorar su contribución cultural.

Para dejar constancia y compartir la experiencia con generaciones futuras de participantes, puede pedirse a los actuales estudiantes entrantes y al personal académico y administrativo que graben breves vídeos describiendo su experiencia e impresiones a la llegada y, después, cómo cambiaron sus percepciones cuando se fueron. El personal académico y administrativo y los estudiantes que regresan también pueden preparar textos o podcasts sobre su experiencia, sobre cómo lidiaron con los desafíos que encontraron y la nueva comprensión que lograron, para que estén disponibles en el sitio web de la institución.

Principio 5. El apoyo adecuado debe incluir la preparación antes de viajar, el apoyo y la organización de eventos de interconexión durante la movilidad y la preparación para la reintegración después de la movilidad. Las IES también deben controlar de cerca los procesos de Reconocimiento Académico.

Con el fin de lograr los mayores beneficios de cada viaje, se debe apoyar la experiencia individual en cada fase. Las instituciones de educación superior han de tener una estructura sólida para dar apoyo a los individuos durante toda la experiencia (tanto entrantes como salientes).

Se realiza un estrecho seguimiento del reconocimiento académico, desde la preparación de los acuerdos de aprendizaje hasta el proceso real de reconocimiento académico, en el que las asignaturas realizadas en el extranjero se integran en el expediente analítico de los estudiantes. Las unidades de coordinación (en todos los departamentos / facultades) utilizan procedimientos simplificados sobre cómo responder institucionalmente a las solicitudes de Reconocimiento Académico.



Principio 6. El personal y los estudiantes entrantes son recursos valiosos y pueden ayudar a asesorar a los futuros candidatos de movilidad y prepararlos para su experiencia. Las instituciones anfitrionas deben obtener evaluaciones sobre cómo se puede fortalecer el impacto intercultural que producen y experimentan.

La ORI puede organizar sesiones culturales, si es posible relacionando a personas que van y vienen de la misma institución o país, con el fin de compartir información útil, no solo de carácter académico o científico, sino también sobre valores, tradiciones, costumbres y estilos de vida, con miras a facilitar una mejor comprensión interpersonal.

Cuando sea necesario se ofrecerá una capacitación lingüística especial para estudiantes y personal entrante y saliente.

Principio 7. A su regreso, debe haber una evaluación de la calidad del período de movilidad con respecto al apoyo recibido por la institución de origen y de acogida. También debe evaluarse el nivel de satisfacción con otros aspectos específicos de la experiencia relativos al bienestar de los participantes.

Cuando el personal o los estudiantes regresen a su institución de origen, se les debe pedir que evalúen su experiencia (a través de cuestionarios en línea) centrándose no solo en su experiencia académica, sino también en el apoyo brindado por la IES de origen y de acogida, incluidas las oportunidades de interacción social y cultural. También debe darse la oportunidad a los participantes de contribuir con mejoras a través de sugerencia abiertas e indicar si recomendarían la experiencia a sus compañeros. En caso de que tengan beca, también sería un buen momento para ver si la cantidad fue suficiente para cubrir todos sus gastos durante su estancia en el extranjero (incluido el viaje).

Los resultados deben evaluarse con atención y usarse para mejorar el



apoyo institucional en el futuro. También hay que incluirlos en los informes finales del área.

Ejemplos

Son muchas las cuestiones que hay que implementar en torno al aspecto de la calidad, además de la calidad académica, que incluye asuntos prioritarios como el reconocimiento académico, establecer un número mínimo de créditos por semestre o tener reuniones mensuales para identificar potenciales dificultades, la integración social también es un aspecto fundamental que debe supervisarse. Algunas instituciones latinoamericanas han organizado eventos sociales y grupos de mentores para apoyar la integración de estudiantes/personal académico y administrativo internacional:

La UUA ha implementado un sistema de amigos con estudiantes que han vuelto para ayudar a los estudiantes extranjeros recién llegados en todo lo que necesiten. Durante los cursos o asignaturas se realizaron presentaciones con estudiantes internacionales para explicar cómo funciona la ciudad y darles algunos consejos útiles. Los profesores visitantes se unieron a clases en curso para interactuar con los estudiantes de la UAA.

En la UNQ, cuando se podían hacer encuentros presenciales, se realizaban periódicamente reuniones sociales y deportivas en los que se buscaba que los estudiantes de movilidad se integraran con estudiantes locales. Ejemplo de ello son los «asados» (barbacoas) en los que no solo se invita a estudiantes de movilidad, sino también a estudiantes locales. Otro ejemplo son los partidos de fútbol organizados en ocasión de la visita de una delegación de estudiantes de una universidad americana al campus de la UNQ, donde pasaron dos semanas.

Principio 8. La experiencia de movilidad no solo tiene valor para el individuo implicado, sino también para la comunidad de destino (institución anfitriona) y de pertenencia (institución de origen). La persona que se



moviliza (estudiante o miembro del personal académico o administrativo) puede contribuir al entendimiento internacional e intercultural, sobre todo si se apoya de manera adecuada.

La movilidad, ya sea de personal académico, administrativo o estudiantes, requiere muchos recursos en términos de iniciativa nacional, institucional y personal, tiempo y dinero. Aunque es ampliamente visto como una ventaja para la carrera futura de la persona que viaja, sus beneficios pueden ser más amplios para las personas involucradas, instituciones y comunidades.

Para lograr esos beneficios es necesaria una planificación y preparación específicas para el intercambio intercultural. Por ejemplo, a través de acuerdos con los municipios locales para visitar escuelas locales y compartir la experiencia, organización de sesiones de cine sobre los países de origen de los participantes entrantes (particularmente los menos conocidos).

Principio 9. El papel estratégico de la movilidad debe ser reconocido a nivel institucional y debe implementarse un enfoque sistémico de los beneficios de la movilidad internacional centrándose en el impacto en toda la institución.

Si bien la experiencia y el profesionalismo de las oficinas internacionales son necesarios para apoyar al personal y a los estudiantes, no es suficiente. Si solo se implican e informan a los profesionales responsables de los programas de movilidad, los beneficios de la movilidad solo serán a nivel individual.

Toda la comunidad académica es responsable de hacer que la movilidad entrante y saliente sea significativa, y no solo a nivel científico o académico. La importancia intercultural de la movilidad debería convertirse en una parte central de la estrategia y planificación institucional general.

Principio 10. Las actividades que involucren tanto a los estudiantes y al personal entrante (futuros, presentes y pasados) como a los estudiantes



y al personal local deben programarse con regularidad y frecuencia para integrar y beneficiar a los participantes locales y extranjeros.

Por lo general, no es tan común que los estudiantes locales e internacionales (estudiantes extranjeros que están de paso) se mezclen o se agrupen en algunos contextos. A veces, debido a las barreras lingüísticas, otras por diferencias culturales o porque en ocasiones los grupos ya están formados, es más difícil incluir a los recién llegados.

Esto puede tener un impacto académico particularmente negativo cuando a los estudiantes internacionales les resulta más difícil participar en el trabajo en grupo o si se les da responsabilidad dentro de las tareas asignadas en clase. Los profesores deben ser sensibles a este desafío, liderar la formación de los grupos y asignar tareas específicas a personas concretas si realizan trabajo en grupo. También deben alentar y empoderar a los estudiantes internacionales para que mantengan su identidad diferente y la presenten como una fortaleza, no una debilidad, frente a la clase. El futuro del trabajo pasa por integrar equipos multiculturales por lo que debe estar dentro de la misión de la universidad preparar a sus estudiantes para aceptar al otro.

Ejemplos

La organización de cursos y actividades interculturales (culturales, sociales o deportivas) funciona como catalizador de la internacionalización en casa. Algunos de los socios latinoamericanos del proyecto DHIP organizaron actividades que permitían la transferencia no solo del conocimiento científico, sino también de la diversa riqueza cultural de los estudiantes y el personal movilizado a su comunidad académica local.

La UAA organizó cursos / charlas / talleres impartidos por estudiantes internacionales, nativos de inglés, a miembros de la comunidad académica de la UAA. Después, se invitó a los estudiantes internacionales a participar en espacios recreativos: deportes / juegos / eventos.



La UPN llevó a cabo acciones relacionadas con los procesos de internacionalización en casa con el fin de contener los efectos de la pandemia. Estas, mediante el uso de herramientas tecnológicas, permitieron la colaboración académica entre instituciones y compañeros investigadores. Posibilitaron experiencias de socialización e intercambio internacional e intercultural con una comunidad más grande, haciendo hincapié en las relaciones con países de América latina e Iberoamérica. Algunos ejemplos concretos son:

- En el segundo semestre de 2020 se avanzó en la propuesta, diseño e implementación de 3 cursos de verano con la Red Educativa Universitaria de Conocimiento y Acción Regional (REDUCAR), que vinculó a estudiantes y profesores de más de 5 instituciones y países: República Dominicana, Honduras, México, Argentina y Colombia. En el primer semestre de 2021, esta oferta se amplió a un total de 5 cursos, vinculando a un país más: Ecuador.
- El desarrollo de dos proyectos internacionales de aprendizaje colaborativo en línea (COIL): 1) *La memoria de las cosas y las prácticas: Cultura del material escolar y vida diaria en las escuelas de Argentina y Colombia*, lo cual puso en contacto a estudiantes y profesores de la UPN y de la Universidad Nacional de Córdoba, UNC, Argentina. 2) Breve curso interdisciplinar sobre *etnografía virtual: Tiempo libre, género y derecho a la ciudad*, que vinculó a estudiantes y profesores de la UPN, la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (México) y la Universidad de Ibagué (Colombia).

La UNQ ofreció espacios en el campo para la reflexión intercultural. Ejemplos de estas actividades: charla dada por un profesor visitante de una universidad turca sobre la crisis migratoria del Mediterráneo oriental; y la organización de un espectáculo relacionado con el Día de los Muertos por parte de un estudiante mexicano.



1.5 Desarrollo eficaz de las estrategias de recaudación de fondos para la internacionalización de instituciones de educación superior.

La importancia de tener una experiencia de movilidad es tal que las instituciones de educación superior, cuando se esfuerzan por internacionalizarse, deben tratar de encontrar formas de apoyar al máximo número posible de personal y estudiantes movilizados, entrantes y salientes. Normalmente, la mayor carga será encontrar formas de apoyar la movilidad saliente, porque los costes recaerán en gran medida en los estudiantes que se van (viaje, visado, subsistencia en un país diferente). La IES también tendrá que proporcionar ayuda al personal y a los estudiantes entrantes ofreciendo estructuras educativas y de investigación gratuitas y ofreciendo servicios de apoyo.

En algunos casos la financiación nacional o pública de otro tipo puede ayudar, pero la mayoría de los esfuerzos se dirigirán a obtener fondos para proyectos internacionales. Probablemente, la propia universidad tenga que complementar lo que obtenga con fondos propios.

Aunque ofrecer oportunidades de movilidad al personal académico, de investigación y administrativo y a los estudiantes requerirá esfuerzos y recursos dedicados, y también algunos gastos estratégicos sobre todo al principio, los beneficios serán relevantes a largo plazo.

Principio 1. Para obtener apoyo para la movilidad, será esencial un aporte inicial fuerte en términos de investigación de las oportunidades.

Para iniciar un programa de movilidad será importante poder apoyar un cierto número de movilidades. Aunque en una fase piloto puede haber algunas experiencias dispersas, por ejemplo para el personal de investigación, asistiendo a conferencias o participando en actividades en otro país, es esencial un nivel de financiación que pueda justificar un enfoque



sistemático y el desarrollo de los conocimientos y servicios necesarios. Para poner en marcha un programa de movilidad, se deben explorar y explotar todos los contactos existentes con el fin de construir una base de datos de posibles fuentes y programas. Los socios interconectados, como los de DHIP, pueden ofrecer ideas y consejos.

Principio 2. El Principio de inclusión debe orientar las políticas hacia la financiación de la movilidad. La movilidad debe ser posible para estudiantes o miembros del personal académico y administrativo sin importar las diferencias en su nivel de recursos privados.

Si la financiación no es suficiente para cubrir todos los costes de movilidad, los esfuerzos de movilidad tenderán a apoyar a unos pocos seleccionados, no necesariamente por su mérito o idoneidad para ser embajadores intelectuales y culturales en otro país. Se deben explorar todos los recursos de ayuda posibles. Por ejemplo, si hay fondos públicos disponibles para apoyar a los estudiantes económicamente desfavorecidos en sus estudios, éstos pueden recibir la misma ayuda o mayor durante su estancia en el extranjero. En los casos de estudiantes en situaciones particulares, por ejemplo, los que además de estudiar trabajan o estudiantes con niños pequeños pueden beneficiarse de experiencias de movilidad breves, cursos intensivos o cursos de verano, en los que no tendrían que dejar a sus familias o su lugar de trabajo durante un período largo de tiempo. También debe proporcionarse ayuda extra a los estudiantes con discapacidad. Para ello también puede haber fuentes específicas de ayuda (asociaciones, financiación pública).

Principio 3. Las oportunidades Erasmus pueden ser útiles para financiar la movilidad, pero es necesario explorar y tener en cuenta todas las fuentes posibles (locales, públicas, privadas, regionales, nacionales, internacionales).



En Europa, movilidad significa Erasmus y Erasmus significa movilidad. A menudo se dice que es el programa con más éxito de la Comisión Europea, a lo que podríamos añadir que solo tiene una influencia leve y no tiene competencia legal en el área de la educación. Resulta sumamente positivo que el programa Erasmus haya puesto a disposición algunos fondos de movilidad a través de la acción KA107 para la movilidad internacional con países no europeos. Lamentablemente, el número de movidades entre Europa y América Latina financiados a través de Erasmus no es grande. El KA107 solo proporciona movilidad entre América Latina y Europa, y no dentro de la región en sí ni con otros países del mundo. Por ello, deben explorarse otras fuentes de financiación de manera sistemática.

Principio 4. Según la situación de cada IES, o la del país, en cuanto a su autonomía financiera, es posible que deban destinarse determinadas sumas para complementar lo que se obtiene de fuentes externas.

A veces (tal vez incluso a menudo) las becas o subvenciones de movilidad son contribuciones a los gastos necesarios para participar en una experiencia de movilidad, incluso eligiendo (como suele ser necesario) las opciones de menor coste disponibles para viajes y dietas. No obstante, hay que tener en cuenta que en un programa de movilidad son igualmente esenciales factores no monetarios: la disponibilidad de una institución de acogida, por ejemplo, y de un marco para la certificación y reconocimiento de la movilidad. En algunos casos, la propia IES debería prever un complemento para que sea posible aprovechar oportunidades de financiación incluso parciales.

Ejemplos

La UCSA ha podido acceder a otras fuentes de financiación para la internacionalización a través de su participación en proyectos de cooperación internacional. En los últimos tres años, UCSA ha participado de tres proyectos financiados por el Programa Erasmus + con los cuales se han



logrado movilidad de docentes, y compra de equipamientos.

UNCUYO ha recibido fondos internacionales de Erasmus+, BAYLAT, RISE y CAF.

La UDES, a través de su participación en redes y programas de internacionalización, ha podido acceder a fondos y becas de movilidad. Por ejemplo, hemos obtenido financiación de PAME, becas iberoamericanas, PILA y BRACOL. Tenemos una política de matrícula con descuento para los estudiantes de movilidad saliente con el fin de facilitar la captación inclusiva.

UPN: El segundo semestre de 2020, se logró firmar el Convenio de Cooperación Internacional No. 2020-0452 del 25 de septiembre de 2020, suscrito entre el ICETEX, la Embajada de Francia en Colombia y la UPN; a través del cual se logró financiar la movilidad de dos estudiantes de la UPN hacia la Universidad de Toulouse-Francia, para desarrollar estudios en el *Máster de enseñanza, educación y formación (MEEF) y formación (PIF) -curso enseñanza en el extranjero-*. Los recursos obtenidos permitieron cubrir pasajes aéreos, seguro médico internacional y manutención por 5 meses, para cada uno de los estudiantes.

En el marco del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2024, la Universidad Pedagógica Nacional formuló y aprobó el Proyecto de Inversión "*Movilidad Docente y Estudiantil*" por medio del cual se asignaron recursos de inversión provenientes del Presupuesto Nacional, con el fin de promover la movilidad de estudiantes y docentes, así como el desarrollo de eventos académicos institucionales que viabilizan la participación de expertos académicos internacionales.

UNIBE: La financiación en este punto depende de las políticas de las empresas y la situación económica que rodea a la mayoría de las instituciones gubernamentales no facilita la búsqueda de apoyo financiero.



2. Diseñar o rediseñar la internacionalización de servicios y procesos

2.1 Rediseñar los procesos administrativos para la internacionalización

La implementación de la estrategia de internacionalización de una institución de educación superior requiere una sólida toma de decisiones relacionadas con las políticas, pero la creación de un plan de acción viable y factible requiere un gran esfuerzo también para encontrar las soluciones adecuadas en términos administrativos y para el «papeleo».

La reorganización y el rediseño de los procesos administrativos no es un simple ejercicio de optimización formal, sino una forma tangible de perseguir los objetivos políticos de la manera más eficaz. Las políticas nacionales pueden sugerir o requerir la adopción de buenas prácticas, como la transición del papel a lo digital, pero el diálogo internacional puede tener un doble beneficio: puede promover la optimización y también el desarrollo de nuevos procesos y roles, como un Delegado Oficial para Programas Internacionales. El entendimiento mutuo también se ve facilitado por el intercambio de información organizacional, visión y documentos estratégicos, que describen los objetivos a corto y mediano plazo establecidos por toda la comunidad académica.

Principio 1. No hay duda de que la digitalización de los procesos administrativos y la implementación de proyectos centrados en la transición del papel a lo digital también ayudarán en la redefinición de los procesos administrativos en la estrategia de internacionalización, pero este paso debe seguir un método determinado para dar como resultado una transición sin problemas y sin riesgos.



La digitalización se presenta a menudo como un camino obvio para las administraciones públicas de todo el mundo. Reemplazar un flujo de trabajo en papel por uno digital es una transición bastante deseable, ya que consagra los valores promovidos por varias organizaciones internacionales, sin dejar «a nadie atrás» al facilitar el intercambio de datos en lugar de documentos. Tanto los estudiantes como el personal administrativo necesitan procesar una gran cantidad de documentos, que pueden reducirse considerablemente al adoptar la transición tecnológica. No obstante, la estrategia nacional para reducir el número de servicios disponibles solo en forma física debe ir acompañada de una metodología sólida y bien estructurada para capacitar al personal en consecuencia y también considerar cuidadosamente qué servicios deben mantenerse de manera física. Recuerde que la digitalización también puede conllevar una mayor brecha y despersonalización de las relaciones entre la institución y los estudiantes. Por lo tanto, incluso si la transición de papel a digital suele ser algo que merece la pena lograr, se debe considerar cuidadosamente el uso y el valor de la burocracia basada en papel para prevenir fraudes y minimizar el riesgo de falsificación de documentos.

Principio 2. En el marco del rediseño de los procesos administrativos para la internacionalización, es importante designar a un delegado oficial para los programas internacionales.

Desde el punto de vista institucional, el nombramiento de un delegado dedicado a programas internacionales es importante: le indica a la comunidad universitaria que su universidad presta gran atención a la apertura y al diálogo internacional, y que existe una estructura sólida para perseguir los objetivos establecidos en el Documento de Visión y Estrategia Internacionales. La posición que se da a dichos delegados puede variar desde un nombramiento oficial como vicerrector, hasta una «persona de contacto para proyectos internacionales», más informal. Esta es una po-



sición bastante práctica, por lo que es importante considerar seleccionar a un miembro proactivo del personal docente o al jefe de la Unidad de Relaciones Internacionales. En cualquier caso, debe ser una persona que esté expuesta a diario a socios externos y estudiantes.

Principio 3. La internacionalización no sólo tiene que ver con la enseñanza y el aprendizaje. También se trata de crear un nuevo enfoque de la gestión organizativa, entender cómo trabajan las universidades socias, qué documentos necesitan y qué procesos deben seguir.

Por este motivo, es muy importante involucrar al personal administrativo y técnico en las actividades internacionales, incluidas las visitas de intercambio y el seguimiento in-situ. Dado que la mayoría de los problemas administrativos están relacionados con el cumplimiento de los documentos y las «listas de verificación estrictas», es muy recomendable tener un conocimiento profundo de cómo funcionan las universidades socias. Se debe considerar la posibilidad de postularse a programas de subvenciones a la movilidad para facilitar las visitas de intercambio y una colaboración más estrecha con instituciones extranjeras, incluidos los puntos de contacto en las embajadas.

Principio 4. Otras buenas prácticas que pueden ser útiles para la redefinición de las prácticas administrativas desde una perspectiva internacional son el intercambio de hojas informativas y una campaña de comunicación desarrollada por organismos nacionales o internacionales.

La creación de hojas informativas fáciles de leer (o páginas web de universidades implicadas y de fácil acceso disponibles al menos en inglés) también es una buena práctica para compartir con las instituciones socias. Los puntos de contacto o referentes del profesorado son difíciles de encontrar en los sitios web institucionales. Por ello, considere usar un solo servicio de asistencia/punto de contacto con el fin de agilizar la comu-



nicación y redirigir las solicitudes a las personas adecuadas en sus departamentos/facultades. Dado que la internacionalización también está ligada a la permeabilidad de los tejidos sociales y empresariales de cada ámbito, considere la posibilidad de colaborar con organismos nacionales (ministerios, ONG, empresas de radiodifusión...) e internacionales para concientizar sobre los beneficios del intercambio de información para facilitar las actividades y agilizar los procesos. Considere ajustar el enfoque de las campañas difundidas por la Unión Europea con respecto a la «ventana externa».

Principio 5. Desarrollar e implementar un Plan Estratégico de Internacionalización (IEP, por sus siglas en inglés) con metas a corto y medio plazo es importante para orientar, dirigir y poner en marcha las estrategias de internacionalización de la universidad.

La planificación de un IEP implica definir las principales áreas de internacionalización (es decir, oficina de relaciones internacionales y servicios académicos, movilidad, programas académicos, investigación, visibilidad, etc.), detallando las actividades y acciones previstas para cumplir con las metas a medio y largo plazo para cada área de internacionalización y estableciendo indicadores específicos, medibles, factibles y de duración determinada. Podría ser útil establecer una unidad de seguimiento interno para la implementación del IEP que incluya representantes de cada área de internacionalización, con la función principal de mapear periódicamente el estado de las actividades, proponer ajustes si fuese necesario y supervisar el logro de las metas. También hay que prever recursos económicos para la puesta en marcha del IEP para que sea operativo.

Ejemplos

Entre las sugerencias de los socios latinoamericanos del proyecto DHIP,



un punto relevante en la transición del papel a lo digital es la falta de un marco regulador nacional.

Sobre la base de la experiencia de los socios de la UE, la transición se ha vuelto cada vez más pertinente y va acompañada del desarrollo de herramientas digitales seguras y fáciles de usar.

Considere convertirse en un referente (*champion*) de la transición digital en su país, destacando la manera en que el nuevo enfoque podría acelerar los procesos, ahorrar recursos (una pequeña inversión para imprimir, administrar y almacenar documentos impresos) y combatir la falsificación ilícita de documentos. La transición también facilita la armonización de los procedimientos administrativos, promoviendo así la creación de un área regional de educación superior (p. ej., dentro del área del Mercosur o incluso en todas las regiones de América del Sur/Centroamérica).

Por lo tanto, de forma sintética, pasar a un sistema de gestión de documentos electrónicos mejora la calidad de los datos, la eficiencia operativa, la estandarización de los procesos, la disponibilidad de datos en tiempo real, un mejor acceso a los datos, una mejor integración y colaboración entre las IES.

UPN mediante Decreto Presidencial No. 2902 de 1994 aprobó el Acuerdo 076 de 1994 expedido por el Consejo Superior de la Universidad Pedagógica Nacional, por el cual se aprueba la Estructura Interna de la Universidad Pedagógica Nacional; en dicha estructura se crea y define la Oficina de Relaciones Interinstitucionales -ORI- como “una unidad de apoyo de carácter asesor de la Rectoría, en especial sobre la definición, el fomento y la ejecución de programas de proyección internacional de la Universidad. Igualmente, la ejecución de acciones de cooperación tendientes a la búsqueda de asistencia académica, técnica y financiera por parte de entidades internacionales y gobiernos extranjeros para los programas de la Universidad”.



En este sentido, y en aras de la actualización constante de la ORI, la UPN viene definiendo anualmente el *Plan de Internacionalización*, que integra y actualiza las líneas de trabajo o acción que adelanta la Oficina de Relaciones Interinstitucionales. Para el primer semestre de 2021 se han definido 4 líneas de acción:

- *Institucionalización de la Internacionalización*: Esta línea de acción está encaminada a promover acciones que posibiliten de manera reflexiva, crítica y situada, la identidad y proyección institucional que la UPN ha venido consolidando en torno a la Internacionalización. Esto en consecuencia con el Proyecto Educativo Institucional (misión, visión y línea de acción Afianzamiento del carácter nacional, intercultural e internacional de la Universidad); con los planteamientos del programa Proyección nacional e internacionalización en doble vía (PDI 2020-2024), y en respuesta a las actuales demandas y desafíos que plantea el contexto nacional, latinoamericano y mundial a las universidades pedagógicas de la región.
- *Gestión de la Movilidad*: a través de esta línea de acción se busca promover la movilidad, participación e intercambio académico de docentes, investigadores y estudiantes (entrantes y salientes) en actividades de carácter internacional en modalidad presencial o virtual.
- *Cooperación interinstitucional e internacional*: esta línea pretende gestionar y promover las relaciones con universidades, instituciones y comunidades académicas del ámbito local, nacional e internacional a través de diferentes mecanismos de cooperación.
- *Difusión y posicionamiento institucional*: A través de esta línea se pretende generar estrategias de divulgación, difusión y posicionamiento institucional que permitan visibilizar el saber producido por la Universidad.



La UNIEMP ha rediseñado la Oficina de Internacionalización transformándola en una Oficina de Relaciones Interinstitucionales, que ahora engloba la gestión internacional con los graduados. Esto ha mejorado y aumentado el apoyo al área debido a su crecimiento. Planean rediseñar la ORI para convertirla en una Dirección de Relaciones Internacionales (DIR) que comprenda a *Alumni* con el objetivo de incluir a sus profesionales en los servicios internacionales que ofrece la institución. El objetivo es que tenga efecto no solo en los estudiantes, sino también en los exalumnos con los esfuerzos de internacionalización de la universidad, llevando a cabo procesos de mayor equidad e integración. Mediante la Dirección de Relaciones Internacionales con personal de apoyo, esperan generar mejores resultados en los indicadores de internacionalización, mayor visibilidad institucional y un impacto de la gestión internacional en la comunidad empresarial y entre los socios extranjeros y empresas co-formadoras.

La UDES ha rediseñado su web de internacionalización. Han reorganizado el proceso administrativo para firmar acuerdos y establecer una hoja de ruta. También han reestructurado la estrategia de desarrollo de acuerdos dando prioridad a los países de habla no hispana.

La UNLa ha trabajado para ajustar las tareas del personal relativas a las categorías designadas para el área. Han incorporado reuniones ordinarias con equipos técnicos. Finalmente, han redactado documentos internos sobre los procedimientos administrativos para desarrollar proyectos internacionales.

UCSA ha fortalecido la oficina internacional con la implementación del IEP en mayo 2019 con un impacto en toda Comunidad Académica: 2500 alumnos, 200 profesores y 100 miembros de staff. Los Recursos implicados han sido recursos humanos, tecnológicos y financieros. El Impacto del COVID-19 fue un retraso en la ejecución de planes



Además, se ha buscado la participación de todos los miembros del staff en las actividades de capacitación del Proyecto DHIP, lo cual también ha contribuido con el fortalecimiento de los procedimientos administrativos (Setiembre 2019) con un impacto sobre 100 miembros de staff y recursos humanos.

La UNIBE, mediante el IEP, ha establecido muchas acciones, procesos y mecanismos que antes no eran procedimientos estándar. Ya tenían una oficina internacional organizada de conformidad con el IEP. Las estrategias del IEP han complementado la función manual de la universidad. Los temas relacionados con la sostenibilidad aún están en estudio debido a la incertidumbre del COVID-19. La UNIBE ha subrayado la falta de un marco regulador nacional para apoyar la transición de papel a digital. Entre sus actividades informales, han organizado seminarios culturales para el personal y han destacado la importancia de tener más personal para la ORI, con funciones específicas.

La UNCUIYO ha implementado la fusión de la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado y la Secretaría de Relaciones internacionales.

UNQ avanzó con la idea de conformar una comisión de internacionalización, integrada por un representante de cada una de las cuatro unidades académicas, más la oficina internacional de la UNQ. Dos de las unidades designaron sus representantes, pero el proceso se vio frenado por la pandemia del COVID. A los efectos de promover una cultura internacional, definió e implementó una política mejorada de comunicación e información, para lo cual se utiliza actualmente la web institucional de la UNQ y redes sociales propias de la oficina internacional. Se publican un promedio de diez noticias mensuales, incluyendo convocatorias internas, difusión de eventos y oportunidades de programas, proyectos y becas internacionales. También se avanzó en generar canales



de información directa sobre las posibilidades de internacionalización dirigidas a cada área y departamento de la UNQ a partir de reuniones con diferentes actores de cada uno de ellos en respuesta a solicitudes dadas desde los espacios internacionales (otras instituciones o agencias externas).

Los procesos de rendición de cuentas correspondientes a los proyectos con financiamiento nacional han sido simplificados, lo cual facilita notoriamente la gestión de estos.

La oficina internacional tiene pendiente la digitalización de su sistema de gestión de las movilidades, tanto entrantes como salientes. Es una tarea que se había iniciado en 2019 en conjunto con el área de sistemas de la UNQ. Lamentablemente, también en este caso la pandemia frenó el proceso de implementación. Aunque debe reconocerse que, en este caso, la deuda es anterior a la pandemia.

UAA se refiere a actividades como:

- Colaboración entre los miembros inter-facultades
- Diseño de promociones con el departamento de comunicación para dar visibilidad a los programas de movilidad y becas.
- Utilizar herramientas de RRPP para difundir información internacional

Han hecho un Trabajo conjunto con el Departamento de comunicación para promocionar actividades académicas internacionales o becas disponibles. Han adquirido equipos tecnológicos para el personal en contacto con estudiantes internacionales y/o actividades de internacionalización y fortalecido la Dirección de Investigación y Proyectos en el gerenciamiento de proyectos de cooperación internacional.



2.2 Configurar o rediseñar una ORI

Las ORI suelen ser responsables de todas las actividades internacionales de la universidad, salvo la captación de estudiantes. No obstante, los últimos desarrollos de programas internacionales exigen que las ORI mejoren aún más sus capacidades y se adapten a su rol de acuerdo con las visiones y estrategias desarrolladas por la dirección de la universidad. En ocasiones, estos ajustes requieren la creación de una red de colaboración formal/informal dentro de la Universidad, en un esfuerzo por cubrir un vacío en las capacidades existentes. La contratación de personal especializado puede evitar el fracaso a diferentes niveles; si la inversión no es posible, recurrir a los recursos humanos internos parece ser la única manera de garantizar una acción administrativa eficaz, utilizando las convocatorias internas (transferencia de personal existente). La creación de un departamento dedicado al diseño de proyectos internacionales podría ser una oportunidad para la universidad de crear una subcomunidad caracterizada por diferentes habilidades y miembros deseosos de participar en escenarios de colaboración internacional.

Principio 1. Una práctica implementada en varias universidades y que ha tenido mucho éxito es la creación de una amplia red para la gestión de programas internacionales junto con la creación de una estructura de departamentos descentralizados para fomentar la participación de los estudiantes en programas internacionales.

Implicar al personal de la administración de estudiantes en la red es una ventaja, ya que la movilidad por créditos suele ser el tipo más común. La red tiene una estructura de *hub-and-spoke*:

- 1) Un vicerrector de coordinación de la movilidad internacional.
- 2) Una ORI que también gestiona al personal de movilidad.



- 3) Un comité de facultad que incluye:
 - a. Profesores de referencia (uno para cada macro-área).
 - b. Personas de contacto administrativo de la facultad que sirven como punto de información.
- 4). Una asociación de estudiantes de apoyo.

Todos ellos procedentes del «Comité universitario para la movilidad internacional».

Esta estructura ha demostrado ser eficaz en la gestión de los flujos de movilidad.

Principio 2. Una de las causas más comunes en los fallos a la hora de configurar una oficina de relaciones internacionales es la falta de los fondos necesarios para contratar personal especializado.

Puesto que muchos planes de financiación apoyan a las universidades para la creación de servicios que ofrezcan mejores prestaciones internacionales a los estudiantes, muchas universidades ya están solicitando fondos para programas regionales, nacionales y locales. Los planes que financian la movilidad son, por tanto, muy útiles para crear una red exclusiva de profesionales capacitados que puedan apoyar a los académicos en la gestión de un mayor flujo de movilidad internacional.

Principio 3. Ante la imposibilidad financiera de aumentar el personal para la creación de una oficina de relaciones internacionales que apoye las acciones establecidas por la estrategia de internacionalización, es posible evaluar opciones internas dentro de la institución con un gasto mínimo de fondos.

La primera opción sería la reubicación del personal que tenga la cualificación adecuada para el puesto, pero esté asignada en otro sector. Esto es



posible mediante una convocatoria interna dentro de la institución, en la que se destaquen las cualificaciones y capacidades requeridas. Una vez se haya contratado al personal y se hayan evaluado las cualificaciones, el siguiente paso sería ofrecer cursos de capacitación para compensar cualquier falta de conocimiento y habilidades.

Principio 4. Dentro de la organización de la ORI en particular, desde un punto de vista financiero, es esencial tener en cuenta la creación de un departamento centrado en el diseño de proyectos internacionales con el fin de participar en convocatorias internacionales.

La creación de una oficina especializada en proyectos internacionales supondrá más oportunidades para la institución a la hora de obtener acceso a fondos para el desarrollo de actividades de internacionalización. El personal implicado puede facilitar la participación en diferentes convocatorias, lo que aumentaría las posibilidades de éxito. Las instituciones regionales y nacionales suelen ofrecer apoyo a las universidades a este respecto, pues el incremento de financiación externa tiene un efecto positivo en las asignaciones locales.

Principio 5. Una vez que se haya organizado una ORI completamente operativa, es muy importante proporcionar al personal equipo TIC actualizado y capacitación forma/informal.

Las relaciones internacionales deben ser activas, con un control continuo de las actividades conjuntas y la creación de otras nuevas. Es imposible realizar actividades a distancia sin un equipo actualizado. Entre estas herramientas se incluye una web actualizada, quizá traducida a una lengua vehicular, y la posibilidad de organizar una campaña de comunicación haciendo uso de las redes sociales más populares es fundamental. La capacitación formal es un extra, pues los espacios de formación oficiales también son importantes para los trabajadores con el fin de tener me-



jores oportunidades de empleo. No obstante, debe considerar organizar sesiones comunes en las que los empleados capacitados compartan su experiencia con otros para eliminar la diferencia de conocimientos dentro de una unidad. También debe tener en cuenta un plan de beneficios para los empleados que se ofrezcan a capacitar a sus compañeros. Estas actividades pueden ayudar a facilitar el trabajo en equipo y a encontrar «talentos ocultos» dentro de su organización.

Ejemplos

La mayoría de las dificultades relativas a la creación y rediseño de una ORI para los socios del proyecto DHIP se relacionan con la falta de fondos para contratar personal profesional. A continuación, hay algunas sugerencias para resolver este problema:

- Realizar un análisis de los recursos humanos disponibles en tus instituciones desde un enfoque holístico. La reorganización no es una labor esotérica, sino una actividad como cualquier otra, parecida a organizar una reunión, presentar un nuevo programa de investigación o publicar un artículo científico.
- Comience estableciendo las ventajas, los costes y el tiempo necesario para realizarlo. Recuerde que los costes no se refieren solo a los salarios, también incluyen el coste «humano» del cambio y las alteraciones que este cambio puede ocasionar.
- Considere implicar a personal docente como un eje central en el proyecto, haciendo uso de su experiencia, recabando información sobre las expectativas laborales del personal y la experiencia obtenida en otras reorganizaciones.
- Divulgue el concepto de que el cambio no se produce en un solo sentido, que la reasignación no es un castigo por un desempeño la-





boral mediocre y que el cambio supone nuevas oportunidades de crecimiento profesional.

UPN como parte de las iniciativas que se adelantan al interior de la Oficina, anualmente concierta objetivos con el personal de la ORI y establece funciones tendientes a mejorar los procesos desarrollados al interior de la Oficina.

Durante 2020 y 2021 en los proyectos de Internacionalización del Currículo y Política de Internacionalización, se están revisando y ajustando las líneas de acción y gestión sobre las cuales trabaja la Oficina, esto en pos de mejorar y garantizar una adecuada gestión de la internacionalización que permita hacer efectivas las líneas y estrategias declaradas en la Política, lo que redundará en la transversalización de la Internacionalización en las funciones misionales de la Universidad, docencia, investigación y proyección social.

Este ajuste insta a la Universidad a incorporar de manera permanente el ejercicio de la Institucionalización de la Internacionalización en diálogo directo y articulado con las distintas Unidades Académicas de la Universidad. (Facultad de Bellas Artes, Facultad de Ciencia y Tecnología, Facultad de Educación, Facultad de Educación Física, Facultad de Humanidades, Posgrados y Doctorado.) Sin embargo, es importante aclarar que el rediseño de las funciones de la oficina y de los perfiles no depende de la autonomía directa de la ORI y la Rectoría, sino que requiere de su materialización y aprobación en la reestructuración orgánica que viene discutiendo la Universidad, y que esperamos sea efectiva en los próximos años.

La UNIEMP ha rediseñado la página web de la Oficina de Relaciones Internacionales como un espacio virtual del área de internacionalización que condensa información de interés para estudiantes, profesores, socios y otros miembros de la comunidad académica. El objetivo es lograr un espacio institucional virtual que fomente la internacionalización aumentan-



do la visibilidad y el reconocimiento internacionales. Asimismo, promueve acciones de movilidad coherentes y pertinentes para estudiantes, profesores y personal administrativo, generando un impacto en la cultura institucional internacional. El impacto actual ha sido el acceso a la información para más de 800 estudiantes, 34 docentes, graduados y comunidad académica, mientras que el impacto esperado consiste en incrementar el contacto con la comunidad, permitiendo el acceso a información sobre la internacionalización. Ha habido una propuesta de rediseño de la ORI por parte de un miembro de la facultad que participaba en una conferencia en la Universidad de Pisa. Se trataba de una propuesta interesante, pero no logró llegar a los que toman las decisiones dentro de la institución.

La UDES ha trabajado con el vicerrectorado de investigación en una estrategia de movilidad para presentar propuestas de investigación de alto impacto. Han rediseñado el proceso de solicitud online para la movilidad saliente de estudiantes y profesores. Los esfuerzos por contratar nuevo personal administrativo no han tenido éxito: la inversión presupuestaria para la puesta en marcha administrativa de la internacionalización es limitada y no se han aprobado las solicitudes de nuevo personal.

La UNLa ha puesto en marcha un cambio que implicaba tener a un nuevo coordinador de oficina, un responsable de proyectos internacionales y un nuevo funcionario de movilidad. Un comité de autoridades evaluó los perfiles de acuerdo con las necesidades. Se han establecido nuevos vínculos laborales informales con departamentos académicos que han permitido agilizar las acciones relacionadas con la movilidad académica, proyectos y convenios internacionales. Se ha creado un comité interno de investigación de la internacionalización.

UCSA: Ha iniciado programas de formación del personal con el fin de desarrollar capacidades en ámbitos como el diseño de proyectos. Se cuenta



con un nuevo integrante en la oficina de Relaciones Internacionales, que apoya las actividades de internacionalización desde enero 2020. Se ha desarrollado varios eventos de sensibilización académica sobre la importancia del intercambio internacional.

UNIBE: La movilidad era posible antes de la pandemia e incluía foros internacionales (Costa Rica) y movilidad para la investigación (Canadá y Portugal). Han contratado personal nuevo para que trabaje con otros departamentos (investigación, servicios al estudiante) y tengan un equipo más capacitado. Han reubicado la Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales como una oficina independiente y han creado un equipo de trabajo interdepartamental para acciones conjuntas con la Dirección de Bienestar del Estudiante y la Dirección de Investigación. Sin embargo, el personal no ha respondido con entusiasmo a la capacitación en lenguas extranjeras.

La UNCUIYO lleva a cabo una organización en dos áreas principales, Relaciones Internacionales y Estudios de Investigación y Posgrado, y en dos áreas transversales de Finanzas y Comunicación.

La UNQ ha conformado un equipo específico para la búsqueda y presentación de propuestas de proyectos en convocatorias internacionales, con centro en la ORI, pero con elementos de los diversos departamentos y escuelas, según fuera la necesidad y caso. Había una actualización y modernización del equipamiento informático de la oficina de relaciones internacionales de la UNQ, con fondos del Proyecto DHIP.

Un efecto positivo de pandemia y de la virtualización fue las actividades formativas fue que se multiplicó la oferta de capacitación disponible para el personal de oficinas de relaciones internacionales. En efecto, muchas actividades que antes requerían el traslado a otra ciudad o país estuvieron disponibles on-line, a bajo costo o directamente gratuitas.

Esto permitió que todo el personal de la oficina internacional de la UNQ



recibiera durante 2020 una intensa capacitación en buenas prácticas de internacionalización. Aún más, en muchos casos el personal de la ORI-UNQ fue expositor en eventos realizados virtualmente a partir de numerosos acuerdos bilaterales o en redes y proyectos en los que la UNQ participa (o fue invitada).

Es parte del ejemplo anterior, pero por su envergadura merece una mención aparte:

En el marco de los eventos socioculturales previstos por el Proyecto, la UNQ promovió la participación del Proyecto DHIP en la Feria Internacional de la Educación Superior Argentina (FIESA), prevista originalmente para ser realizada en marzo 2020, en la ciudad de Mar del Plata. La participación implicaba la presencia con un stand institucional y la financiación de la participación de Betty Leask en FIESA. Leask, una de las máximas expertas mundiales en temas de internacionalización del currículum se comprometió dictar una conferencia y un taller durante el evento. Pero llegó la pandemia y FIESA se suspendió. Por ello, se acordó con Leask la realización de un ciclo de cuatro videoconferencias sobre internacionalización del currículum (una conferencia inicial abierta a todo el público y tres talleres para un grupo de 16 universidades argentinas). Realizados entre septiembre y diciembre 2020 y con la participación de 400 personas, fue un éxito.

Además, para las universidades argentinas, fue la primera vez que el tema se planteaba como una política institucional necesaria. Es destacable que cada universidad que participó en los talleres lo hizo con un equipo integrado por funcionarios del área de diseño curricular y del área de internacionalización.

Otro punto destacable en el mismo sentido es que el Ministerio de Educación de Argentina (cofinanciador de la actividad) se comprometió a lanzar en



2021 una convocatoria para dar seguimiento al tema al interior de las universidades, incluyéndola financiación de acciones concretas, a escala inicial.

Hay un ejemplo insuficientemente cumplido. En la UNQ entendemos que el éxito de una política de internacionalización radica en contar con el activo involucramiento del cuerpo docente. Consideramos que son los docentes los reales efectores de las políticas y que el rol de la oficina de relaciones internacionales debe ser el de facilitador del proceso.

A partir de esta premisa, la oficina ha mantenido en los últimos años (y aún durante la pandemia) una actitud de acercamiento al cuerpo docente, interesándolo en sumarse a las actividades de internacionalización. El resultado es, positivo, pues son muchos los que se han acercado. Pero si ponemos este ejemplo en el “haber” es porque esta tarea no debe ser desatendida, pues siempre habrá más docentes para sumar y más oportunidades para difundir

En UAA el rediseño de la ORI no fue prioridad porque el personal con el que se cuenta es suficiente para las actividades. Han realizado INFODAYS para sensibilización sobre la importancia del intercambio académico, cursos de internacionalización online con universidades extranjeras y han considerado la participación del personal de RRII en las reuniones del claustro docente de las diferentes facultades.

2.3 La necesidad de unos servicios de movilidad más eficaces

En una estrategia de internacionalización la movilidad individual es, seguramente, la primera actividad concreta que se puede desarrollar. Los primeros pasos consisten en encontrar a los socios de movilidad adecuados y, si es posible, programas que puedan financiar o ayudar a financiar



las experiencias de movilidad. Lo ideal es que se incluya no solo a los estudiantes, sino también al personal académico, investigador y administrativo. Para desarrollar las oportunidades de movilidad, el personal de las Oficinas Internacionales también debe participar en la movilidad de staff, ya que esto les ayudará a comprender en términos concretos lo que implica, y también les permitirá construir lazos de entendimiento mutuo y confianza con sus colegas de otros países: esta es la clave para que los programas internacionales funcionen de manera eficaz.

A medida que se desarrolla la movilidad, la Oficina Internacional debe encargarse de la mayoría de las actividades organizativas, financieras y administrativas necesarias para sustentar el programa. Esto liberará al personal académico para que se dedique a actividades estratégicas, incluido el desarrollo de redes de movilidad, la búsqueda de buenos socios y la promoción de actividades conjuntas.

Muchos servicios de movilidad pueden transferirse online con el fin de facilitar las operaciones de recopilación, conservación y elaboración estadística de la documentación necesaria. No obstante, la columna vertebral de unos servicios de movilidad eficaces será un personal eficiente y bien preparado, que tenga las competencias administrativas, lingüísticas e interculturales necesarias para garantizar que se atiendan los asuntos organizativos, pero también que se preste la atención adecuada para garantizar la calidad de cada experiencia de movilidad y su valorización (tal como se analiza en el punto 5.3, más adelante).

Principio 1. La movilidad del personal y los estudiantes es el primer elemento de la internacionalización. Para que sea una base sólida, el servicio debe ser fluido y eficaz.

Al comienzo del desarrollo de un proceso de internacionalización, las personas motivadas pueden participar en experiencias de movilidad per-



sonal, las cuales pueden ser complicadas de organizar: llevará mucho tiempo encontrar socios, localizar fondos, comprender las limitaciones legales y prácticas, aprender a documentar la movilidad y cómo organizar la movilidad entrante.

Las primeras experiencias de movilidad crearán un efecto cascada, en el que un grupo de personas informadas y motivadas que hayan tenido una experiencia de movilidad podrán sugerir formas de mejorar el apoyo.

A medida que pase el tiempo, será tanto posible como necesario emplear personal con las competencias adecuadas para gestionar los flujos de movilidad, no en detrimento del contacto individual, que siempre será un factor clave para el éxito de la movilidad, sino con el fin de facilitar las bases de la experiencia de movilidad.

Principio 2. El personal que ofrezca apoyo al servicio de movilidad debe contar con las competencias adecuadas, incluyendo el conocimiento de las oportunidades disponibles, la habilidad para mantener el contacto con socios de movilidad y competencias lingüísticas y administrativas.

Si el programa de movilidad se expande a medida que avanza la internacionalización, será necesario tener una oficina internacional competente y proactiva. El personal empleado debe interactuar de manera inteligente y colaborativa para desarrollar una red de asociaciones y para tratar los problemas que puedan surgir. Serán la primera línea de intervención si se necesita solucionar problemas.

Principio 3. Los sistemas online para la gestión de la movilidad pueden ser muy útiles, aunque deben complementarse con contacto personal, apoyo y consejo.

Muchas actividades pueden implementarse online. La información so-



bre oportunidades de movilidad se puede comunicar a través de un sitio web interactivo. La información sobre los socios y sus programas, los acuerdos financieros y los requisitos formales, como visados, arreglos de viaje, etc., puede estar disponible de esta manera. Se debe cuidar que la página web o el sistema de información y gestión on-line esté actualizado, que los usuarios dispongan de un método alternativo (un enlace de ayuda o contacto) para comunicarse con los responsables del servicio de movilidad.

El sistema online también debe estar orientado a proporcionar información clara, precisa y atractiva sobre las oportunidades que ofrece la movilidad entrante.

A medida que se desarrolle el sistema online, este debería ser capaz de ayudar a los individuos a explorar oportunidades de movilidad de manera más completa. Finalmente, los aspectos financieros (becas), los expedientes (certificados de notas), la información sobre calidad y la conversión de notas podrán gestionarse online.

No obstante, los candidatos a la movilidad, entrante y saliente también deben encontrar información personal y presencial y ayuda cuando lo necesiten.

Ejemplos

UCSA: Los servicios de apoyo a la movilidad se han organizado a través de procedimientos incorporados del Programa de Movilidad MERCOSUR de la Unión Europea.

La UNCUYO ha creado su propio servicio de ayuda online para que el estudiante se presente al programa de movilidad y el procedimiento ya está bien establecido.

UDES: El control de la movilidad y los servicios de seguimiento son realiza-



dos por los jefes de internacionalización de los programas académicos. Se ha establecido un documento de «Preguntas frecuentes» en la web para minimizar las llamadas, correos electrónicos y visitas innecesarias a la oficina.

UNIEMP: Nuestros servicios internacionales engloban la generación de convocatorias de movilidad y asesoramiento para participar en actividades de movilidad. Están afrontando la construcción, publicación y difusión de oportunidades de movilidad con socios internacionales para estudiantes y profesores, con lo que desarrollarán sus competencias internacionales. Además, se ofrece acompañamiento en los procesos previos, durante y después de la movilidad internacional. Nuestro objetivo es integrar a todos los miembros de la comunidad académica en las ofertas de movilidad.

UPN: Existe en la ORI-UPN un profesional encargado de temas de movilidad estudiantil y otro encargado de temas de movilidad docente. Los procesos de aplicación a las distintas convocatorias de movilidad que abre la Universidad -semestre a semestre- se hacen en la actualidad en línea y mediante correo electrónico. Todas las convocatorias, así como los formatos y procedimientos que aplican a movilidad estudiantil y docente están publicados en la sección de la ORI que puede consultarse en www.ori.pedagogica.edu.co.

Es relevante señalar, que estas convocatorias son remitidas directamente a decanos y jefes de departamento de los distintos programas de pregrado y posgrado para la difusión directa entre sus estudiantes.

UNLa: Se ha diseñado una regulación de movilidad de estudiantes. Incluye definición de conceptos, mapa de agentes y un diagrama de flujo de los procedimientos. Muchos conceptos se inspiran en el proceso IEP. Su aprobación está pendiente.

Nuestro servicio de ayuda es multiplataforma. Usamos todas las he-





ramientas que podemos: redes sociales, listas de *mailing*, llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp, reuniones, formularios digitales, la web de UNLa. Esto solo es posible gracias al gran compromiso de la persona responsable de la movilidad, quien hace un seguimiento cara a cara de cada estudiante. Se están desarrollando algunos servicios adicionales, como los Tutores Internacionales, el Programa de Amigos, el Programa de Culturas Colectivas y un Programa de Embajadores Estudiantes.

La formalización de los procedimientos que facilitan la gestión de los estudiantes entrantes y salientes otorga transparencia y predictibilidad a las acciones. No obstante, estos procesos aún no se han dado a conocer a todos los actores pertinentes.

UNIBE: En nuestro caso, toda la información sobre movilidad se encuentra en nuestras cuentas de redes sociales y en las convocatorias de solicitudes. La mayoría de los estudiantes no visita la web, pero pueden llamar al teléfono de la universidad o enviar correos electrónicos directamente a la Oficina de Relaciones Internacionales.



3. Desarrollo de habilidades transversales

Principio 1. En el marco del proyecto Tuning (Beneitone *et al.*, 2007) se han acordado 27 competencias genéricas para los graduados de la educación superior en América Latina. El desarrollo de estas competencias requiere reflexionar sobre la definición de la competencia, es decir, lo que significa para un estudiante adquirir una determinada competencia. Implica definir claramente los resultados de aprendizaje que se pretenden obtener en el currículo universitario y en los planes de estudio de cada carrera y de cada asignatura.

Para facilitar definición de competencias genéricas se podrían emplear varios instrumentos, entre ellos, A. Sánchez/M. Poblete Ruiz, Aprendizaje basado en competencias (2007) como parte del proyecto Tuning (Beneitone *et al.*, 2007)), en el que la definición de cada competencia se proporciona junto con la propuesta de un esquema de medición para evaluar esta competencia en tres niveles de dominio. Esta herramienta podría ser útil para facilitar la inclusión de competencias dentro de la política y prácticas de la universidad. Otros instrumentos valiosos incluyen la Taxonomía de Bloom de Objetivos de la Educación y la Nueva Taxonomía de Marzano de Educación (Irvine, 2017, Guía Tuning para formular perfiles de programas de grado y las publicaciones del proyecto CALOHEE).

Ejemplos

Uniempresarial, ha llevado a cabo un análisis SWOT completo para informar de que el plan de internacionalización refleja las directrices de internacionalización y los objetivos de la política de internacionalización para mejorar varios procesos relacionados desde un enfoque holístico. La



política de internacionalización, consolidada en el documento de política elaborado en colaboración con las áreas de vicerrectorado, investigación y emprendimiento, se desarrolló a partir de las competencias globales generadas a partir de aspectos internacionales e interculturales y reflejó las siguientes estrategias: Relaciones internacionales, movilidad internacional e internacionalización en casa. Dentro del marco del proyecto DHIP, la internacionalización se ha desarrollado como un proceso transversal e integral que ayuda a reforzar nuestra institución y el modelo DUAL de educación. La declaración de la misión de los planes de mejora de la internacionalización es la siguiente: «Contribuir a la calidad institucional y al desarrollo continuo de la comunidad académica de la UE a través del establecimiento y consolidación de competencias globales generadas a partir de aspectos internacionales y multiculturales concretados a través de programas e iniciativas de internacionalización».

3.1 Habilidades lingüísticas

Principio 1. La habilidad para comunicar de manera clara y efectiva las propias ideas, conocimientos y sentimientos en el habla, utilizando una variedad de dispositivos lingüísticos para transmitir pensamientos e ideas de manera clara y precisa a la audiencia de destino, incluida la selección del vocabulario apropiado, la provisión de ejemplos o metáforas potentes y fáciles de recordar para comunicar ideas complejas y ambiguas, evitando frases engorrosas, repeticiones y ambigüedades es una competencia esencial atribuida a los recursos humanos calificados en la era de la creciente digitalización y automatización del trabajo (OCDE, 2019).

Para facilitar el desarrollo de las competencias comunicativas orales de los estudiantes es necesario pasar del aprendizaje centrado en el profesor al centrado en el estudiante. Un enfoque de la enseñanza y el aprendizaje



centrado en el estudiante estipula una transformación importante en las formas en que los estudiantes se relacionan con el plan de estudios, los roles de los profesores y estudiantes y los enfoques de evaluación. Los estudiantes deben tener oportunidades para implicarse activamente en el proceso de aprendizaje y asumir la responsabilidad para lograr resultados del aprendizaje. El papel del profesor debe transformarse en el de un facilitador que guía a los estudiantes al proporcionar recursos, planificar formas eficaces de involucrar a los estudiantes con el contenido y garantizar una evaluación continua que incluya comentarios constructivos. Por ejemplo, se podrían recomendar los siguientes enfoques de enseñanza: participar en trabajos y discusiones en grupo, análisis crítico de la literatura, tareas para apoyar el desarrollo de la investigación y las habilidades de escritura académica, oratoria y elocuencia. Concretamente, para abordar el desarrollo de la competencia comunicativa oral de los estudiantes junto con otras competencias genéricas como el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo (*coworking*), el pensamiento y el razonamiento críticos y la competencia intercultural, la experiencia de utilizar grupos de autoaprendizaje facilitados por compañeros podría ser una perspectiva valiosa para los educadores en el contexto de la educación superior (ver Adriansen y Madsen, 2013). Otro conocimiento valioso podría extraerse de la experiencia en la implementación de tertulias literarias dialógicas en una variedad de contextos para promover las habilidades de lectura crítica, pensamiento crítico, colaboración y comunicación de los estudiantes (véase García-Carrión *et al.*, 2020).

Principio 2. La escritura eficaz sirve como un espacio para generar nuevos conocimientos e ideas, facilitar la comprensión entre las personas y ayudar a establecer una cultura de trabajo eficaz. La competencia en comunicación escrita se considera una habilidad clave para los graduados del siglo XXI.



Para escribir de manera eficaz los estudiantes deben tener la oportunidad de practicar y avanzar en sus habilidades de comunicación escrita. En primer lugar, es fundamental garantizar que los estudiantes estén expuestos a materiales escritos de alta calidad mediante sesiones de capacitación, talleres y lecturas académicas. Es primordial enseñar a los estudiantes los estilos académicos, figuras retóricas efectivas y la estructura de una comunicación escrita eficaz mediante sesiones de estudio, oportunidades de capacitación, talleres, etc. Es necesario concientizar a los estudiantes sobre la integridad académica y el plagio a través de varios canales de comunicación. Para evaluar la competencia escrita de los estudiantes en entornos universitarios, podría emplearse el proyecto Tuning, propuesta para la evaluación de competencias genéricas (2007).

Principio 3. La internacionalización de la educación superior implica un amplio conjunto de políticas y prácticas que incluyen la movilidad entrante y saliente de los estudiantes, la movilidad académica del personal, la participación en proyectos internacionales, la internacionalización del plan de estudios, las publicaciones conjuntas, la colaboración internacional, etc. La comunicación con los socios y colaboradores internacionales a menudo supone la necesidad de hablar en un idioma extranjero.

Las instituciones de educación superior deben ofrecer oportunidades a los estudiantes y al personal para poder dominar lenguas extranjeras. Por ejemplo, además de los tradicionales centros universitarios de formación de idiomas y cursos de formación de idiomas, para facilitar la adquisición de una lengua extranjera, una universidad podría incluir la enseñanza del plan de estudios en la segunda lengua de instrucción o proporcionar a los estudiantes oportunidades para realizar actividades en el curso que requieran la aplicación de otro idioma, además de ofrecer asignaturas de grado en otros idiomas, movilidad virtual para estudiantes y personal académico. Además, es importante enfatizar y promover explícitamente los



servicios y mecanismos universitarios existentes para apoyar el aprendizaje de lenguas extranjeras, así como centrarse expresamente en el valor de involucrar y utilizar dichos servicios para las carreras de estudiantes y académicos. También se recomienda desarrollar mecanismo de acreditación y validación de habilidades en lenguas extranjeras.

Principio 4. Dado el creciente papel mundial del inglés como idioma internacional, la lengua de la ciencia y la tecnología, la experiencia de enseñar materias del plan de estudios a través del inglés como medio de instrucción (EMI) podría tenerse en cuenta para fomentar la competencia en idiomas extranjeros de los estudiantes y el personal académico y administrativo.

Adoptar el método EMI en una asignatura en particular o en un programa de estudios bilingüe supone un esfuerzo muy desafiante. El uso del método EMI en la enseñanza y la evaluación en el aula no solo implica capacitar al personal docente universitario con un alto dominio del inglés sobre cómo emplear eficazmente el método en sí, sino que también requiere un cambio completo en la infraestructura lingüística universitaria y la adopción del inglés como medio de comunicación entre el personal universitario docente y administrativo y los estudiantes. La reciente publicación *English-Medium Instruction and the Internationalization of Universities* editada por Bowles y Murphy (2020) podría convertirse en una valiosa fuente de ayuda para los encargados de formular políticas y los administradores universitarios cuando decidan ofrecer programas de grado académico en inglés.

Ejemplos

La UNLa ha asegurado que desarrollar las habilidades en un idioma extranjero es necesario y gratuito para todos los estudiantes. Los miembros del personal también tienen una capacitación obligatoria en habilidades



lingüísticas. Dentro de las normas de la universidad, es obligatorio para el personal haber completado y aprobado al menos dos niveles de inglés para poder desarrollar su trabajo, lo que supone un aumento y actualización constantes y continuos de las habilidades lingüísticas del personal.

Uniempresarial ha estado abordando la adquisición de una segunda y tercera lengua mediante un curso básico de lengua extranjera.

UNCUYO ha nombrado a un Secretario de Estudios Lingüísticos que ofrece cursos de idiomas por la UNCUYO y comunidades externas cada semestre. La universidad también ha elaborado convenios con los auxiliares de idiomas de Fulbright, British Council y la embajada francesa en Argentina, los cuales colaboran en cátedras de idiomas con aportes sobre su cultura. También ofrece el programa TANDEM a través del cual los estudiantes de UNCUYO tienen la oportunidad de hacer intercambio lingüístico con estudiantes de otras universidades. Además, ha impulsado el programa FranMobe para estudiantes que quieren estudiar en Francia.

La UAA ofrece cursos de comunicación oral y escrita en español para todas las carreras de grado y de lengua española para las carreras de comunicación.

La UAA realizó talleres de escritura y expresión en español para funcionarios de la UAA, cuyo propósito era el de mejorar la escritura y la comunicación eficaces y, por tanto, el desempeño de los participantes. Fue gratuito y de manera remota, con una participación relativamente buena.

La UAA ofrece diferentes cursos de idiomas con fines específicos, incluyendo el idioma guaraní para Negocios, Guaraní para Ciencias de la Computación, Guaraní para abogados, Guaraní para Ciencias de la Salud, Guaraní para Comunicación, Guaraní para Deportes, Inglés para Negocios, Inglés para Informática, Inglés para abogados, Inglés para Ciencias de la Salud, Fundamentos de la Lengua inglesa, Inglés para la Comunica-



ción. Al finalizar el grado, la universidad también organiza los Exámenes de Competencia Lingüística: español e inglés.

En 2020, la UAA lanzó el Proyecto Hiperaula, un programa no formal que fomenta la colaboración entre los profesores cuya lengua materna es el guaraní y los profesores cuya lengua materna es el español. Dentro del proyecto, el proceso de aprendizaje se realizó a través de la interacción entre ambos idiomas.

La UPN constituyó el Comité de Formación en Idiomas Extranjeros, que coordina y controla la oferta de cursos en idiomas extranjeros para los programas de pregrado. Este comité está integrado por profesores de lenguas extranjeras del Departamento de Idiomas adscrito a la Facultad de Humanidades, así como profesores del Centro de Idiomas. Asimismo, cada programa académico de la Universidad, con la orientación del Comité de Formación de Idiomas Extranjeros, establecerá el número de niveles y el número de créditos que tendrán los respectivos niveles de Lengua Extranjera según su plan de estudios. De la misma manera, los programas de pregrado deben esforzarse en el desarrollo de la competencia comunicativa en lengua extranjera, para ello se insta a que formulen lecturas y materiales de apoyo en lengua extranjera en los diferentes espacios académicos y desarrollen diferentes estrategias de formación (cursos, seminarios, reuniones, prácticas e intercambios) que promuevan el fortalecimiento de dicha competencia.

La UPN, a través de su Centro de Idiomas, ofreció el Seminario de Formación de Idiomas Extranjeros diseñado para satisfacer la necesidad de formación en idiomas extranjeros de los docentes con el fin de potenciar su competencia comunicativa para su desempeño profesional y conexión con el mundo académico internacional. El seminario se ofreció a estudiantes y profesores de inglés y francés e incluyó un programa de





formación que constaba de cuatro niveles de formación virtual, requiriendo la asistencia a 5 sesiones presenciales por semestre. Asimismo, se ofreció portugués de manera presencial mediante el Instituto de Cultura Brasil-Colombia (IBRACO).

Para garantizar la continuidad de la adquisición de lenguas extranjeras, la UPN ha constituido el Comité de Formación de Idiomas Extranjeros con un órgano específico encargado de coordinar y controlar la oferta de cursos de lenguas extranjeras para los programas de grado y, al mismo tiempo, diseñar el Plan de Formación de Idiomas Extranjeros. A través de este plan, la universidad ofrece cuatro cursos académicos selectivos que permiten a los estudiantes recibir formación en lenguas extranjeras, inglés y francés, en el nivel B1 según el Marco Común Europeo de Referencia. Cada curso tiene 3 créditos y consta de 5 horas presenciales semanales y 4 horas de trabajo independiente del alumno, lo que se traduce en 9 horas de dedicación por semana, lo que corresponde a un total de 80 horas por semestre académico.

La UPN ha firmado un convenio con Global Teaching Partners para el intercambio académico y cultural de profesores y graduados de la universidad con niños y jóvenes estadounidenses. Esta asociación tiene como objetivo fortalecer las habilidades y competencias lingüísticas de los estudiantes y del personal universitario en otros idiomas.

La UPN se ha asociado con la embajada de Francia en Colombia, lo que brinda a los estudiantes de pregrado la posibilidad de solicitar una beca para aprender o mejorar el francés en la Alianza Francesa de Bogotá.

La UDES ha creado un centro de idiomas y ha firmado un convenio con Berlitz para la formación lingüística de la comunidad académica. También ofrece cursos de formación en inglés para estudiantes de nivel B2 e inglés y portugués hablados en clubes de estudiantes.



La UDES ha estado trabajando para implementar las metodologías y pedagogías de enseñanza del inglés en el aula para fomentar la lectura y el desarrollo de aula y laboratorio.

3.2 Habilidades interculturales

Principio 1. La actual pandemia de COVID-19 ha recordado a la humanidad lo interconectado que está el mundo y lo interrelacionadas e interdependientes que están las sociedades. No hace falta decir que en las sociedades cada vez más diversas y multiculturales es imperativo adquirir habilidades de convivencia pacífica y mutuamente respetuosa.

La responsabilidad social de una universidad radica no solo en desarrollar el conocimiento basado en disciplinas de los estudiantes, sino también en preparar a sus graduados para una vida en un mundo globalizado, culturalmente diverso y que cambia rápidamente. Por tanto, es fundamental incluir la diversidad y la interculturalidad en las políticas y prácticas de los IES.

Una forma de desarrollar las competencias interculturales de los estudiantes es a través de programas de movilidad saliente y entrante. No obstante, el hecho de que un estudiante viva una experiencia internacional e intercultural no garantiza que se cobre más conciencia de la interculturalidad. Los estudios señalan que los estudiantes internacionales a menudo tienden a socializar con estudiantes de cultura similar y les resulta difíciles hacer amigos en el país anfitrión. Por lo tanto, es esencial que las universidades no den por sentado el desarrollo de la competencia intercultural y esperen que de alguna manera se desarrolle mágicamente, sino que las IES deben planificar e integrar deliberadamente estrategias sobre cómo ayudar a los estudiantes internacionales y locales a avanzar en su competencia internacional antes, durante y después de



la movilidad internacional. Esto se podría hacer a través de una amplia variedad de actividades ofrecidas a todos los estudiantes dentro de la idea de «internacionalización en casa», «internacionalización integral» o la internacionalización del plan de estudios. Para fomentar la competencia intercultural, Leask (2015) sugiere una variedad de estrategias en el contexto del currículo formal: utilizar estudios de caso que exploren contextos internacionales, involucrar a los estudiantes en el trabajo en equipo en grupos diversos de compañeros, diseñar materiales de estudio que animen a los estudiantes a buscar una perspectiva internacional, hacer que el componente internacional e intercultural esté sujeto expresamente a una evaluación que refleje las calificaciones finales de los estudiantes, brindándoles comentarios constructivos sobre cómo lograr el resultado de aprendizaje deseado, así como informando a los estudiantes sobre la calidad de su desempeño y sugiriendo una orientación constructiva. Para evaluar la competencia escrita de los estudiantes en entornos universitarios, podría emplearse el proyecto Tuning, *Propuesta para la evaluación de competencias genéricas* (2007).

Principio 2. En el marco de la internacionalización del currículo, la mejora de las habilidades lingüísticas de los estudiantes y su competencia intercultural debe abordarse de manera holística y debe integrarse en varios cursos y actividades en la universidad. Por tanto, se debe ofrecer a los estudiantes la oportunidad de sumergirse en la adquisición de la lengua y cultura extranjeras tanto en escenarios formales como informales.

Podría darse a los estudiantes la oportunidad de practicar sus habilidades lingüísticas y de desarrollar la interculturalidad en marcos informales dentro de ferias de cultura en la universidad, noches culturales, iniciativas de amigos por correspondencia o de intercambio de cartas con colegas o científicos de todo el mundo (Madden, 2019), así como programas de mentores o amigos internacionales. Por ejemplo, el festival Internacional Deusto Garate



podría proporcionar un marco revelador sobre cómo integrar el multiculturalismo y el plurilingüismo en la vida social universitaria. Otro ejemplo es el programa de mentores amigos que se ofrece en la Universidad de Aarhus (Dinamarca), que sugiere formas de acoger e incluir activamente a los estudiantes internacionales en la vida comunitaria y universitaria.

Principio 3. En el contexto de la actual emergencia sanitaria del COVID-19, sin duda, la tecnología ha expandido y ampliado las posibilidades de colaboración y ha hecho que la internacionalización en casa sea más accesible para todos los estudiantes y personal universitario. Sin embargo, los estudiantes y el personal universitario pueden carecer de información sobre las oportunidades de aprendizaje disponibles o las oportunidades de financiación.

Las universidades deben amortiguar el impacto de la pandemia del COVID-19 ofreciendo a los estudiantes oportunidades para continuar sus estudios, así como actividades relacionadas con la movilidad académica a través de espacios virtuales. La universidad debe ser responsable de informar a los estudiantes y al personal académico y administrativo sobre las oportunidades de aprendizaje y financiación disponibles a través de varios canales de comunicación, incluidos una página web, blogs y otras herramientas de medios digitales. Por ejemplo, se podrían emplear herramientas digitales para organizar la movilidad virtual de estudiantes y personal, profesores invitados de todo el mundo, conferencias virtuales y colaboración, etc. También hay que incitar a los estudiantes para que tengan una actitud proactiva hacia su aprendizaje, desarrollo y crecimiento, buscar oportunidades y compartirlo con los demás.

Ejemplos

La UNLa es un socio activo de ERASMUS + PROFIC, Desarrollo Profesional en Competencia Intercultural en instituciones de educación superior.



Dentro de este proyecto se llevan a cabo muchos talleres, conferencias y actividades que están en progreso actualmente. El programa involucra a la Secretaría Académica, la Secretaría de Cooperación y a representantes de todos los departamentos académicos. Además, los estudiantes de intercambio participan en diferentes actividades complementarias, una de ellas es el Programa de Comunidad Social. También hay un especialista profesional en turismo que ofrece información y actividades culturales informales y a petición de los estudiantes movilizados. Por ejemplo, durante la estancia de los estudiantes entrantes se realizan diferentes tipos de encuentros como barbacoas o intercambios sociales.

La UNLa ha establecido el Programa del Tutor Compañero, que proporciona tutorías especiales a los estudiantes si es necesario. Este programa tiene un doble objetivo: por un lado, el acompañamiento, la orientación y la ayuda necesaria para los estudiantes entrantes por parte de un tutor que ha recorrido el mismo camino. Por otro lado, alentar y reforzar a los estudiantes avanzados en su desarrollo profesional, humano y académico, y fomentar así la posibilidad de comenzar una carrera como profesor-tutor en la universidad para aquellos que estén interesados.

De acuerdo con las buenas prácticas por las que se distingue el Programa de Movilidad de MERCOSUR, la UNQ ha desarrollado la Guía de Movilidad para la movilidad internacional, que ofrece orientación a los estudiantes que desean desplazarse. En su página web oficial, la Universidad Nacional de Quilmes ofrece información útil, lo que incluye noticias de la universidad, oportunidades de movilidad y becas, programas de estudio y proyectos.

Uniempresarial ha desarrollado el escenario multicultural de internacionalización en casa y del programa de estudios. Por ejemplo, se han desarrollado diversas actividades para conectar a estudiantes locales con



un país invitado (Alemania), incluyendo la promoción de la cultura del país (idioma, danza, gastronomía), oportunidades académicas (conferencias sobre becas y convocatorias) y relaciones bilaterales con Colombia, (charlas o debates con representantes del país).

La UNCUYO organiza la Feria Internacional, en la que cada estudiante entrante muestra su cultura preparando comida, juegos, bailes, etc. Otra iniciativa es el Pasaporte Global, un programa cultural online que presenta charlas de ponentes de la universidad, socios, embajadas, institutos lingüísticos y de la comunidad en general.

La UNCUYO ofrece consejo a los estudiantes antes de la movilidad internacional. Por ejemplo, mediante el Programa Soy Internacional los estudiantes salientes se informan sobre la cultura argentina. A través del Programa Un Mundo de Amigos, la Universidad Nacional de Cuyo asigna a cada estudiante entrante un compañero, un estudiante del mismo departamento. Una vez concluida la movilidad, por ejemplo, se pide a los profesores salientes que compartan su experiencia en la reunión de divulgación.

La UCSA celebra el evento anual «*Jornadas Académicas*» mediante la que informa a sus estudiantes sobre la experiencia internacional y ofrece orientación. También organiza el Torneo de Deportes anual para estudiantes y personal universitario para garantizar la inclusión, la integración y la colaboración.

La UNLa ha desarrollado un sistema de base de datos para rastrear y compartir las oportunidades de financiación internacional, y se comparte a través de los canales de comunicación de la universidad.

La UUA se ha centrado en el desarrollo de la competencia intercultural introduciendo las siguientes asignaturas en el grado de Ciencias de la Educación: Compromiso del profesor y Educación inclusiva. Las asignaturas están vinculadas a la interculturalidad, a fortalecer aquellas competencias



establecidas por la UNESCO, respecto, empatía, apertura de mente, curiosidad, asumir riesgos, flexibilidad y tolerancia hacia la incertidumbre/ambigüedad. La universidad también ha estado involucrada en la adaptación curricular para grupos vulnerables y la comunidad indígena y en programas interculturales para poblaciones marginales.

La UPN ha consolidado la institucionalización de la movilidad académica mediante reglamentos que engloban las acciones descritas en los siguientes procedimientos: Movilidad de estudiantes internacionales; Movilidad de estudiantes extranjeros en la UPN; Alumnos visitantes nacionales en la UPN y en el Manual de movilidad de alumnos Internacionales.

La UPN, en el marco de la Red Educativa de Conocimiento y Acción Regional (REDUCAR), ha adelantado la propuesta de impartir Cursos de Verano que abren la posibilidad de desarrollar proyectos colaborativos con estudiantes de 5 países más (República Dominicana, Ecuador, Honduras, México y Argentina). Esta iniciativa tiene por objetivo establecer el diálogo internacional entre profesores de diferentes países.

La UNIBE ha desarrollado el Proyecto Semana Cultural en el que se requiere que los estudiantes investiguen la cultura y modo de vestir de un país diferente y preparen una presentación.

La UDES ha organizado el evento de exhibición de países de Global Village.

La UAA tiene como objetivo mejorar la relación interpersonal entre estudiantes de dos o más culturas a través del intercambio de experiencias durante las actividades deportivas dentro de la institución, el tiempo libre durante el recreo o las pausas para el café.

Para ayudar a los estudiantes a acceder a Internet en el momento de la pandemia, la UAA ofrece atención personalizada a los estudiantes de bajos ingresos mediante, por ejemplo, préstamo de ordenadores.



La UPN llevó a cabo acciones relacionadas con los procesos de internacionalización en casa con el fin de contener los efectos de la pandemia. Estas, mediante el uso de herramientas tecnológicas, permitieron la colaboración académica entre instituciones y compañeros investigadores. Posibilitaron experiencias de socialización e intercambio internacional e intercultural con una comunidad más grande, haciendo hincapié en las relaciones con países de América Latina e Iberoamérica.

3.3 Trabajo cooperativo y otras habilidades blandas (*soft skills*)

Principio 1. El trabajo en equipo es considerado una habilidad clave para los estudiantes del siglo XXI y es una de las competencias más valoradas en el contexto actual de digitalización y automatización del mercado de trabajo (OCDE, 2019).

Las investigaciones señalan la creciente conciencia de los empleadores sobre cómo el trabajo en equipo eficaz está vinculado a un mayor rendimiento organizativo y a la innovación (Casper, 2017). Por tanto, los estudiantes de educación superior deben estar equipados con habilidades de trabajo en equipo para la empleabilidad y la integración exitosa en el mercado laboral.

El trabajo en equipo está estrechamente vinculado a otras habilidades, como la capacidad de tomar decisiones, la capacidad organizativa y de gestión, la capacidad de comunicación, de liderazgo y las actitudes proactivas. El proyecto Tuning (Villa Sánchez y Poblete Ruiz, 2007 (eds.)) ofrece una valiosa herramienta para definir y evaluar la competencia del trabajo en equipo, así como sugiere enseñanzas para facilitar el desarrollo de esta competencia en el ámbito universitario. Estos enfoques pedagógicos son



muy similares a los que se ofrecen como parte del enfoque centrado en el estudiante, incluido el aprendizaje activo y la toma de responsabilidad de los estudiantes, el aprendizaje autodirigido, el aprendizaje experiencial, la enseñanza dialógica y el aprendizaje colaborativo y las estrategias de pensamiento crítico. Otra información valiosa podría extraerse del artículo de investigación de Casper (2017), que, respaldado por el modelo de Tuckman, ofrece información sobre los enfoques que facilitan el desarrollo de habilidades eficaces de trabajo en equipo de los estudiantes en el contexto de la educación superior. El artículo concluye que los enfoques pedagógicos como proyectos de grupo, estrategias de aprendizaje colaborativo de rompecabezas, mnemotecnia y aprendizaje experimental, entre otros, podrían reforzar la competencia del trabajo colaborativo y facilitar la transición sin problemas de los estudiantes de la universidad al mercado laboral.

Ejemplos

Como parte de su Plan de Internacionalización, la Uniempresarial ha integrado actividades complementarias en el plan de estudios con participación abierta para todos los estudiantes y otras comunidades académicas como ferias, seminarios web, eventos académicos, procesos de movilidad, actividades culturales e interacción virtual. Por ejemplo, para respaldar la interconexión entre estudiantes de diferentes universidades a través del lenguaje de la cultura gastronómica, se ha planificado un taller de cocina semestral. Aparte de esto, la dirección de Uniempresarial ha estado trabajando en el establecimiento de lazos de asociación y alianzas con las empresas de la Cámara de Comercio de Bogotá, Ascolfa, Cladea, Cámara de Comercio Colombo-Alemana, entre otras.

Uniempresarial ha desarrollado políticas, reglamentos, códigos de conducta y de gestión que incluyen el componente de equidad, buen trato y respeto.



La UNCUIYO ofrece un programa de capacitación en Protocolo Social e Imagen Pública en la Era Digital para la comunidad y el personal de las ORI, enfocada en la capacitación en las *soft skills*.

La UAA tiene por objetivo incrementar la conciencia ambiental y la responsabilidad social. Ha estado prestando apoyo al grupo de jóvenes de la Orquesta de Reciclados de Cateura, comunidad de Cateura, que se encuentra junto al vertedero. La Orquesta es mundialmente famosa por tocar instrumentos fabricados con materiales reciclados del vertedero.

La UAA ha estado involucrada en la planificación de actividades académicas dirigidas por profesores internacionales en diferentes áreas temáticas; desarrollo de ciclos de conferencias que promuevan el conocimiento y la comunicación académica entre los diferentes agentes del proceso de enseñanza-aprendizaje; organización de una serie de conferencias, en colaboración con la empresa Nestlé, destinadas a mejorar las *soft skills* de los estudiantes universitarios, como la forma de comunicarse a la hora de realizar una entrevista de trabajo, o la redacción de CV, entre otros; favorecer la participación de estudiantes universitarios en un curso de liderazgo empresarial en diferentes áreas (marketing, comercio internacional) a través de un convenio con la Fundación Caene del Perú.

La UNIBE ha ofrecido seminarios web a estudiantes y personal sobre el desarrollo de las *soft skills*: Trabajo en equipo y Gestión del estrés en época de crisis.

La UNIBE ofrece el Programa de Capacitación Continua en Soft Skills, que incluye el Programa de Emprendimientos Geniales, el cual aborda las demandas del contexto nacional actual para crear nuevas empresas y startups que revitalicen la economía. El Programa se centra en el desarrollo de habilidades de emprendimiento y promueve el cambio de paradigma de empleado graduado a empleador graduado, haciendo frente así



al desafío de una transición exitosa de la universidad al lugar de trabajo. El Programa de Emprendimientos Geniales es una innovación curricular que emplea la metodología de «aprendizaje basado en proyectos» e «investigación-acción» con los objetivos de dotar a los estudiantes de pregrado de conocimientos y habilidades vinculados con el emprendimiento, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y la cooperación.

3.4 Oportunidades de financiación internacional para investigación y educación

Principio 1. Gobernanza: la obtención de financiación externa internacional para la investigación debe reconocerse como una prioridad, por lo que debe ser parte de una estrategia institucional más amplia y declararse en los documentos de planificación institucional (plan estratégico, estrategia de internacionalización y otros documentos de política/estrategia).

En la actualidad, la financiación externa internacional se está convirtiendo en una de las principales fuentes de las instituciones de educación superior (IES) para garantizar la autonomía en materia de financiación pública y asegurar una calidad aún mayor en las actividades de investigación y educación. Por tanto, las IES deben establecer una Estrategia de Investigación y desarrollar e implementar su plan de acción hacia la financiación de la investigación y la internacionalización.

Esta es una parte clave del esfuerzo institucional por reconocer la excelencia de las actividades de investigación desarrolladas por la comunidad científica en todo el ecosistema de investigación, valorando y estimulando el esfuerzo desarrollado en la creación y difusión de nuevos conocimientos, en la captación de fondos externos para actividades de investigación



científica y en la producción de publicaciones científicas.

Además, a nivel de gobernanza, un plan bien definido para estructurar una oficina (p. ej., oficina de apoyo a la investigación, oficina de proyectos) responsable de impulsar esta área, p. ej. cómo identificar las fuentes de financiación, interactuar con los donantes de financiación, apoyar a los equipos de investigación que solicitan financiación, etc., debe considerarse una de las prioridades de la institución.

Principio 2. *Ecosistema de investigación: solicitar financiación competitiva internacional para la investigación requiere un conocimiento profundo de las partes interesadas en la investigación, la innovación y el desempeño.*

Normalmente, las IES funcionan en sistemas complejos, ya sean internos o externos. Para estar en buena posición para solicitar financiación competitiva, ya sea local, regional, nacional o internacional, las IES deben identificar y poder describir su ecosistema de investigación en sus diferentes dimensiones (personal de investigación, estructuras/laboratorios de investigación, áreas de investigación, seguimiento del rendimiento, etc.). Recabar y actualizar «datos y números» sobre la investigación será útil. Esa información es clave para esbozar las capacidades institucionales de investigación y orientarlas hacia posibles oportunidades de financiamiento interesantes.

Otra forma exitosa de apoyar y movilizar el ecosistema de investigación es establecer un grupo de trabajo para reflexionar sobre las tendencias e ideas en torno a la financiación y la investigación para discutir conjuntamente oportunidades (nacionales e internacionales), desarrollar ideas y compartir experiencias para un mejor apoyo a la investigación y actividades de recaudación de fondos para proyectos. El grupo debe reunir a representantes de todas las facultades e institutos de investigación asociados, mezclando académicos y personal técnico de apoyo.



Principio 3. *Apoyo a la investigación:* la implementación de una estrategia de financiación de la investigación en la IES exige una estructura interna específica totalmente dedicada a buscar y asegurar la financiación y a implementar un conjunto de prácticas que puedan respaldar mejor esta actividad.

Para algunas instituciones, los ingresos procedentes de financiación externa son su principal fuente para respaldar la investigación y la infraestructura, lo que lo hace especialmente importante para las unidades de investigación de las IES. Aun siendo el personal docente y los investigadores los destinatarios y coordinadores habituales de estos fondos, si no participan en el diseño y evaluación de la propia estrategia de internacionalización de la investigación, su participación será más «receptiva» que activa y estratégica.

Las IES que deseen participar activamente en la solicitud de programas/ acciones de financiación internacional para la investigación deben tener una oficina de apoyo dedicada a ello. El equipo debe brindar apoyo a 1) actividades de investigación (más enfocadas a reconocer y fomentar la excelencia en la investigación dentro de la institución) y 2) proyectos para asegurar la financiación. Esto último debe estar compuesto por personal especializado en los diferentes ciclos de vida de los proyectos marco: desde la identificación de oportunidades de financiación hasta la redacción de propuestas. Por lo general, la oficina internacional también cuenta con un equipo especializado de directores de proyectos educativos dedicados específicamente a Erasmus +.

Principio 4. *Herramientas de ayuda:* el mapeo y la difusión de oportunidades de financiación es responsabilidad de la oficina administrativa dedicada al apoyo a la investigación y debe garantizar que el público objetivo tenga fácil acceso a esta información.



La oficina que apoya los proyectos de investigación debe rastrear las oportunidades de financiación internacional con regularidad y organizar la información de una manera fácil y práctica. Las ideas para organizar la información pueden incluir el desarrollo de mapas mentales para la financiación internacional y una plataforma dedicada a la difusión de oportunidades de financiación.

Tanto la oficina de investigación como la oficina internacional (para proyectos educativos) deben actuar de enlace para articular las actividades de divulgación, como enviar comunicaciones periódicamente (mailing, eventos) para fomentar la participación en actividades internacionales, principalmente la participación en programas de movilidad e intercambio académico, asegurando financiación, desarrollo de proyectos colaborativos de investigación y desarrollo, participación en asociaciones y redes científicas internacionales y publicaciones conjuntas.

La misma oficina debería organizar también sesiones de información para la comunidad científica y difundir las oportunidades de financiación internacional (difusión general y dirigida).

Principio 5. Capacitación: para mejorar las habilidades y dar más autonomía al personal encargado de la actividad y los proyectos de investigación (personal docente e investigador, así como personal de apoyo), las oficinas que brindan apoyo para financiar la investigación deben promover actividades de desarrollo de capacidades.

Otra dimensión del abanico de servicios que ofrece la oficina de apoyo a I+D y proyectos (habitualmente ubicada en la administración central de la universidad) es la organización de jornadas de formación para la comunidad científica mediante la sensibilización y desarrollo de competencias del personal académico y técnico implicado en proyectos de investigación en las unidades locales. Estas jornadas de formación tienen



como objetivo promover una investigación sobresaliente y proporcionar formación técnica en gestión de proyectos y redacción de solicitudes de planes financiados internamente. Se abordan posibles temas centrados en la financiación de la investigación: cómo encontrar oportunidades de financiación, cómo desarrollar propuestas de proyectos y proyectos colaborativos, etc. Otros temas relativos a la investigación son:

- Introducción a la internacionalización.
- Comprensión de la estrategia de internacionalización de la institución.
- Internacionalización en casa con iniciativas/actividades.
- Desarrollo de relaciones o proyectos de investigación internacionales.
- Publicación en revistas internacionales.
- Investigación de las dimensiones de la internacionalización.
- Investigación de las estructuras de apoyo a la internacionalización.
- Factores influyentes en la internacionalización de la investigación.
- Medidas de internacionalización de la investigación (medida).
- Desarrollo de redes conjuntas internacionales de formación-investigación inicial.
- Establecimiento de acuerdos de cooperación internacional en el marco de actividades de investigación (proyectos, publicaciones, etc.).

Ejemplos: _____

La UAA ha reforzado el Departamento de Investigación y Proyectos y la gestión de proyectos para la cooperación internacional. Ha organizado varias sesiones de capacitación sobre metodologías de investigación para académicos y estudiantes que no presentaron los resultados esperados en términos de producción científica por parte de los participantes. Posiblemente, el error estuvo en una planificación que no contempló indicadores de seguimiento del trabajo de investigación realizado hasta final del curso.



- Se diseñó el plan estratégico de internacionalización e incluye detalles sobre los diferentes sectores a internacionalizar: docencia, investigación y extensión.
- Se definieron las actividades de docencia e investigación con instituciones extranjeras bajo la responsabilidad de la coordinación académica de las distintas facultades de la universidad.

La UCSA se ha postulado a varias convocatorias de proyectos de apoyo a la investigación y la educación con fondos a través de la capacitación del personal en el rastreo de oportunidades de financiamiento. Con la participación de la UCSA en proyectos internacionales, se aseguró la financiación internacional y se garantizó el seguimiento a la ejecución de las actividades. Existe personal especializado dedicado a respaldar las solicitudes de financiación (desde marzo de 2011). Todo ello ha afectado a 500 estudiantes, 50 académicos y 20 miembros del personal.

La UNIBE establece fuentes de financiación nacional mediante convocatorias y el Concilio Nacional de Ciencia y Tecnología. El director de la Oficina de Relaciones Internacionales es responsable de verificar las posibilidades de financiación.

La Oficina de Relaciones Internacionales de la UNLa ha desarrollado un sistema de base de datos para rastrear y compartir oportunidades de financiación internacional.

La UNQ cuenta con un equipo específico dedicado a la investigación y propuesta de proyectos de convocatorias internacionales, ubicado en la ORI, pero con elementos de diferentes departamentos y escuelas, según las necesidades.

La UPN no tiene una persona para identificar este tipo de oportunidades. En 2021 se ha reestructurado la oficina y se han modificado las



tareas entre el personal para incluir la misión concreta de identificar, sistematizar y divulgar las oportunidades de cooperación internacional y nacional. El objetivo es consolidar un *observatorio de oportunidades* que esté siempre actualizado y que beneficie a todos los programas académicos de la universidad. No obstante, esta estrategia es muy reciente, ya que se ha implementado en febrero de 2021 y los resultados no son evidentes.

3.5 Gestión de proyectos internacionales

Principio 1. Un equipo de gestión de proyectos debe integrar miembros del personal académico y administrativo con el perfil adecuado, con un compromiso claro con la consecución de las metas institucionales y respaldado por organismos de gestión con experiencia en el campo.

El perfil de los miembros del personal de un equipo de gestión de proyectos es fundamental para asegurar una correcta y eficiente implementación de los proyectos y procesos relacionados. Una formación académica en ciencias sociales suele ser una ventaja, y las *soft skills* como la creatividad y la resolución de problemas, la gestión del tiempo, la capacidad para trabajar bajo presión, el trabajo en equipo, la actitud positiva y las habilidades de comunicación son absolutamente esenciales. También es crucial garantizar una actualización permanente de los «temas candentes» de la internacionalización y la educación superior asistiendo regularmente a conferencias, seminarios web, seminarios, etc. y leyendo publicaciones y artículos sobre temas pertinentes. Todo esto deben buscarlo los órganos de gestión responsables que supervisan el equipo.

Dichos órganos de gestión deben tener un doble valor: deben formar parte o ser cercanos a la alta dirección de la institución y, por lo tan-



to, garantizar la participación en proyectos internacionales desde una perspectiva institucional estratégica; pero también cerca del equipo de gestión del proyecto, que ejecuta actividades a diario. En este sentido, es aconsejable designar un vicerrector o pro-rector del área y un director o coordinador de la oficina /departamento/unidad que pueda vincular eficazmente la estrategia institucional con la implicación práctica en proyectos internacionales.

Principio 2. Garantizar la veracidad y transparencia en la gestión financiera de los proyectos para poder asegurar una gestión eficaz de los fondos.

Todas las IES que deseen participar en proyectos financiados internacionalmente deben tener un equipo de oficina financiera integrado de tal manera que pueda brindar asistencia cercana a la oficina de gestión de proyectos para permitir una gestión transparente y eficaz de los proyectos. Este equipo debe ser responsable de garantizar que el proyecto cumpla con todas las reglas de financiación según lo establecido en los documentos contractuales firmados con la entidad financiadora, que la institución reúna todos los documentos de apoyo necesarios requeridos y que sea capaz de demostrar de manera clara e identificable la ejecución financiera de los fondos concedidos. Además, también debe garantizar el respeto total de las leyes nacionales y, en consecuencia, los procesos de auditoría sin errores.

Principio 3. La precisión en la realización de las actividades y la correcta planificación de los resultados es fundamental.

El equipo debe poder identificar las prioridades e hitos por anticipado y definir las tareas mientras organiza el trabajo. Dichas prioridades deben ser realistas y factibles. Priorizar con respecto a un cronograma específico hace que las personas se sientan más seguras en el desempeño de



sus tareas y permite que los plazos se cumplan de manera más rigurosa. Identificar los hitos en la planificación de un proyecto ayudará al equipo a identificar si las actividades cumplen el cronograma. Reconocer la consecución de hitos es bueno para motivar al equipo y mantener la precisión de los procedimientos de manera diaria.

Principio 4. La comunicación fluida y permanente entre los socios de todos los proyectos y entre los diferentes miembros del equipo de la institución que están involucrados en la implementación y gestión del proyecto es fundamental.

El equipo debe estar en contacto permanente, ya sea a través de breves sesiones informativas semanales, reuniones mensuales o chats habituales en línea para permitir una comunicación fluida entre todas las partes involucradas. Esto es igualmente importante en lo que se refiere a la comunicación entre diferentes compañeros de proyecto. Para garantizar que las actividades y los resultados se realicen según lo planeado y sin problemas, la comunicación constante es esencial y también deben utilizarse los medios más adecuados según el tipo de información transmitida: correo electrónico, plataforma para el intercambio de información o documentos, teléfono, chat, reuniones formales, etc.

Principio 5. Todos los proyectos internacionales deben estar impulsados por la calidad.

El equipo de gestión debe analizar cuál es la metodología más adecuada para un proyecto determinado. Una muy útil es el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA, por sus siglas en inglés), que busca la mejora continua. Se trata de un modelo en cuatro pasos para implementar el cambio y es una de las herramientas más usadas para garantizar la planificación del proyecto. Engloba:



- Planificar: Reconocimiento de la existencia de una oportunidad y la planificación de un cambio.
- Hacer: Incluye probar el cambio a través de un estudio a pequeña escala.
- Comprobar: Prevé la revisión de la prueba, el análisis de los resultados y la identificación de las lecciones aprendidas.
- Actuar: Prevé la necesidad de entrar en acción según el aprendizaje adquirido mediante el estudio.

Si el cambio no funciona, el ciclo volverá a empezar incluyendo las medidas correctivas. Si tiene éxito, se incorporará en la nueva metodología propuesta.

Principio 6. Uso de herramientas de gestión de proyectos gratuitas.

Las universidades no necesitan invertir tiempo y recursos para desarrollar una plataforma web para gestionar sus proyectos. Hoy en día, existe una gran cantidad de herramientas gratuitas que suponen un soporte fundamental para la gestión general de los proyectos y para algunos ámbitos particulares de la implementación de un proyecto. Algunos ejemplos son Redmine, Trello y Slack.

Ejemplos:

La UCSA cuenta con varios proyectos internacionales además del proyecto DHIP, los cuales son gestionados por otras unidades académicas capacitadas según la temática de cada proyecto junto con el seguimiento de la Oficina de Relaciones Internacionales. Actualmente, participan la Coordinación Académica, el Departamento de Garantía de la Calidad, el Área Académica de Ingeniería y el Área Académica de Ciencias Empresariales.

Además del director de la ORI, la oficina de la UNLa tiene una persona dedicada exclusivamente a la coordinación ejecutiva de todos los proyectos. Asimismo, hay una persona encargada de la coordinación administrativa



interna. La organización coincide con la jerarquía de la institución, contando con la participación directa de la Secretaría Académica y la Secretaría de Cooperación en la etapa de toma de decisiones.

Los proyectos UDES son gestionados por la Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales, el Departamento de Garantía de la Calidad y Planificación Institucional.

La UNIBE tiene una estructura, en la que cada proyecto tiene un grupo designado, con una persona responsable asignada, encargada de coordinar los proyectos y organizar reuniones de seguimiento de manera habitual.

La UNCUYO participa en varios proyectos internacionales. No existe un gestor de proyecto común para todos ellos, pero para los aspectos financieros, la entidad responsable es la Dirección Administrativa de la ORI.

Uniempresarial está trabajando en un proyecto de asesoría para la Universidad Autónoma de Paraguay con el propósito de crear una Oficina de Transferencia de Tecnología -OTRI- INNOVA-LAb-UAA.



4. Comunicación eficaz desde una perspectiva internacional

Las comunicaciones eficaces son fundamentales para generar confianza en la marca y las instituciones de educación superior no son una excepción. Por lo tanto, la comunicación es una gran parte de lo que construye su reputación, y sobre todo en las universidades, en lugar de trabajar en su marca (controlando el mensaje a través de sus propios medios/canales), deben trabajar en su reputación, que debe ganarse, basada en lo que otros dicen sobre esta según percepciones compartidas.

Así, es fundamental asegurar una comunicación eficaz y adaptada a los diferentes destinatarios, tanto dentro como fuera de la comunidad académica, conectando a la institución con agentes externos y relevantes en todas las áreas de actividad.

4.1 Cómo involucrar a la comunidad académica: diferentes estrategias para distintos objetivos

Principio 1. Disponer de una estrategia y contenidos de comunicación (web, redes sociales) adaptados a los diferentes públicos, grupos objetivo y generaciones.

Las instituciones deben ser conscientes de que, a pesar de que los estudiantes son el principal grupo destinatario, no son los únicos que buscan información por los canales institucionales. Por esta razón, las instituciones deben trabajar, junto con sus departamentos de comunicación, en plataformas visualmente atractivas y fáciles de usar, claras, sencillas y que contengan información útil y de fácil acceso.



Las instituciones también deben difundir activamente la información que generan, ya sea a través del correo electrónico o las redes sociales, para garantizar que llegue al mayor número posible de personas.

Principio 2. Asegúrese de que la institución utilice herramientas de comunicación (digitales) efectivas para atraer a futuros estudiantes.

Además de la página web oficial y los correos electrónicos institucionales, las instituciones deben adoptar nuevas formas de comunicarse con los futuros estudiantes. Junto con el departamento de comunicación, las instituciones deben diseñar una estrategia, basada en las redes sociales, para atraer estudiantes. Es recomendable realizar un análisis de las redes sociales más exitosas entre los grupos de destino a los que apunta la institución.

Además, la institución debe adecuar los contenidos (más formales, más informales) a la red utilizada (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter) para que la información sea diversificada y coherente al mismo tiempo. Es importante contar con una unidad/persona designada para mantener las redes debidamente actualizadas.

La información proporcionada debe ser sencilla, atractiva y de fácil acceso para mantener a los futuros estudiantes interesados y comprometidos.

Principio 3. Utilice la pandemia como una oportunidad para actualizar/mejorar la forma de comunicarse con los estudiantes.

Es innegable que la pandemia de COVID-19 ha acelerado los procesos de digitalización de las instituciones a un nivel sin precedentes. Aunque este es un resultado muy positivo, también tiene sus inconvenientes. Los estudiantes, tanto actuales como futuros, están más distanciados y las instituciones necesitan pensar en nuevas estrategias para que los estudiantes se sientan escuchados y apoyados (con distanciamiento social considerando la realidad actual).





Hoy en día, también gracias a los canales que existen a nuestra disposición, sucesos como la pandemia de COVID-19 crean una oportunidad para que las instituciones pongan a punto sus activos de comunicación. Las instituciones deben ser proactivas y ofrecer canales de contacto efectivos para su comunidad académica y para los futuros estudiantes. Los canales que antes no eran muy comunes, como los mensajes de texto, las aplicaciones o las redes sociales, ahora se utilizan ampliamente para llegar a los estudiantes.

Las instituciones deben ser más informales, claras y directas para asegurar que los estudiantes se involucren, concediéndoles su propio espacio. Se debe proporcionar un espacio digital para que los estudiantes puedan abordar sus expectativas, sueños, dudas, miedos e inquietudes y también ofrecer su visión sobre los aspectos que creen que están bien y los que creen que deben mejorarse. Una estrategia clara es clave para afrontar estos nuevos tiempos y solo tendrá éxito si los alumnos se sienten parte de ella.

Principio 4. Ofrezca instrucciones claras siempre que la IES promueva una actividad de procedimiento (por ejemplo, convocatorias de solicitudes, concursos) y utilice a los exalumnos para añadir contenido revelador a los canales de comunicación.

Las instituciones esperan que la movilidad de los estudiantes y el personal contribuya en gran medida al desarrollo de una comunidad de aprendizaje multicultural y a su internacionalización.

Además de proporcionar a los solicitantes pautas y procedimientos claros para la preparación sin problemas de su solicitud y movilidad, disponibles en el idioma oficial de la IES y en inglés, las secciones del sitio web, material de promoción, publicaciones y presentaciones relacionadas con la internacionalización deben contener imágenes excelentes y actualizadas, así como contenido interesante e infografías. También es de suma importan-



cia que la IES prevea la organización de varios eventos con estudiantes/personal entrante o saliente con el fin documentar y recopilar contenido para crear material promocional (imágenes, videos, testimonios).

Principio 5. Las instituciones deben ser espacios inclusivos y ajustar su comunicación para incluir a estudiantes/personal vulnerables.

Las universidades del futuro serán inclusivas y promoverán un entorno que acepte la diferencia. Con el fin de ofrecer un apoyo equitativo a las diferentes necesidades, las instituciones deben elaborar información específica para estudiantes vulnerables o estudiantes con necesidades especiales y garantizar las infraestructuras más adecuadas para su acogida. Los estudiantes deben sentirse parte de la institución y tener claro qué servicios e infraestructuras (comedores, servicios médicos, cursos de idiomas, actividades culturales, polideportivos, etc.) se adaptan a sus condiciones.

Ejemplos

Tener una estrategia bien definida para recibir, acoger e integrar a los estudiantes/personal es muy importante para la implementación exitosa de la movilidad. Las instituciones latinoamericanas han implementado varias actividades y procedimientos que aseguran que los estudiantes se sientan bienvenidos y como en casa.

Para la UAA las actividades extracurriculares incorporan el componente de tradición universitaria, dado que los estudiantes internacionales pueden integrarse fácilmente en la vida académica tradicional participando en estas actividades (San Juan, San Valentín, Camba Kuá, inicio de estudios, fin de estudios, fiestas tradicionales). Esta institución intenta que exista una fusión cultural que invite a los estudiantes extranjeros a “integrarse aprendiendo” sobre los bienes culturales de Paraguay a través de sus pares de este país, quienes les muestran con orgullo el patrimonio cultural del que pueden beneficiarse.



Principio 6. Cree sinergias para organizar actividades de bienvenida y actividades que involucren a los estudiantes con su institución/ciudad/país de acogida.

La organización de eventos en colaboración con el municipio y otras autoridades locales con el fin de crear eventos e iniciativas especialmente diseñados para estudiantes de movilidad es una muy buena práctica y permite la diversificación de eventos y actividades para ofrecer a estos estudiantes. Actividades como las visitas culturales a los monumentos históricos de la ciudad son una muy buena iniciativa para que los estudiantes se sientan acogidos por su ciudad anfitriona durante su período de movilidad.

Principio 7. No se olvide del personal. Adaptar la comunicación para incluir al personal y crear contenidos especialmente diseñados para ellos.

La institución debe promover reuniones periódicas con el personal de la misma unidad (grupos de trabajo) con el fin de poner a punto los procedimientos, trabajar en conjunto para la implementación de actividades relevantes para la institución y realizar un seguimiento de los plazos y eventos importantes.

Los intercambios de personal son muy importantes en cuanto al desarrollo de nuevas habilidades que pueden ser clave para fortalecer la cooperación entre instituciones. Las instituciones deben verificar las oportunidades de movilidad del personal y difundirlas entre sus miembros, así como fomentar su curiosidad por buscar oportunidades para mejorar su curriculum vitae y, al mismo tiempo, contribuir a la mejora y modernización general de las estructuras de gestión de la institución.

La organización/participación en las capacitaciones del personal también es muy relevante, dado que sus miembros pueden estar en contacto con una amplia variedad de personal perteneciente a las IES de todo el mundo y compartir las buenas prácticas, estrategias, procedimientos y herramien-



tas en varias áreas, aportando beneficios para todas las partes involucradas.

Las instituciones deben asegurarse de realizar un seguimiento de las movi- lidades del personal y sus resultados, mediante la implementación de cuestionarios e informes de misión que los miembros del personal deben completar/presentar al finalizar el período de movilidad. También es muy importante la participación de los miembros del personal en eventos de divulgación, para que sus compañeros sean conscientes de los beneficios de emprender una movilidad de personal en el extranjero y de participar en eventos internacionales de personal.

Ejemplos

La gran mayoría de los socios latinoamericanos apuestan por el desarro- llo de las capacidades de su personal, brindándoles oportunidades para emprender un período de movilidad en el extranjero o participar en even- tos internacionales de formación de personal. Las instituciones también fomentan los eventos internos dedicados al personal:

UNCUYO: Seminario de Buenas Prácticas de Internacionalización del Plan de Estudios (mayo de 2021), dirigido tanto a académicos como a personal administrativo (ORI). La Universidad Nacional de Cuyo invitó a 2 universidades regionales a ofrecer sus impresiones sobre las acti- vidades realizadas en estas instituciones y consideradas como buenas prácticas.

Uniemprarial participó en la capacitación del personal organizada por la Universidad de Porto. Esta visita, centrada en fortalecer las relaciones y trabajar en la formación de un área de internacionalización en Uniemprarial, también buscó recabar información sobre cómo formular proyec- tos de internacionalización. Esta institución ahora está interactuando con representantes de 11 instituciones para desarrollar competencias inter- nacionales e interculturales y los compañeros atribuyen estas prolíficas



interacciones a la participación en la capacitación del personal internacional mencionado anteriormente.

Durante 2020, la situación de la pandemia brindó la posibilidad de asistir a seminarios web, en los que los miembros de la facultad y el personal estuvieron muy involucrados.

Principio 8. Disponer de un plan de emergencia bien definido, adaptado a los diferentes públicos (estudiantes, personal académico y administrativo e investigadores en un contexto de movilidad).

El primer paso es definir qué es una situación de crisis y luego definir los grupos de destino (estudiantes, personal académico y administrativo e investigadores que se encuentran actualmente en movilidad). También es importante prever la ubicación del evento (país de origen o anfitrión; institución de origen o institución anfitriona) para definir el plan a seguir en caso de emergencia. El siguiente paso es enumerar los tipos de situaciones de emergencia/ crisis que forman parte del plan (accidente, desastre natural, inestabilidad política, problemas de seguros, brote de una enfermedad, suicidio, terrorismo, etc.). A continuación, deben enumerarse todos los pasos para el manejo de una situación crítica: **a)** adoptar un enfoque proactivo y centrarse en la prevención anticipando las situaciones de crisis que puedan ocurrir; **b)** definir una estructura/organismo permanente para la gestión de crisis (vicerrector, ORI, director de la facultad, oficina de comunicación, etc.) y proporcionar contactos de emergencia; **c)** definir quién es responsable de controlar y evaluar el Plan de Manejo de Crisis; **d)** describir quiénes pueden ser los miembros internos y externos en una situación de crisis; **e)** definir un plan de acción que sea lo más completo posible / «detección antes de que ocurra la crisis» y «detección de la crisis una vez que ocurra») y los pasos correspondientes pueden ser una buena manera de definir un plan de emergencia completo; **f)** fomentar talleres



entre la comunidad académica para que los organismos involucrados conozcan este plan y puedan implementarlo en caso de necesidad.

También es importante tener tarjetas postales listas para enviar, como condolencias, recupérate pronto (estos materiales pueden ser elaborados por el departamento de comunicación de la institución), para que la comunicación con las partes involucradas sea lo más rápida e inmediata posible, así como coherente.

Principio 9. Los exalumnos son una fuente importantísima para la institución.

Dar la bienvenida a los exalumnos a donde una vez fueron felices y asegurarse de que mantengan su conexión afectiva con su *alma mater* puede ser una excelente herramienta para promover la imagen de la institución en varios ámbitos. Poner herramientas a disposición de los antiguos alumnos (por ejemplo, el portal de alumnos) con información personalizada y también proporcionar beneficios para estos antiguos alumnos (por ejemplo, conectarse con antiguos compañeros, mejorar los planes de estudio a través del contacto con redes y empresas) garantiza que se sientan como una pieza importante en la construcción del futuro de su institución, y que puedan promocionarla y representarla en el exterior.

Los antiguos alumnos que viven en el extranjero pueden jugar un papel importante como punto de contacto para la recepción e integración de nuevos y recién graduados en el país, así como en el establecimiento de una red de contactos para estudiantes/personal/investigadores que estudian/trabajan en la ciudad/país.

Trabajar con antiguos alumnos en la organización de eventos especialmente dedicados a la recepción y acogida de estudiantes/personal/investigadores también es una gran ventaja a la hora promocionar la institución y los beneficios de formar parte de ella.



Ejemplo

La UAA está colaborando actualmente con un estudiante que ha regresado recientemente del período de movilidad en el extranjero para ayudar a los estudiantes internacionales recién llegados con su integración en la institución/ciudad de acogida.

4.2 Tratar con el mundo: conectar la institución con agentes locales/nacionales/internacionales

Principio 1. La educación superior debe ofrecer el potencial para apoyar el desarrollo *glonacal* (global, nacional y local). La comunicación con las partes interesadas involucradas en la educación superior representa un paso importante a la hora de establecer ventajas competitivas.

La comunicación externa en la educación superior engloba a una audiencia más amplia que la comunicación interna, ya que abarca todos los mensajes que la IES envía al mundo y al entorno en el que opera. Las IES deben ser conscientes de la importancia de identificar las necesidades de las partes interesadas y encontrar los medios necesarios para satisfacerlas. Existe un inmenso potencial de comunicación con las partes interesadas. Por lo tanto, debe considerarse una serie de agentes académicos como el principal potencial comunicativo de las universidades: los estudiantes actuales y potenciales, sus familias y parientes, la comunidad local, la sociedad, el gobierno, el equipo de gestión de las instituciones de educación superior, las autoridades locales, el personal actual y futuro e instituciones internacionales objetivo.

Ejemplos

La UDES participa en las mesas regionales de internacionalización y en



las diferentes redes académicas del país y a nivel internacional, donde se debaten los desafíos de la internacionalización y se intercambian estrategias para la toma de decisiones.

Con respecto a la UNCUYO, el gobierno local ha apoyado eventos universitarios como la *Feria Internacional* y el *Pasaporte Global*. La UNCUYO busca participar en diferentes convocatorias internacionales de financiación junto con el gobierno local.

La participación de la UNLa en este proyecto permitió un fuerte compromiso por parte del Ministerio de Educación Nacional debido a su participación activa. Además, se realizaron reuniones iniciales con las autoridades educativas provinciales para comenzar con la creación de un programa educativo internacional provincial. La conferencia *Camino a FIESA* y los *webinars* de FIESA fueron las actividades con más participación. El proyecto DHIP fue compartido con la mayoría de las universidades nacionales de Argentina, además del Ministerio de Educación Nacional entre otras entidades públicas, agentes nacionales e internacionales.

La UPN participa en el Sistema Universitario del Estado (SUE) que comprende las 34 universidades públicas del país. Actualmente ocupa la presidencia del Sistema Universitario del Estado Capital-SUE, que forma parte de las cinco universidades públicas de Bogotá.

Principio 2. Las universidades son centros importantes para su área local y, en conexión con esto, su influencia social y cultural las coloca en el centro de la comunidad. Por tanto, la comunicación con los organismos locales es fundamental para el beneficio mutuo.

Las universidades deben dedicar el tiempo y los recursos adecuados para identificar posibles puntos en común entre su institución y las instituciones locales. Acordar el compromiso de la universidad creará una implicación recíproca y dará impulso al proceso, lo que puede suponer



construir la estructura de colaboración e identificar defensores internos. Las empresas conjuntas entre universidades y su comunidad local han demostrado su eficacia a la hora de promover dinámicas muy positivas en ambos sentidos. Algunos ejemplos son:

- la colaboración con municipios y museos locales para organizar eventos en común y facilitar el acceso a espacios y eventos culturales,
- relaciones estrechas con las redes de estudiantes Erasmus locales para aumentar y diversificar los servicios de apoyo a los estudiantes de movilidad,
- organización de talleres con la participación de las autoridades municipales (como la policía en cuanto a seguridad y procedimientos y conductas seguros),
- fomentar actividades con escuelas de primaria y secundaria para concienciar sobre la diversidad y sensibilizar a las generaciones más jóvenes sobre las diferencias culturales, etc.

Ejemplos

El contacto con las partes interesadas locales específicas puede ser muy beneficioso para todos los agentes.

Dado que la participación en determinados proyectos en los que la UCSA está involucrada requiere articulación con agentes locales, se han establecido alianzas y se han firmado convenios de colaboración con instituciones públicas, privadas y no gubernamentales.

Unipresarial ha participado en el evento académico «Colombia como destino turístico para el desarrollo socioeconómico». Este evento se ha desarrollado con el objetivo de concienciar a los aliados de Colombia como destino turístico, lo que redundaría en movilidad entrante.



Principio 3. Comunicar una imagen es un desafío estratégico. La imagen adecuada de una universidad debe forjarse a lo largo del tiempo y, por lo tanto, la comunicación debe dirigirse continuamente a muchos tipos diferentes de inquietudes, concretamente a través de los medios de comunicación.

Las universidades deben acercarse con seriedad a los medios de comunicación locales, nacionales e internacionales para autopromocionarse. Las comunicaciones deben informar sobre decisiones importantes, movilizar al personal y mantener el valor, así como brindar apoyo y tranquilidad. Los propósitos de la comunicación varían dependiendo de si trata de dirigirse a una audiencia profesional, llegar a una audiencia masiva, vincularse con los medios de comunicación, entablar un diálogo con las empresas o comunicarse con las partes interesadas en los mercados internacionales. Estos objetivos deberán definirse, articularse y compartirse, y se requerirán diferentes enfoques y habilidades para adaptar el mensaje con precisión al público objetivo. Esto es más importante en tanto en cuanto que todos los agentes están expuestos permanentemente a diversas influencias. Los cambios que afectan al mundo de la educación suelen tener importantes implicaciones que exigen que las universidades sean flexibles y capaces de responder de forma rápida, adecuada y eficaz. Las universidades deben seguir experimentando cambios adaptados a la realidad y adecuarse, teniendo en cuenta el ámbito de actuación, los métodos de cooperación, las nuevas formas de gobernanza a implementar, especialmente en los procesos de toma de decisiones, y la creciente profesionalización.

Principio 4. Las redes sociales en la educación superior se han convertido en una herramienta esencial en la estrategia de comunicación de casi todas las instituciones, siendo utilizadas actualmente por la mayoría de las universidades de todo el mundo.



A través del poder de las redes sociales, es decir, mediante el uso de varias redes y contenido atractivo, las universidades están utilizando sus cuentas no solo para atraer estudiantes, interactuar con los estudiantes actuales y mantenerse conectados con los exalumnos, sino también con los padres, periodistas, profesores y otras instituciones educativas. Estar en sintonía con sus audiencias objetivo es crucial para las comunicaciones digitales de las universidades, ya que les permite construir sus mensajes en redes sociales para dirigirse a los diferentes perfiles de quienes las siguen. Las universidades también deben analizar sus diferentes comunidades y averiguar en qué canales de redes sociales son más activos. Una vez que se identifican las diferentes audiencias, las universidades pueden desarrollar un enfoque de redes sociales para interactuar con cada grupo.

Ejemplos

UNIBE: La información sobre los proyectos en los que participa la universidad está disponible en la página web y en las cuentas de las redes sociales. Además, se presentó el proyecto DHIP a la comunidad académica, y también hay una sección dedicada especialmente al mismo.

Como la página web de internacionalización de la UCSA se encuentra en construcción, la visibilidad del proyecto se logra a través de las diferentes redes sociales de la universidad, teniendo impacto en la comunidad académica e instituciones con las que colabora.

Principio 5. La cooperación internacional y la integración en redes y asociaciones internacionales juegan un papel importante en el fomento de colaboraciones exitosas con diferentes regiones geográficas.

Es ampliamente reconocido dentro de las universidades que la educación y las colaboraciones internacionales preparan a los estudiantes para la vida en un mundo global al mejorar su experiencia y conocimientos, competencia en lenguas extranjeras, empleabilidad, productividad y responsabilidad



social. Las asociaciones internacionales entre universidades son beneficiosas para todos, para el personal y los estudiantes y para el mundo en general. El ritmo de la internacionalización está creciendo rápidamente, con canales de comunicación ilimitados y viajes económicos. Las universidades de todo el mundo ya están tratando de aprovechar las oportunidades que esto presenta formando asociaciones globales y cultivando relaciones con otras instituciones. Al hacer esto, la situación de beneficio mutuo es que los socios pueden verse desde una perspectiva de «circulación de cerebros» y de intercambio de conocimientos y buenas prácticas, en el sentido de que realmente marcan una diferencia tangible para las partes involucradas. Estos también son los beneficios de participar en redes internacionales como EAIE, FAUBAI, AULP, EUA, EUF, IAU y redes de investigación. Las asociaciones universitarias ofrecen una gran cantidad de oportunidades para los estudiantes y el personal. Además de las oportunidades de investigación y la concienciación cultural, las instituciones pueden ofrecer experiencias internacionales, incluidos programas de estudios en el extranjero e intercambios de personal. En términos de enseñanza, los beneficios incluyen el desarrollo de planes de estudio y programas de grado creados en colaboración con instituciones asociadas. Una vez que las universidades han establecido una asociación institucional viable, necesitan encontrar formas de construir sobre la base de una relación inicial tanto vertical como horizontalmente. Por ejemplo, una relación iniciada por intereses de investigación complementarios de los académicos puede expandirse para incluir asignaturas o cursos impartidos de manera conjunta y el desarrollo de un programa profesional de doble titulación. Podría ser un buen punto de partida para explorar oportunidades de colaboración docente e investigadora en otras áreas, intercambios de profesores y estudiantes, captación de estudiantes internacionales, acoger de manera conjunta conferencias de investigación, desarrollo de una sección de antiguos alumnos, iniciativas de recaudación



de fondos, un portal de programas de estudios en el extranjero para esta región del mundo y titulaciones dobles o conjuntas.

Ejemplos

La UCSA se ha unido a varias redes internacionales, así como a proyectos de investigación que cuentan con el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, ya que están en línea con el Plan de Desarrollo 2030 del país. Se han celebrado reuniones de trabajo con otros agentes del Estado para debatir temas de internacionalización, becas y asuntos académicos.

De manera informal, se presentó el proyecto DHIP a los participantes de las redes internacionales actuales de la UNLa como Study BA, RUNCoB, RedCIUN, FAEI y NIEA.

De hecho, las tres Universidades argentinas (Lanús, Quilmes y Cuyo), tienen una participación relevante en RedCIUN (la red que reúne a todas las oficinas internacionales de las más de cincuenta universidades públicas). Además, las tres universidades han coordinado esta red en algún momento de los últimos años: Quilmes en 2010 y 2011, Lanús en 2018 y Cuyo en 2021.

Cuyo y Quilmes también son miembros de la «Asociación de Universidades Grupo Montevideo» (AUGM), una de las redes más importantes de universidades sudamericanas.

Tanto Lanús como Quilmes tienen una participación importante en la red RUNCOB, que engloba las oficinas internacionales de las universidades públicas del Área Metropolitana de Buenos Aires.

Las dos universidades también están muy involucradas en el «Programa Estudiar en Buenos Aires», una iniciativa del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Finalmente, las dos universidades forman parte del Foro Argentino para la Educación Internacional.



Principio 6. Los estudiantes internacionales, los futuros estudiantes y los antiguos alumnos son agentes clave en la difusión de información sobre sus universidades en sus países/localidades de origen, en la sociedad y proporcionan vínculos estratégicos con el mundo empresarial.

La actual crisis mundial está teniendo un gran impacto en la industria de la educación superior, y en ningún lugar es más evidente que en la captación de estudiantes internacionales. La recesión mundial ha sumido la gestión de la educación en la incertidumbre, especialmente debido a que se enfrenta a interrogantes sobre el futuro de la movilidad estudiantil internacional. Tal como se indica en otra parte de este documento, ninguna universidad puede presumir de ser verdaderamente global sin una estrategia activa para atraer y retener a los estudiantes internacionales de la más alta calidad. Para garantizar que los estudiantes internacionales aprovechen al máximo su experiencia educativa, las universidades deben involucrarlos constantemente desde su llegada hasta su graduación, con especial atención al apoyo educativo continuo y a la tutoría, así como a proporcionar la información y capacitación adecuadas para profesores y administradores sobre cómo interactuar con personas de otros países y culturas. Es muy importante que la facultad se sensibilice ante los diferentes estilos de aprendizaje de estudiantes de otras culturas. Los estudiantes internacionales pueden ser los mejores embajadores a la hora de que las universidades se hagan globales.

Los antiguos estudiantes también juegan un papel importante dentro de la cobertura mediática de las instituciones educativas. Su trabajo y logros contribuyen a la reputación general de la universidad. No obstante, a menudo es difícil para las instituciones mantener relaciones estrechas con sus exalumnos y rastrear sus noticias de manera manual. Muchas instituciones emplean Meltwater para recuperar automáticamente todos los artículos que mencionan a sus exalumnos. Mantener a los exalumnos



al día sobre la cobertura mediática también puede convertirse en una nueva herramienta para construir una estrategia más sólida de relaciones con estos. Hacer un seguimiento de estas noticias también permite a la universidad exhibir los logros de sus exalumnos.

Principio 7. Se percibe ampliamente que los estudios que presentan los rankings de las mejores universidades son una poderosa herramienta de promoción.

La mayoría de las universidades se esfuerzan por estar arriba del ranking, entre las mejores instituciones si es posible. Sin embargo, a veces estos rankings son cuestionables. La presión de los rankings puede ser destructiva y poner a la universidad en una posición que no concuerda con su misión básica. No obstante, también pueden ser muy útiles si miden cosas medibles y si están basados en indicadores objetivos y metodologías fijas. Las instituciones deben competir en los mercados educativos nacionales e internacionales y, por tanto, deben demostrar su excelencia continuamente. Para ello, deben comunicarse continuamente para mejorar y promocionar su imagen. Las universidades también deben demostrar que el estatus que reclaman está justificado y deben fomentar su elección de políticas a la vez que mantienen la credibilidad de su reputación. Estos nuevos imperativos exigen:

- Organizar un seguimiento constante del entorno interno y externo con el fin de descifrar hasta la más mínima señal y dejar claros los deseos, expectativas y demandas de los nuevos agentes y partes interesadas.
- Movilizar a su personal y enfocar todas sus energías en los nuevos desafíos de cambio y la visión que encarna el proyecto común, para asegurar que los objetivos, iniciativas, mensajes y valores se comuniquen de tal manera que sean comprendidos y compartidos por la comunidad educativa.



- Establecer un nuevo tipo de relaciones con los medios de comunicación, agencias de rankings, grupos de interés y otras redes influyentes para garantizar que estas sean lo más beneficiosas posible y para anticipar problemas potenciales.

Principio 8. La comunicación oficial puede ofrecer una comunicación externa eficaz.

Varias universidades pasaron parte de 2020 adaptando su modelo educativo a un mundo donde las clases presenciales ya no son una opción. Pero no solo se perdieron las clases presenciales. Muchas, si no todas, de las relaciones personales que mantienen a los estudiantes involucrados y competentes en la educación superior también han sufrido. Si bien gran parte de la enseñanza se centró en la conversión al aprendizaje a distancia, los profesionales académicos en áreas como tutoría, asesoramiento y ayuda financiera tuvieron que descubrir cómo brindar apoyo a los estudiantes a distancia. Mientras tanto, los planes y ciertos detalles cambiaban a diario, y mantener informados a los estudiantes era otro desafío provocado por la pandemia. Las universidades necesitan un plan de comunicación eficaz para mantener a los estudiantes informados e involucrados en estas decisiones cruciales. Además, las relaciones de los estudiantes con el personal docente son más distantes que en el pasado, lo que requiere estrategias para involucrar a los estudiantes con un contacto presencial mínimo, si es que lo hay. Abordar con éxito ambos desafíos supone una profunda comprensión de las posibilidades de la comunicación digital. La comunicación digital (correo electrónico, mensajes de texto, aplicaciones o redes sociales) es valiosa para capturar las voces de los estudiantes y demostrar interés.

Ejemplos

La UDES, a través de su participación en redes y programas de internacio-



nalización, ha podido acceder a fondos y becas de movilidad. Por ejemplo: PAME, Becas Iberoamericanas, PILA y BRACOL. Esta financiación ha permitido a la UDES aplicar una política de descuento en la matrícula para los estudiantes de movilidad saliente. En conjunto con la Vicerrectoría de Investigación, se realiza un mapeo de convocatorias y fondos internacionales. La UDES tiene otro proyecto Erasmus + (EQUAM LA) cuyo objetivo principal es mejorar la gestión de la calidad y el reconocimiento en las universidades de América Latina para respaldar el espacio de educación superior de América Latina. Este proyecto está gestionado por la Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales, el Departamento de Garantía de la Calidad y Planificación Institucional.

La UPN, en el marco del Sistema Universitario del Estado, participa directamente en la red ORI-SUE-Capital, a través de la cual se proponen diferentes acciones para la internacionalización de las universidades y la promoción de la movilidad de estudiantes de grado y posgrado, que anteriormente estaban aislados y ahora están establecidos en una convocatoria que ya tuvo una prueba piloto en el primer semestre de 2021, y se renovará en el segundo tras su evaluación y actualización.

Principio 9. Las universidades deben mantener la sostenibilidad para seguir funcionando, especialmente durante las crisis. Por lo tanto, necesitan encontrar nuevas formas de mantener su sostenibilidad y no perder su ventaja competitiva.

Las universidades deben cumplir con sus propias obligaciones básicas (docencia e investigación) mientras se adaptan continuamente a un nuevo conjunto de situaciones y desafíos, como mantener estándares de excelencia, aumentar los recursos financieros que necesitan para mantener su independencia y gestionar asociaciones con otras instituciones en una nueva escala. En la actualidad, el mundo atraviesa una pandemia,



COVID-19, que está teniendo un impacto tremendo en los cuatro pilares de la sostenibilidad organizativa: el pilar humano, el pilar social, el pilar ambiental y el pilar económico. Durante la pandemia de COVID-19, el éxito de la educación superior depende de cómo las universidades enfrenten la crisis teniendo en consideración los cuatro pilares de la sostenibilidad mencionados anteriormente. La comunicación de la información debe ser rápida, precisa y coherente para que sea útil y ayude a las organizaciones a mantener la sostenibilidad. Por lo tanto, la comunicación, sobre todo la transparencia en la comunicación es un aspecto importante en la gestión de crisis. Las administraciones universitarias se ven obligadas a revisar sus planes de gestión de crisis y realizar cambios en sus estrategias de comunicación de sostenibilidad. La apertura y la transparencia en la comunicación, así como la capacidad de adaptarse rápidamente a situaciones de crisis cambiantes ayudarán a las universidades a mejorar en un futuro próximo. Las IES tienen que «actuar rápido, pensar de manera innovadora y trabajar en colaboración para mitigar el impacto de este desafío».

Principio 10. Dado que el gasto público para la educación superior se reduce en muchos casos, especialmente en tiempos de crisis, las universidades deben identificar vías alternativas de financiación.

Las universidades fuertes con una mayor autonomía y responsabilidad estarán en mejores condiciones de desempeñar plenamente su papel para responder a una sociedad cambiante y sus demandas y contribuir a la consecución de un área de investigación y una educación superior competitiva a nivel mundial. La inversión pública en educación superior ha ido reduciéndose y las universidades se han visto obligadas a encontrar formas alternativas de financiar sus actividades. Los costes de las actividades de las universidades están aumentando y, por lo tanto, la sostenibilidad financiera de sus misiones es sin duda el principal tema de preocupación de las universidades en el si-



glo XXI. Los planes de financiación internacional son los mayores impulsores del desarrollo de la estimación de costes completa en las universidades.

Principio 11. Es útil aprovechar la experiencia y los conocimientos especializados y hacer participar plenamente a las comunidades locales de inmigrantes o diásporas.

Se puede motivar a las comunidades de inmigrantes para que aporten su rica experiencia y conocimientos a las misiones de aprendizaje, descubrimiento y participación de la institución. El rico mosaico de inmigrantes ofrece a las universidades un recurso natural que a menudo subestiman. Las perspectivas de los inmigrantes sobre su país de origen son únicas en muchos sentidos y ciertamente enriquecerían las experiencias de aprendizaje de los estudiantes en las universidades. Una universidad global utilizará con entusiasmo el valioso recurso de las comunidades de inmigrantes y patrocinará jornadas y conferencias basadas en las experiencias y conocimientos de estas comunidades. Y lo más importante, las comunidades de inmigrantes pueden jugar un papel fundamental en la búsqueda para lograr el dominio de idiomas extranjeros para todos los estudiantes. Ya sea como adjuntos de los profesores de idiomas extranjeros o como profesores ellos mismos, los inmigrantes con el idioma y las habilidades de enseñanza necesarias pueden ser una forma lógica y rentable de satisfacer las necesidades de personal.

Principio 12. Impulsar la investigación del profesorado como medio para fortalecer el vínculo de las universidades con la sociedad.

Las instituciones de educación superior han publicado investigaciones que han resultado ser uno de los temas más populares en la prensa. Aunque cada universidad tiene su propio puesto de investigación, el equipo promotor puede cooperar con el profesorado para determinar nuevos enfoques de investigación en respuesta a las tendencias actuales. Las



unidades de comunicación deben esforzarse por fomentar el trabajo de investigación de su personal docente, por ejemplo, distinguiendo a los periodistas interesados en los temas investigados y personalizando su enfoque. Además, es vital compartir los resultados de la campaña universitaria con el profesorado para que se celebren sus logros. Asimismo, también ayudaría conocer lo que dice la opinión pública sobre su publicación.

Ejemplos

La UCSA ha presentado varios proyectos para apoyar la investigación y la educación con financiación, mediante la capacitación de personas en el seguimiento de las oportunidades de financiación. Con la participación de la UCSA en proyectos internacionales, se ha aprobado la financiación internacional y la implementación de las actividades está siendo supervisada por el personal administrativo designado de la universidad.

4.3 Fomentar actividades de internacionalización

«La estrategia institucional debe establecer claramente los objetivos y acciones dirigidos hacia una universidad global ⁵y considerar la dimensión de la comunicación como clave e impulsora para fomentar con éxito sus actividades de internacionalización».

Principio 1. Situar y transmitir el concepto de universidad como una institución global requiere una internacionalización integral.

La internacionalización debe incluirse en los planes estratégicos de todos los departamentos, facultades y escuelas dentro de la universidad, con el fin de lograr metas claras y supervisar evaluaciones dentro de

5. «Road Map to the Global University», William Brustein, 2007.



esas metas para sus misiones de enseñanza y capacitación, aprendizaje y participación. Entre los ejemplos de buenas prácticas para alcanzar una internacionalización integral se incluyen un personal y un alumnado diverso, que fomenten la capacidad de superar las fronteras culturales y lingüísticas y preparen a los estudiantes para trabajar de forma eficaz en entornos internacionales.

Principio 2. Mantenerse global: las universidades deben asegurarse de seguir las tendencias y agendas internacionales.

La educación superior es una fuerza impulsora del cambio social y es de suma importancia que la estrategia institucional incorpore las tendencias y las agendas internacionales. Este tipo de enfoque es esencial para la estrategia de comunicación de una universidad global. Por ejemplo: aunque las instituciones de educación superior no tienen la obligación legal de adoptar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), muchas universidades han optado por hacerlo. Se espera que las universidades contribuyan tanto a sus comunidades locales como a la comunidad global, así como a equipar a sus graduados con una educación de alta calidad y conciencia global. Para contribuir de manera significativa y eficaz a los ODS, los órganos de liderazgo y gobernanza deben hacer de la sostenibilidad una prioridad en sus operaciones y tomar responsabilidad, así como, una vez más, comunicar el compromiso, la estrategia y las acciones para lograr cada objetivo y los resultados obtenidos.

Principio 3. Hacer de las asociaciones académicas globales una prioridad institucional.

En el mundo actual, la institución de educación superior debe participar en la educación transfronteriza y tener asociaciones académicas con socios extranjeros, sino de lo contrario, no es global. Sin embargo, estas asociaciones deben evaluarse cuidadosamente para asegurarse de que no se



desperdicien recursos valiosos, o incluso escasos, sin beneficios efectivos para la institución. A la hora de crear una asociación con una institución extranjera, es esencial discutir de antemano los términos de la colaboración, basándose en una situación de beneficio mutuo.

Una vez que haya constituido una asociación institucional sostenible, la institución también debe reflejar cómo desarrollar y construir sobre la base de la relación inicial. Un buen punto de partida podría ser la movilidad de estudiantes y personal, para luego evolucionar hacia una colaboración más madura, explorando las posibilidades de colaboraciones docentes e investigadores en otros campos, captación de estudiantes internacionales, copatrocinio de congresos de investigación, desarrollo de proyectos conjuntos e iniciativas de recaudación de fondos y titulaciones dobles o conjuntas.

Principio 4. La internacionalización del plan de estudios es fundamental para asegurar que todos los estudiantes reciban, durante su carrera, una formación en competencias globales y un valor añadido distintivo a la hora de comunicar lo que la universidad tiene que ofrecer.

Integrar aspectos internacionales y globales en todas las titulaciones u otros aspectos de la oferta educativa para asegurar que todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico, tengan la formación y las competencias para trabajar en contextos internacionales. Internacionalizar el plan de estudios de manera efectiva requiere un cambio de mentalidad y una intervención temprana en el momento en que se diseñan (o rediseñan) los planes y programas de estudio, con el objetivo de combinar tanto la experiencia disciplinaria como los estudios de área/internacionales de manera integrada (no solo estudios de área o disciplinas aisladas). Se está desarrollando un plan de estudios integral que capacitará a los estudiantes para que se conviertan en profesionales,



emprendedores y pensadores críticos globalmente competentes, en un mercado laboral internacional muy exigente.

Principio 5. Reducir los obstáculos en la educación y el intercambio en el extranjero es fundamental para fomentar oportunidades internacionales.

Muchas barreras, como problemas financieros, diferencias curriculares y bajo dominio del idioma, a menudo obstaculizan la decisión de ir al extranjero. A la hora de comunicar las oportunidades, la universidad debe poder enfocar el mensaje en los aspectos positivos y ventajas que se pueden ofrecer para hacer que la educación en el extranjero sea accesible y asequible para todos los estudiantes. No obstante, el número de becas disponibles procedentes de planes de financiación internacional a menudo no es suficiente. Si el aprendizaje o la formación en el extranjero se consideran una prioridad, deben percibirse como tal y financiarse de manera similar a otras prioridades académicas, y la universidad puede crear mecanismos internos para aumentar el apoyo necesario y garantizar que más estudiantes accedan a esta oportunidad.

Principio 6. Fomentar un enfoque holístico para la experiencia de los estudiantes internacionales y aprovechar al máximo el «boca a boca».

Ninguna universidad puede presumir de ser verdaderamente global sin una estrategia activa para reclutar y retener a los estudiantes internacionales de la más alta calidad.

Garantizar que los estudiantes internacionales aprovechen al máximo su experiencia educativa requiere que los involucremos de manera constante desde antes de la llegada hasta después de la graduación, con especial énfasis en el apoyo educativo continuo y la tutoría. Además, es fundamental proporcionar información y formación adecuadas a los profesores y al personal administrativo sobre cómo interactuar con personas de otros países y culturas. Es particularmente importante que en las aulas



internacionales los profesores sean más sensibles a las diferentes formas en que aprenden los estudiantes de otras culturas. Nuestros estudiantes internacionales pueden ser nuestros mejores embajadores en nuestro esfuerzo por convertirnos en una universidad global. De hecho, implementar un enfoque holístico de la experiencia de los estudiantes internacionales contribuirá en gran medida al desarrollo de una comunidad de aprendizaje multicultural y a su internacionalización.

Principio 7. Hacer la investigación más internacional y visible a través de las herramientas y canales de comunicación más adecuados.

La globalización ha favorecido la investigación internacional y ha impulsado el desarrollo de nuevas herramientas orientadas a la interactividad, apoyando así la internacionalización de la investigación a través del fácil acceso a la tecnología por parte de profesores e investigadores. El cambio tecnológico en la comunicación, como el correo electrónico, el acceso a Internet y la creciente disponibilidad de revistas en línea, ha contribuido en gran medida a impulsar la investigación internacional y su promoción. Además, el software sistemático con funciones de análisis precisos, el almacenamiento masivo de datos en línea y las plataformas de colaboración están cada vez más disponibles para respaldar la colaboración de investigación internacional, a un coste reducido para los presupuestos institucionales.

Para brindar más apoyo a la difusión internacional de la investigación, los avances en la tecnología también han generado nuevas oportunidades para comunicar los resultados de la investigación, utilizando herramientas de comunicación de la investigación como artículos en revistas académicas, artículos publicados en conferencias internacionales, libros escritos, libros editados, informes de investigación, artículos profesionales redactados para periódicos y revistas e incluso patentes registradas.



Principio 8. Tiempo. Lleva tiempo desarrollar la estrategia para convertirse en una universidad internacional y comunicarla de manera eficaz.

La construcción de una hoja de ruta universitaria global seguramente acelerará el progreso hacia una institución internacional sostenible y competitiva de alto nivel. Los elementos centrales de la universidad global ya están al alcance de la mayoría de las instituciones, y solo necesitan dar algunos pasos para comenzar a combinarlos. Sin embargo, «como es el caso de todos los grandes edificios, la universidad internacional no va a surgir de la noche a la mañana», y trabajar en una comunicación eficaz juega un papel importante en el proceso. Transmite siempre un mensaje que represente los valores, la misión y la visión de la institución, y sea coherente. Cada comunicación, ya sea interna o externa, debe sentirse como personal, acogedora, adaptada al objetivo que desea alcanzar y, lo más importante, auténtica, para garantizar que se logre un entendimiento común e incluso un sentido de pertenencia.



5. Crear un ambiente social multicultural

5.1 Estudiantes y personal académico y administrativo movilizados como embajadores de la cultura (organización de eventos con estudiantes y personal local)

En un primer nivel, en una estrategia de internacionalización, la movilidad puede ser considerada clave: las personas que participan en programas de movilidad se benefician intelectualmente, no solo en sus áreas académicas o de investigación, sino también de manera más general al entrar en estrecho contacto con otras formas de pensar y otras tradiciones intelectuales y culturales. El personal de investigación elaborará nuevas ideas sobre su trabajo a través del contacto con investigadores de otros países. El personal administrativo obtendrá nuevos conocimientos mediante la observación y la participación en trabajos similares en otros contextos nacionales. Los estudiantes comprenderán mejor sus áreas de estudio cuando vean el tema abordado a través de diferentes enfoques. En muchos casos, las competencias lingüísticas mejorarán considerablemente mediante el «método de inmersión».

Podemos decir que proporcionar y fomentar experiencias de movilidad siempre puede ser un primer paso importante en un plan de desarrollo de internacionalización. Desgraciadamente, durante la pandemia de COVID esto se ha eliminado prácticamente, salvo en forma virtual.

No obstante, mientras esperamos, como todos deseamos, que la pandemia se debilite y que la movilidad física vuelva a ser posible, es importante trabajar para garantizar que esas preciosas oportunidades puedan rendir



todos sus beneficios para nuestras instituciones. Esto significa planificar y organizar formas concretas de mejorar los beneficios de la movilidad, no solo para las personas interesadas, sino también para la comunidad en general, no solo la académica.

Las personas movilizadas, tanto entrantes como salientes, pueden compartir sus experiencias de manera fructífera, si todo su camino, antes, durante y después de la movilidad, está totalmente respaldado.

Principio 1. La persona que se moviliza (estudiante o miembro del personal académico y/o administrativo) puede contribuir al entendimiento internacional e intercultural, sobre todo si se apoya de manera adecuada.

La experiencia de movilidad no solo tiene valor para el individuo implicado, sino también para la comunidad de destino (institución anfitriona) y de pertenencia (institución de origen). Para lograr esos beneficios es necesaria una planificación y preparación específicas para el intercambio intercultural. Es responsabilidad de las propias instituciones de educación superior organizar un apoyo eficaz para garantizar que sus estudiantes y personal movilizado se conviertan en portadores de cultura eficaces.

Principio 2. El apoyo adecuado debe incluir preparación antes de la movilidad, acompañamiento y amplias oportunidades para la interacción durante la movilidad, disposiciones para la reunión informativa y el intercambio continuo después de la movilidad.

Para lograr el mayor beneficio de cada movilidad, la experiencia individual debe ser apoyada en cada fase, pero en última instancia, las instituciones de educación superior también deben planificar estratégicamente su apoyo a las personas para lograr un gran valor para toda la comunidad académica. Esto significa conectar los puntos y asegurarse de que permanezcan conectados a lo largo del tiempo. Los servicios deben organizarse para preparar a los estudiantes y al personal para viajar al extran-



jero, respaldando los conocimientos y aspiraciones de cada individuo con mucha atención, apoyarlos mientras están en el extranjero (animándolos a mantenerse en contacto y apoyándolos en caso de dificultades), y obtener, compartir y utilizar la nueva visión que traen de vuelta.

Principio 3. Optimizar el impacto de cada experiencia de movilidad es tarea no solo de los servicios de relaciones internacionales, sino de la institución en su conjunto, y tiene como objetivo crear múltiples situaciones en las que el intercambio positivo pueda tener lugar en todas las direcciones.

Toda la comunidad académica es responsable de hacer que la movilidad entrante y saliente sea significativa, y no solo a nivel científico o académico. La comprensión alcanzada por las personas desplazadas debe compartirse ampliamente y, para lograrlo, la valoración de los logros interculturales debe convertirse en una parte central de la estrategia y planificación institucional general.

Principio 4. La preparación lingüística para la experiencia de movilidad es importante para garantizar una experiencia de movilidad exitosa en términos de desarrollo intercultural. Debe estar integrada por el conocimiento del país y del sistema académico y también por una formación específica para participar con respeto y empatía en otro entorno cultural.

Cuando sea necesario se ofrecerá una capacitación lingüística especial para las personas movilizadas, entrantes y salientes. Siempre que sea posible, las personas que han regresado de la movilidad, así como el personal académico y de apoyo apropiado, celebrarán reuniones o talleres sobre los países y culturas de acogida, con el fin de preparar a las personas que se movilizarán para la realidad que experimentarán.

Estos talleres también deben tener como objetivo anticipar a los participantes sobre la necesidad de desarrollar su capacidad de empatía y desarrollar sus competencias interculturales para prepararlos para la movilidad.



Principio 5. A su regreso, debe haber métodos estructurados para evaluar los conocimientos adquiridos y las impresiones recibidas con la institución de origen y compartirlas con colegas (estudiantes y personal) a largo plazo.

Cuando el personal y los estudiantes movilizados regresen a su institución de origen, se les debe pedir que evalúen su experiencia (a través de cuestionarios en línea o escritos respaldados por entrevistas) centrándose no solo en sus clases o experiencia docente/investigadora y en el apoyo (orientación, asesoramiento) que se les ofrece, sino también sobre las oportunidades de interacción social y cultural, y sus sugerencias para mejorar la preparación ofrecida antes de la movilidad. Los resultados de este informe deben evaluarse con atención y usarse para mejorar el respaldo institucional.

Principio 6. Las actividades que involucren tanto a estudiantes y personal móvil (futuros, presentes y pasados) como a aquellos que no han tenido la oportunidad deben programarse con regularidad y frecuencia para fomentar la difusión de información y la perspectiva intercultural.

Sin una planificación especial, las personas movilizadas tendrán principalmente contacto con las personas que viven cerca, por ejemplo, en residencias de estudiantes o residencias de profesores, y con las personas que conocen en sus clases para estudiantes o compañeros del departamento o facultad donde se encuentran. Para conseguir el máximo beneficio de cada movilidad es recomendable planificar eventos que reúnan a personas movilizadas de toda la institución para que interactúen con los demás individuos movilizados así como con las que ya han vivido la experiencia y otros actores relevantes.

Esto puede hacerse, por ejemplo, organizando una serie de reuniones informales o seminarios extracurriculares sobre los países involucrados en



la movilidad, su cultura y costumbres y su organización académica. La música, el arte, la cocina, etc. de los países de origen sirven como temas atractivos para eventos o entrevistas. Puede pedirse a los estudiantes que presenten posters o preparen podcasts.

Para que estas iniciativas sean efectivas, deben ser parte de la planificación general institucional, deben publicitarse y estar apoyadas de manera apropiada en cuanto a espacios y recursos.

Ejemplos

UNCUYO: Antes salir, los estudiantes salientes hacen un curso llamado «Soy Internacional» sobre cultura argentina. En cuanto a los alumnos entrantes, organizamos la interacción cultural a través de nuestra «Feria Internacional», una feria en la que todos los alumnos entrantes presentan su cultura a través de la preparación de comidas, juegos, bailes, etc. Involucramos a los estudiantes en «Pasaporte Global», un programa cultural online que presenta charlas de ponentes de la universidad, socios, embajadas, institutos lingüísticos y de la comunidad en general. A su vuelta, los profesores desplazados celebran reuniones de divulgación.

UDES: Para nuestro programa oficial de movilidad académica, tenemos una hoja de ruta para preparar la movilidad de los estudiantes, de la siguiente manera: a. apertura y publicación de convocatorias; b. difusión y socialización de requisitos y motivación; c. formación para rellenar formularios, currículums, cartas de motivación; d. reuniones y talleres sobre *soft skills* y habilidades multiculturales para viajar a un país extranjero; e. reuniones para la preparación de documentos de inmigración y legalización.

UPN: Antes de cada proceso de movilidad de nuestros estudiantes hacia el extranjero, la ORI realiza una reunión informativa para aclarar inquietudes y anticipar posibles situaciones presentadas en los países de destino. Allí se tratan asuntos concernientes a la identidad institucional y a su rol





como portadores de cultura, al cumplimiento de los compromisos académicos que permitan llevar a cabo el plan de homologación que entregan, y a temas asociados con seguros médicos internacionales, tránsitos entre países, etc.

UNLa: Se comparte una introducción sistemática a la vida universitaria y urbana con todos los participantes antes del viaje. También se les pone en contacto con anteriores estudiantes de intercambio para preparar la experiencia. Celebramos un día de bienvenida con diferentes tipos de actividades cada semestre. Las autoridades dan discursos de bienvenida; hay una visita al campus y se comparte todo tipo de recomendaciones. Cada semestre, se llevan a cabo muchas actividades culturales en la UNLa y entre los antiguos estudiantes de movilidad locales para recibir a los estudiantes internacionales. Ejemplo de ello es la «semana del turismo», que también explora la interculturalidad a través de la comida regional y las tradiciones.

Los estudiantes de movilidad unen de manera informal el trabajo de sensibilización y negociación del referente de movilidad con los programas socio comunitarios que se llevan a cabo entre los docentes de la universidad y la comunidad vulnerable circundante. Esta interacción enriquece tanto a los estudiantes de movilidad que participan en la actividad como a los participantes en los programas socio comunitarios, ampliando así las competencias interculturales de ambas partes.

UNIBE: Se preparan kits especiales para estudiantes internacionales salientes antes de la movilidad. Antes de la pandemia, se preparaban actividades especiales de bienvenida con comida tradicional cuando los estudiantes entrantes llegaban a la universidad.

La UCSA cuenta con procedimientos de inducción para alumnos extranjeros, aunque no formalmente establecidos. El Departamento de Bienestar



Estudiantil junto con el Departamento de Vinculación organizan eventos de interacción cultural para los alumnos participantes de los programas de movilidad internacional.

UNIEMP: Cuando lanzamos y promocionamos nuestras convocatorias de movilidad estudiantil, lamentablemente interrumpidas por la pandemia de la COVID, incluimos charlas preparatorias sobre los problemas socioculturales que se hacen frente en un proceso de movilidad. Nuestro objetivo es sensibilizar a los estudiantes en proceso de movilidad sobre los diferentes escenarios y emociones a los que harán frente al visitar otro país. Se han proporcionado espacios de interacción para resolver dudas y apoyar a los estudiantes en el proceso de movilidad.

5.2 Integrar a los estudiantes y miembros del personal movilizados en la vida cotidiana de la institución

La colaboración eficaz entre la ORI y las asociaciones de estudiantes contribuye a crear un entorno fructífero para facilitar el aprendizaje, la participación social y la creación de una comunidad externa, incluidos los estudiantes, el personal docente y las partes interesadas locales.

Principio 1. La implementación de un sistema exitoso de servicios de movilidad entrante involucra a diferentes áreas de la universidad y la gestión de estas movilidades supone definir los roles de cada unidad involucrada.

La oficina de relaciones internacionales trabaja en sinergia con todas las partes involucradas dentro de la universidad. Se encarga de todos los asuntos burocráticos relacionados con la movilidad, y es responsable del lanzamiento de colaboraciones con salas de estudiantes, asociaciones,



ONG, empresas, etc. Gestiona el Programa de Amigos en todos sus aspectos. Más allá de la movilidad internacional en el contexto europeo, ofrece espacios dedicados donde hay personal profesional que ayuda con los visados. Coordina y apoya económicamente la organización de cursos de idiomas locales que se ofrecerán a los estudiantes entrantes a su llegada y durante su estancia. Promueve y patrocina la mayoría de las actividades y eventos informales que se realizan para involucrar a los estudiantes entrantes y al personal en actividades extracurriculares.

Principio 2. Iniciativas como el «programa de compañeros» son fundamentales para superar la brecha cultural entre los estudiantes entrantes y la población universitaria residente, y para concientizar a la gente local de que estén atentos y consideren siempre las dificultades que pueden surgir cuando diferentes culturas se exponen entre sí.

Un «programa de compañeros» es una iniciativa orientada a los estudiantes, diseñada para ayudar a nuestra comunidad internacional con su integración cultural, académica y lingüística. El lanzamiento de *Buddy Desks* en cada facultad/departamento donde los antiguos estudiantes de movilidad ofrecen asistencia a los estudiantes entrantes (y salientes) ha demostrado ser una solución muy útil y exitosa. Los alumnos amigos participan en una convocatoria y reciben una pequeña beca por compartir su tiempo, su experiencia en el extranjero con los alumnos residentes y ser un recurso muy importante para la implicación de los alumnos entrantes en la vida cotidiana. Su experiencia de movilidad les brinda una capacidad más estructurada para comprender las necesidades de los estudiantes entrantes y ofrecerles el apoyo adecuado.

Principio 3. En el contexto de la UE, la participación activa de las asociaciones de estudiantes ha demostrado ser una fuerza impulsora en varios campos internacionales.



Tanto es así, que la Unión Europea ha decidido poner en marcha oficialmente un plan de financiación para apoyar a las asociaciones de estudiantes en varios campos (educación superior, formulación de políticas de juventud, voluntariado...). Las asociaciones de estudiantes locales ya ofrecen varios programas para ayudar a los estudiantes de intercambio entrantes durante las primeras etapas de su período de movilidad. Las asociaciones de estudiantes también pueden ser financiadas por la ORI o no ser financiadas (según sus propósitos institucionales). Sirven como punto de contacto con los estudiantes internacionales, ya que pueden apoyar y ayudar a los estudiantes entrantes a acelerar la búsqueda de alojamiento, brindar un servicio de recogida en el aeropuerto a su llegada y ofrecer apoyo para completar formularios y documentos. Finalmente, su apoyo en la organización y realización de eventos sociales e interculturales (días o semanas de bienvenida) es inigualable.

Considere presentar a las instituciones nacionales el lanzamiento de iniciativas similares a las aprobadas por la Unión Europea y, en su caso, en armonía con el punto de contacto de la UE en su país.

Principio 4. El defensor del estudiante entrante no siempre está presente en las universidades, pero sí lo está una figura que ha demostrado ser clave para la integración de los estudiantes.

El defensor del estudiante entrante es nombrado por los órganos de gobierno para ofrecer apoyo al servicio de «Orientación y asesoramiento» en caso de barreras lingüísticas/culturales para todos los estudiantes extranjeros que ingresan temporalmente a la institución. Su ámbito de actuación es asegurarse de que todas las actividades académicas y de servicios dedicadas a los estudiantes extranjeros entrantes se lleven a cabo de forma transparente y justa. Él/ella informa a los órganos rectores de cualquier incumplimiento, retraso, irregularidad o riesgo de discriminación



cometido contra los estudiantes que entran y puede solicitar la asistencia de cualquier oficina o departamento involucrado en una disputa.

Principio 5. Con respecto a la integración del personal docente y administrativo entrante en la vida cotidiana de la universidad, la gestión exitosa de la movilidad incluye un programa de visitas diarias con actividades formales e informales.

La movilidad del profesorado se caracteriza, en particular, por la implicación del docente en las actividades curriculares como la celebración de cursos, conferencias o seminarios. Por otro lado, el personal administrativo generalmente se limita a realizar actividades de observación. Limitar las visitas a actividades formales no favorece una adecuada integración. Por ello, la definición de un plan de visitas diarias consensuado con los visitantes, que alterne actividades docentes con actividades informales, como la visita a las instalaciones de la universidad, bibliotecas o centros culturales, así como la participación en actividades sociales o eventos deportivos, resulta en una experiencia fructífera de la que tanto los visitantes como los anfitriones pueden beneficiarse. Además, si la movilidad coincide con un período en el que las actividades académicas están en receso, la rotación de actividades formales e informales puede ser proporcionada por la participación del personal movilizado en talleres internacionales o escuelas de verano.

Principio 6. La participación de los estudiantes en eventos relacionados con la estrategia de «expansión» social en estrecha conexión con el tejido social, cultural y empresarial local puede ser una solución interesante para ampliar la integración de los estudiantes entrantes que a veces son más reacios a participar en actividades ajenas a las actividades educativas.

Hoy en día, los estudiantes se inclinan más hacia actividades en las redes sociales que tienden a «aislarlos». Sin duda, es útil utilizar las redes



sociales para fomentar actividades que puedan involucrarlos fuera de las actividades curriculares y mejorar sus habilidades interpersonales. La creación de eventos fotográficos y de trekking o campañas arqueológicas, por ejemplo, involucrará a los estudiantes en actividades que también pueden ser reconocidas como parte de su programa de aprendizaje, pero, sobre todo, aumentará su sensibilidad internacional, mejorará sus habilidades de comunicación y hará que las barreras lingüísticas se superen más fácilmente.

Ejemplos

La UPN con los estudiantes que participan de procesos de movilidad entrante realiza reuniones para ofrecer una serie de orientaciones que les permitan conocer la institución y la ciudad. Además, la funcionaria encargada de movilidad estudiantil mantiene contacto directo y permanente con ellos por correo electrónico y teléfono móvil. En diálogo con la Red ORI-SUE Capital se han adelantado salidas de campo para vincular a los estudiantes internacionales de nuestras universidades. Tal es el caso de las visitas a lugares turísticos y de patrimonio cultural, cercanos a la ciudad. Se ha promovido y consolidado el programa denominado “Mi Padrino en la UPN” que busca que los estudiantes internacionales en la UPN tengan un acompañamiento constante, de un par, durante su estancia. El programa está articulado con el semillero de investigación de la Facultad de Educación Física -Vivir para Contarla- quienes, a través de la Licenciatura en Recreación, generan diversas actividades para promover la integración de los estudiantes visitantes tanto a la Universidad, como a la ciudad y sus alrededores.

La UNIEMP apoya el desarrollo de *webinars*, charlas de orientación y convocatorias de movilidad estudiantil y ferias culturales. En el marco de la formación desarrollada con el Proyecto DHIP, se desarrollan *webinars* y



charlas de orientación para que los estudiantes participen en las diferentes convocatorias y oportunidades de movilidad. Asimismo, se realizan ferias culturales para estudiantes y el resto de la comunidad Uniempresarial. El objetivo es involucrar a los estudiantes y otros miembros de la comunidad académica en las actividades de integración y participación en los procesos de internacionalización.

El impacto esperado es la sostenibilidad de los procesos y actividades de internacionalización y el efecto COVID-19 ha sido moderado.

UDES: En el programa del alumno entrante contamos con las siguientes actividades institucionales:

1. Desayuno de bienvenida con la participación del rector, el vicerrector académico, el director de Bienestar Institucional, el personal de desarrollo humano, el psicólogo, todo el equipo de la Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales y la Dirección de Comunicaciones. También participan los estudiantes que acompañarán a los estudiantes visitantes durante su estancia.
2. Visita al campus de la universidad guiada por estudiantes de la UDES pertenecientes al programa de guías culturales.
3. Visita a la ciudad y a lugares emblemáticos.

La UNLa cuenta con un programa formal de orientación docente, que implica la ayuda directa de un docente experimentado para cada carrera, con el fin de vincular a los estudiantes con la comunidad académica. La UNLa ha establecido el Programa del Tutor Compañero, que proporciona tutorías especiales a los estudiantes si es necesario. El programa tiene una doble finalidad: por un lado, el acompañamiento, orientación y ayuda necesarios a los alumnos entrantes, de la mano de un tutor que ha recorrido el mismo camino que encontrará el alumno en el transcurso



de su formación académica; y por el otro, incentivar y fortalecer a los estudiantes avanzados en su desarrollo profesional, humano y académico, fomentando así la posibilidad de iniciar la carrera de profesor-tutor en la universidad para aquellos que estén interesados. Durante la estancia de los estudiantes movilizados se llevan a cabo diferentes tipos de reuniones informales, como barbacoas o intercambios sociales, y la propia ORI sirve como punto de encuentro/intercambio donde los estudiantes entrantes suelen pasar tiempo.

UCSA cuenta con mecanismos de integración con la comunidad académica, realiza distintos tipos de eventos, bienvenida a la universidad, y otras actividades. Con los estudiantes alemanes participantes del Programa de Doble Titulación con la Universidad de Jena se ha implementado un sistema de compañero-amigo a fin de que tengan un compañero de estudio que les oriente en la vida cotidiana tanto en la universidad como en la ciudad (marzo 2019).

Desde noviembre 2019 a fin de fortalecer los vínculos entre toda la participación al Torneo Deportivo Anual de UCSA ha sido diseñada de los distintos estamentos académicos (alumnos, docentes, staff).

UNIBE. Cuando los estudiantes entrantes llegaron a UNIBE antes de la pandemia, los estudiantes del programa prepararon actividades especiales de bienvenida, como comida tradicional y música. Los estudiantes entrantes fueron acompañados por el personal de la ORI y se organizó un sistema informal de compañeros. El objetivo es que los estudiantes entrantes inspiren a los estudiantes locales a solicitar futuras convocatorias.

Se ha organizado un Programa Institucional de «Responsabilidad Social Universitaria» muy interesante que representa un primer paso hacia la integración desde un punto de vista internacional. El Seminario RSU es una propuesta de innovación curricular en la que, a través de la metodo-



logía de «aprendizaje basado en proyectos» e «investigación acción», se capacita a los estudiantes para:

- Comprender el concepto de responsabilidad social.
- Desarrollar la capacidad analítica de la realidad nacional.
- Desarrollar habilidades de resolución de problemas.
- Identificar y conocer los ODS y sus fines.

Tras el seminario, se presentaron todos los proyectos en un evento abierto a la comunidad. La innovación de la práctica del seminario RSU es que promueve la interdisciplinariedad y transversalidad: es un nuevo enfoque curricular, ya que se introduce como asignatura dentro del semestre de todos los cursos de pregrado, se propone una perspectiva transversal e interdisciplinar, que permite a los estudiantes desarrollar espacios de aprendizaje colaborativo con sus compañeros de otras carreras y lograr la integración entre estudiantes de diferentes disciplinas. Como una de las mayores dificultades sociales actuales es la fragmentación y la falta de trabajo coordinado entre diferentes sectores, si desde la formación universitaria ya se asume un enfoque transversal horizontal con actividades de integración interdisciplinar, se estará logrando un cambio de paradigma. La incorporación del seminario RSU ha cambiado las clases tradicionales al incorporar un nuevo modelo constructivo de enseñanza y aprendizaje. Los proyectos sociales que se implementan como parte del seminario RSU se ejecutan también en otros departamentos y localidades. Esto significa que el aprendizaje va más allá del aula y más allá del contexto habitual de los estudiantes, lo que les permite tener una visión completa de la realidad de su propio país, que podrán compartir más fácilmente con posibles estudiantes internacionales y en eventos globales.

Instancia formal de formación en ODS: La UNIBE entiende que, para lograr realmente la capacitación en ODS y cumplir la Agenda 2030 con



sus metas, debe trabajarse de manera sistemática en el proceso de capacitación y no solo en reuniones aisladas de forma anual. Por tanto, la inclusión del enfoque ODS como parte del plan de estudios es una verdadera innovación curricular.

Otra actividad relevante es la de la realización del Programa Institucional «Iniciación a la investigación» en el que estudiantes de pregrado asesorados por docentes y estudiantes de posgrado deben realizar una breve investigación, cuyos resultados se presentan anualmente en el Foro de Investigadores.

La UNCUYO no tiene un sistema estructurado para que los estudiantes entrantes se familiaricen con la comunidad académica, pero tienen un programa llamado «Un Mundo de Amigos» que asigna a cada estudiante entrante un compañero, el cual es un estudiante del mismo departamento.

La UNQ tiene entre sus objetivos institucionales la vinculación con la comunidad en la cual se asienta. Como resultado, tiene una activa política de relacionamiento con organizaciones de la sociedad civil, en actividades de capacitación, asistencia técnica y extensión.

Una de estas actividades es el Programa Universitario de Incubación Social - (PUIS), que funciona desde 2013 en el ámbito de la Secretaría de Extensión en articulación con la Secretaría de Innovación y Transferencia Tecnológica.

El PUIS trabaja en la incubación de procesos socioeconómicos asociativos estratégicos de valorización económica, aprendizaje e innovación sociotécnica para el fortalecimiento de la Economía Social y Solidaria y la Economía Popular, mediante la construcción de circuitos económicos de mayor valor agregado, la promoción de dinámicas organizativas autogestivas, la generación de entramados de gobernanza democrática y el fomento de la cooperación social.



A esta articulación, ya de por sí novedosa, se suma una interesante articulación internacional, mediante convenios y la participación en proyectos internacionales, por ejemplo, el programa ERASMUS+ INICIA). El resultado es la participación en el PUIS de docentes y alumnos, tanto propios de la UNQ como internacionales, y el enriquecimiento mutuo.

Otro punto por reconocer es la articulación docencia- investigación que pudo realizarse con otro grupo de docentes (ERASMUS+ K107) de universidades turcas y polacas. En el primero de los casos el profesor visitante además del dictado de una conferencia para más de 200 personas dentro del marco de las acciones AGORA Educación (ciclo de conferencias del área Educación del Departamento de Ciencias Sociales, en la que los docentes de la carrera hicieron participar a sus estudiantes de la misma),- sumado a dos profesores acompañantes mantuvieron una serie de reuniones con diferentes docentes del departamento para generar sinergias en clave a investigaciones y publicaciones conjuntas. A estas reuniones se sumaron docentes de otros departamentos que luego posibilitaron la visita de estos en reciprocidad a la universidad extranjera.

Con respecto a la delegación polaca mantuvieron una serie de actividades, no solamente con el área hospedadora sino con otras áreas como la biblioteca de la universidad, o espacios de gestión académica para conocer el formato de gestión institucional de la UNQ.

El tercer ejemplo viene también de la mano de una movilidad Erasmus + en gestión del área de Deportes de una universidad española cuyo representante realizó una visita y participó de una carrera de larga distancia en el país.

En tiempos de presencialidad, periódicamente se realizan reuniones sociales y deportivas en los que se busca integrar alumnos de movilidad con alumnos nativos. Un ejemplo son los periódicos “asados” en los que no sólo se invita a alumnos de movilidad sino a alumnos nativos próximos a



realizar una experiencia de movilidad. Otro ejemplo fueron los partidos de fútbol organizados en torno a la visita de una delegación de estudiantes de una universidad estadounidense al campus de la UNQ, donde permanecieron por espacio de dos semanas.

En general, hay una tendencia de los alumnos de movilidad a interactuar más entre ellos que con los alumnos nativos. Se intenta neutralizar esta tendencia con las prácticas mencionadas anteriormente.

UAA ha implementado la práctica de acompañamiento de un estudiante que regresó de su movilidad para que ayude en todo lo necesario a los estudiantes extranjeros recién llegados.

Han programado visita a los cursos con estudiantes internacionales para explicarles el funcionamiento de la ciudad y darles algunos consejos útiles.

Los profesores visitantes se han incorporado a los cursos en desarrollo para que puedan interactuar con los estudiantes de la UAA. Ha implementado cursos/charlas/talleres liderados por los estudiantes internacionales para los miembros de la comunidad académica y ha dado la oportunidad de que profesores de inglés nativos dicten clases para los miembros de la comunidad académica. Además, ha hecho extensiva la invitación para que los estudiantes internacionales participen en los espacios recreativo: deportes/breaks/eventos. Las actividades extracurriculares integran el componente de tradición universitaria, de esta manera los estudiantes extranjeros se integran a la vida académica -tradicional (por ejemplo: un San Juan, San Valentín, Camba Kuá, el inicio de curso, el final de año, o fiestas patronales con la tradición) de manera que exista una fusión cultural que invite a los extranjeros integrarse para aprender de los bienes culturales y a los nacionales demostrar con orgullo el bien cultural. Pero en UAA falta la matriz de los goliardos- universitarios que es la que genera tradición e integración.



Desafortunadamente el contexto del COVID impidió hacer la actividad de clases de comida paraguaya, para los estudiantes extranjeros ya que, al llegar al país, el sistema alimentario es muy diferente. Por lo que la carrera de nutrición nos apoyaría en esto. De manera de integrar la alimentación y los estudiantes.

5.3 Garantizar un tratamiento y servicios académicos igualitarios

Garantizar la igualdad de trato y servicios para las personas desplazadas engloba más que simplemente tratar a los estudiantes entrantes como a todos los demás estudiantes o personal, o garantizar que los estudiantes y el personal de origen tengan el mismo acceso a las oportunidades de movilidad. Ambos son requisitos básicos para programas de movilidad estudiantil bien organizados, pero no son suficientes por sí mismos. Y, evidentemente, la movilidad del personal requiere diferentes niveles de atención.

Movilidad entrante: de hecho, tal como se desarrolla en otras partes de estas directrices, los estudiantes entrantes necesitarán esfuerzos especiales, tanto en casa como en la universidad de destino, para prepararlos para la movilidad. Necesitarán información básica sobre la cultura de acogida y el sistema de educación superior; requerirán orientación, asesoramiento y apoyo para abordar con éxito el trabajo académico en otro sistema; necesitarán las competencias lingüísticas necesarias si proceden de un país con un idioma diferente. En resumen, se necesitan trabajo y sensibilización para garantizar, en la medida de lo posible, que se juega en las mismas condiciones.

En su trabajo académico, los estudiantes de movilidad entrante sin duda se beneficiarán de su interacción con diferentes formas de aprendiza-



je, enseñanza y evaluación, pero también tendrán que enfrentar muchos desafíos. Se necesitará flexibilidad y sentido común para animarlos y apoyarlos, y para las calificaciones se deberá tener en cuenta que los estudiantes de movilidad enfrentan dificultades, entre otras cosas porque su base de conocimientos y competencias ya sea «superior» o «inferior», sin duda será diferente.

Hay otros aspectos a tener en cuenta: por ejemplo, los estudiantes locales pueden tener derecho a transporte público gratuito o de menor coste, o facilidades para acceder a museos, bibliotecas, teatros u otros servicios públicos. La institución de acogida debe ser consciente de estas desigualdades y tratar de encontrar soluciones, negociando según corresponda con los organismos y autoridades locales.

Otra cuestión es la de la participación igualitaria en los organismos académicos de los que forman parte los estudiantes. También en este caso se deben tomar algunas disposiciones para no excluir la voz de los estudiantes desplazados.

Con respecto al personal entrante (profesorado, personal administrativo, investigadores), normalmente no es factible la igualdad de trato de forma general: los periodos de movilidad serán breves y vinculados a actividades específicas. Por ejemplo, el profesorado tendrá en su convenio de movilidad requisitos para realizar un determinado número de conferencias, seminarios y sesiones de debate con los alumnos. La facultad o departamento anfitrión los tratará como invitados privilegiados durante el tiempo que estén presentes. Consideraciones similares existen con respecto al personal administrativo o de investigación, cuyos periodos de movilidad se planificarán cuidadosamente y requerirán la atención necesaria por parte del sector de alojamiento para obtener todos los beneficios, incluidas las oportunidades de conexión informal a la red, del huésped entrante.



En el caso de la movilidad saliente, es fundamental que exista una transparencia total con respecto a las oportunidades de movilidad. Las convocatorias deben ser públicas y estar bien publicitadas; los criterios de adjudicación deben ser claros y justos. También deben aplicarse con transparencia. Debe haber disposiciones para el seguimiento y la mejora de los procedimientos de selección, incluido un mecanismo de denuncia y rectificación.

Principio 1. Los estudiantes movilizados entrantes deben tener los mismos derechos y privilegios.

Desde un punto de vista formal, los estudiantes movilizados entrantes deben ser tratados como los propios estudiantes de la institución, a pesar de que solo son estudiantes por un período limitado y no están en un programa de grado completo. Dado que puede haber privilegios específicos para los estudiantes en la comunidad local que están disponibles solo para los ciudadanos o residentes locales, la institución de acogida debe mediar y encontrar soluciones donde sea necesario para garantizar un trato justo con los estudiantes internacionales. Debe entenderse que, a su vez, se ayudará a sus propios estudiantes salientes de la misma manera por parte de la institución de acogida, ya que la reciprocidad es una regla fundamental en las asociaciones de movilidad.

Principio 2. Al evaluar el aprendizaje de los estudiantes móviles entrantes, es necesario tener sentido común y flexibilidad.

El personal docente y otros estudiantes también deben ser conscientes de que los estudiantes extranjeros entrantes inevitablemente tendrán diferentes conjuntos de conocimientos y competencias, y que tampoco estarán acostumbrados a la forma en que se organiza la enseñanza y la evaluación del aprendizaje en la institución de acogida. Muchas de las diferencias que experimentarán y los desafíos a los que harán frente no



serán evidentes para el personal anfitrión y los estudiantes. Crear situaciones en las que puedan mostrar sus puntos de vista y explicar cómo viven el sistema local será beneficioso para todas las partes. A la hora de evaluar los logros de los estudiantes móviles en sus clases, se deben tener en cuenta de manera razonable e informada los obstáculos adicionales que enfrentan. La presentación de informes completos y razonables a la institución de origen ayudará a garantizar un trato justo a su regreso.

Principio 3. La selección de los candidatos a la movilidad saliente debe ser transparente y justa.

El conocimiento sobre las oportunidades de movilidad del personal y los estudiantes debe comunicarse plenamente, de modo que todos los interesados puedan acceder a la información adecuada para tomar una decisión informada. Las convocatorias deben ser públicas y dejar clara la naturaleza de la oferta y los criterios para conceder las oportunidades de movilidad. La selección debe ser realizada por una comisión de forma transparente, basada en criterios objetivos.

Principio 4. Para mejorar la inclusión, se pueden introducir elementos correctivos.

De acuerdo con la orientación y los principios éticos de las IES en los criterios de selección de estudiantes y personal movilizado, se pueden introducir criterios justos para garantizar la participación de grupos específicos, como aquellos con discapacidad económica o física. En este caso, la transparencia y la comunicación clara también son claves.

Ejemplos

En UCSA tenemos estudiantes, docentes y miembros del staff que forman parte de la comunidad académica con los mismos derechos y servicios que los connacionales.



En la UNCUYO el personal de la ORI está cualificado y capacitado para tratar con estudiantes, profesores y personal de todo el mundo.

En la UDES, para promover la hospitalidad y la equidad en la comunidad académica, profesores, estudiantes, gerentes y personal administrativo, la ORI lleva a cabo reuniones de capacitación sobre diferencias culturales, diferencias en términos académicos, requisitos internos para los procesos de matrícula y registro, y aspectos académicos y culturales con el fin de recibir a los estudiantes de intercambio con los mejores servicios.

UNIEMP: Todas nuestras políticas, reglamentos, códigos de conducta y códigos de gestión incluyen el componente de equidad, buen trato y respeto. Todas las actividades extracurriculares, como ferias, *webinars*, eventos académicos y procesos de movilidad, están abiertos por igual para todos los estudiantes y demás miembros de la comunidad académica.

UPN En general puede afirmarse que existe un buen trato al interior de la Universidad hacia nuestros estudiantes internacionales, y su experiencia de formación en la UPN ha sido bien valorada por ellos. En un contexto local-institucional, no se presentan casos de exclusión o segregación a estudiantes extranjeros. Sin embargo, no se han consolidado estrategias o programas que fomenten específicamente este aspecto.

UNIBE: Uno incluso forma parte del personal de la universidad como Jefe de Prácticas y otro como Director de Ciencias de la Salud

5.4 Organizar actividades multiculturales

Para mejorar los beneficios de los programas de movilidad para la institución de acogida y las propias personas movilizadas, a menudo son muy valiosas las actividades que ponen en contacto diferentes culturas en áreas no académicas. Estas actividades pueden dar confianza y voz a



las personas entrantes, que generalmente están felices de contribuir. En áreas como el arte, el turismo, la música y la cocina, a menudo se puede compartir y aprender sobre otros países y otras culturas en un entorno informal. Las universidades anfitrionas, los organismos locales y las asociaciones de estudiantes pueden colaborar de manera útil para poner en valor la contribución de sus huéspedes movilizados de esta manera.

La organización de tales actividades debería convertirse en una parte habitual del apoyo a la movilidad por parte de las IES. Deben comunicarse de manera que se deje claro que no son una actividad restringida a los estudiantes movilizados, sino que pueden disfrutarlos «cuanto más, mejor».

Además de sus propias actividades, la institución de acogida puede desarrollar vínculos con otras organizaciones y con la prensa/televisión local, etc., con el fin de crear oportunidades para ese intercambio multicultural e intercultural.

Principio 1. Con el fin de dar valor y voz al personal y los estudiantes movilizados entrantes, es beneficioso organizar actividades informales que destaquen o muestren su cultura nacional o local.

Los estudiantes y el personal movilizado entrantes tendrán que hacer frente a muchos desafíos académicos e interpersonales durante su experiencia. Los estudiantes tendrán más tiempo para adaptarse; por lo general, el personal docente, de investigación y administrativo está presente en la institución de acogida durante períodos relativamente breves y tiene menos oportunidades de interacción general. Sin embargo, los estudiantes son más jóvenes y tienen menos experiencia y pueden encontrar abrumadora la situación académica. Además de los servicios de apoyo y asesoramiento mencionados en otras partes de estas directrices, las actividades no académicas en las que los estudiantes pueden compartir el conocimiento de sus propios países y cultura pueden ser tranquilizadoras



y fortalecedoras para los estudiantes entrantes, además de beneficiar a la comunidad de acogida.

Principio 2. Tales actividades o eventos deben organizarse con frecuencia y centrarse en un país en particular o involucrar a varios países en una actividad en concreto.

Los eventos centrados en la cultura o la gastronomía, u otros aspectos no académicos de otros países deben organizarse de acuerdo con unos tiempos que tengan en cuenta los horarios de llegada de estudiantes o personal internacional. Dado que las personas movilizadas pueden estar presentes durante períodos relativamente cortos, el momento óptimo no será inmediatamente después de su llegada, sino algo más tarde para que puedan compartir mejor su experiencia. Se pueden organizar eventos separados para cada país, con el fin de proporcionar más ocasiones para las interacciones y, por supuesto, debe invitarse tanto a los estudiantes movilizadas como al alumnado en general y animarlo a participar. También deben participar estudiantes de la universidad de origen que ya hayan tenido una experiencia de movilidad o aquellos interesados en una experiencia futura.

Principio 3. La institución anfitriona debe hacer todo lo posible para colaborar con otros agentes locales en la organización de actividades que muestren países o regiones específicos, con el fin de involucrar al público en general.

Los beneficios de involucrar a otros agentes son numerosos. Una es que la IES puede mostrar de esta manera a la comunidad que atrae a estudiantes/personal de otros países, promocionando así su propia imagen; y, al mismo tiempo, al compartir sus invitados y sus competencias internacionales, lleva a cabo una parte de su papel más amplio, llegando a su territorio local. A menudo, los museos estarán encantados de organizar



exposiciones que destaquen un determinado país o área geográfica. Si esto se hace de manera coordinada, es posible asegurar la participación de estudiantes o personal proveniente de ese país o área, contribuyendo así al éxito e interés del evento.

Principio 4. Si las actividades multiculturales tienen un ritmo regular y una identidad clara, pueden sostenerse, atrayendo recursos y colaboración.

Algunos eventos o actividades multiculturales internacionales, como «ferias» anuales o eventos gastronómicos o musicales, muestras de arte o fotografía, etc., pueden convertirse en puntos de referencia ya sea dentro de la propia universidad o, idealmente, en la comunidad local, potenciando así la percepción de la orientación internacional de las IES, además de ofrecer un servicio útil. Si una actividad exitosa se «marca» con un nombre y formato atractivos, y se repite anualmente, puede convertirse en un elemento fijo en el calendario académico o local, y puede atraer participación y recursos externos.

Ejemplos

UCSA: Cada año académico se organiza un evento denominado “Jornadas Académicas” donde los estudiantes extranjeros presentan su país y su cultura.

UNCUYO: Celebramos una Feria Internacional «FIESA» y, como se explica anteriormente, premiamos con un «Pasaporte global». Realizamos eventos periódicos con otro país y cultura. Por ejemplo, «India en la UNCUYO».

UDES: En el programa de bienestar institucional y desde el Vicerrectorado de Expansión a través del programa cultural, contamos con eventos institucionales en los que fomentamos la participación de estudiantes y profesores visitantes, algunos de ellos son: «Café con arte»: Un espacio de literatura y reflexión con escritores invitados»; exposiciones de arte



con artistas invitados; actividades deportivas; teatro, danza; paseos por senderos ecológicos.

UNLa: Cada semestre, se llevan a cabo muchas actividades culturales en la UNLa y entre los antiguos estudiantes de movilidad locales para recibir a los estudiantes internacionales. Todos los conocimientos mencionados se incluyen como base diaria de la oferta cultural de la institución. Algunas celebraciones correspondientes a otras culturas se realizan de manera informal dentro de la Secretaría de Cooperación y Función Pública (por ejemplo, el «Día de Muertos» con estudiantes mexicanos) con el fin de visibilizar otras culturas e involucrar a la comunidad universitaria.

UNIBE: La carrera de Nutrición ha organizado una feria gastronómica incluyendo cocina de países de toda la región. La UNIBE ha desarrollado el Proyecto Semana Cultural en el que se requiere que los estudiantes investiguen la cultura y modo de vestir de un país diferente y preparen una presentación. También hemos descubierto que los estudiantes entrantes están más dispuestos a compartir temas sobre su país en contextos informales, como reuniones con otros estudiantes.

UNEMP: Dado que tenemos una sólida colaboración con instituciones alemanas, hemos desarrollado actividades conjuntas con la Cámara de Comercio Colombo-Alemana, Cámara de Comercio e Icetex. Nuestra participación en el proyecto DHIP nos ha empujado en esta dirección. Nos permite participar junto a otras organizaciones en Bogotá que son de interés para la ciudadanía y permiten que la comunidad académica de Uniempresarial sea parte de los procesos de formación y crecimiento de la comunidad.

Además, nuestro objetivo es la organización de actividades culturales e interacción virtual, especialmente en los siguientes sectores: Gastronomía internacional; *influencers*, impacto y responsabilidades; y *gamers* del mundo universitario.



Con este fin, planeamos un taller de cocina semestral para celebrarse en 2020 (fase local) y en 2021 (fase internacional). Uniempresarial, con la experiencia piloto de 2020, ha querido reunir en la segunda fase a estudiantes internacionales en clases interactivas de gastronomía; una conferencia que implicó una discusión sobre el papel de los *influencers* en la sociedad, integrada por los tres países de las universidades DHIP; un concurso de *gamers*, con jugadores que representaban a cada universidad y con premios. Los objetivos son la interconexión con estudiantes de otras universidades a través del lenguaje de la cultura gastronómica y el debate; y fortalecer las relaciones con estudiantes de otras universidades utilizando el lenguaje de los juegos.

Creemos que esto conducirá al desarrollo de actividades culturales internacionales sostenibles que contribuirán ahora y en el futuro a los objetivos de internacionalización y desarrollo de competencias interculturales.

Ejemplo de la adaptación positiva a la COVID por parte de la UPN es: Cuando se tiene movilidad presencial se organizan actividades culturales y de entretenimiento que vinculan tanto a estudiantes de la UPN como a estudiantes internacionales a propósito de las formas culturales y gastronómicas diferenciales en nuestros países. En el caso de la movilidad virtual, a la que nos hemos visto abocados en el año de la Pandemia, se ofreció a estudiantes internacionales -adicional a su proceso de formación- la posibilidad de participar en un taller de fotografía que vincula también a estudiantes de la UPN, a través del semillero de investigación de la Facultad de Educación Física - Vivir para contarla.



6. El papel de la interconexión en el proceso de internacionalización

La internacionalización es considerada una de las fuentes de ingresos y visibilidad más importantes para las instituciones de educación superior en la actualidad y es uno de los pilares estratégicos para quienes aspiran a obtener prestigio internacional.

El camino hacia la internacionalización debe basarse en la creación de sinergias con el ecosistema global, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas, la creación de redes y la participación en iniciativas internacionales, como proyectos conjuntos, proyectos financiados internacionalmente (investigación y educación), movilidades, etc. Además, según Munusamy, M. Miandy & Hashim, Azirah (2020), «las alianzas estratégicas a través de la creación de redes son una herramienta importante para establecer relaciones y recopilar información de mercado y desarrollo reciente en la internacionalización de la educación superior en todo el mundo».

El desarrollo de una red de contactos a través de la participación de diferentes agentes públicos/privados puede tener efecto sistémicamente en toda la institución de educación superior, fomentando la participación de gobiernos, instituciones académicas y de investigación, industria y sociedad civil.

En este capítulo nos centraremos en el papel crucial de la tercera misión en la que las universidades fomentan sus redes comunitarias locales, regionales y nacionales a través de proyectos de extensión y divulgación.



6.1 Elección de socios internacionales, celebración de acuerdos, constitución de titulaciones conjuntas y dobles

Principio 1. Es importante que las IES identifiquen sus asociaciones internacionales actuales.

La IES debe analizar en profundidad su número actual de socios, compilando una lista completa de todos sus socios en todo el mundo e indicando su estado de cooperación: si se basan en acuerdos de movilidad o en otro tipo de colaboración.

Ejemplos

UNLa: Una práctica informal a la hora de seleccionar socios con los que implementar acciones comunes surge de la dinámica de los departamentos académicos y de los lazos ya construidos anteriormente. Docentes, personal administrativo y personal jerárquico establecen vínculos individuales con algunos socios potenciales, generando así un lazo que luego se formalizará en acuerdos de acción conjunta, ya no entre dos individuos, sino entre dos instituciones cooperantes.

UNIBE: Analizamos instituciones con intereses y áreas de investigación similares para desarrollar dobles titulaciones.

UCSA: Hemos establecidos acuerdos con socios del proyecto DHIP y hemos propuesto un proyecto de cooperación con la UNIPi.

Obstáculos relativos al Principio 1:

- UAA: Falta de interés por parte de las universidades asociadas a la hora de desarrollar titulaciones conjuntas internacionales.
- UAA: La necesidad de financiación para movilidades internacionales debido al contexto económico del país.



Principio 2. Los socios potenciales deben analizarse y clasificarse.

Una vez que se realiza la primera identificación y categorización de los socios, las IES deben comenzar a evaluarlos, observando de cerca los vínculos mantenidos entre ambos. Teniendo todo esto en cuenta, las diferentes formas, durabilidad, intensidad y capacidad de cooperación, se debe diseñar un ranking. La lista resultante incluirá los principales socios con los que interactúa la IES.

Ejemplos

UDES: La estrategia para la firma de convenios consiste en dar prioridad a los países e instituciones no hispanohablantes con los que tenemos áreas de estudio e intereses comunes en investigación, docencia y extensión.

Uniempresarial: Buscamos desarrollar acciones de internacionalización en conjunto con instituciones de reconocido prestigio internacional, así como participar en redes como ACBSP, RCI, Icetex, entre otras, cumpliendo con los principios que contribuyen a la acreditación y fortalecimiento de la gestión internacional.

Principio 3. Cada IES debe diseñar e implementar una PIE (Política Internacional Estructurada).

Según los resultados descritos en el Principio 2, cuando el ranking de socios esté listo, es el momento de comenzar a operar. Inicialmente, la lista de los principales socios internacionales debe difundirse dentro de la universidad, para que llegue al mayor número de personas posible. Luego se puede utilizar para establecer asociaciones para nuevos proyectos: convenios de investigación y movilidad, y proyectos internacionales de otro tipo.

Ejemplos

Uniempresarial: Practicamos la gestión y dinamización de convenios internacionales y la participación en redes académicas con el fin de fomen-



tar procesos y resultados de internacionalización.

La UNQ ha desarrollado una política internacional estructurada desde principios del siglo XXI. Esta política está presente en los objetivos y el trabajo cotidiano de las distintas unidades de gobierno, tal como se puede apreciar en las publicaciones y documentos institucionales. Estas acciones se complementan con la firma de convenios bilaterales con universidades de todo el mundo. Existe preferencia por Latinoamérica y Europa occidental, aunque la UNQ está abierta a diferentes oportunidades.

UNCUYO: Nuestra principal estrategia más allá del proyecto DHIP es desarrollar dobles titulaciones con universidades europeas.

Obstáculos relativos al Principio 3:

UNQ: Falta de sostenibilidad de los convenios de cooperación académica establecidos.

6.2 Conectar las políticas de internacionalización con las necesidades y vocaciones de los sistemas de producción locales: identificación de áreas de investigación internacional

Principio 1. Servir de enlace con los encargados de formular políticas de financiación de la investigación nacionales/regionales/internacionales y con agencias.

La proximidad institucional y el diálogo con las autoridades administrativas de los programas de financiación son fundamentales. Las instituciones de educación superior deben esforzarse por mantener un diálogo regular con las agencias de financiación con el fin de anticipar y mantenerse al día de las tendencias en áreas prioritarias (consolidadas y emergentes)



y la financiación de la investigación y la innovación. Esto coloca a la IES en una mejor posición para combinar las capacidades de investigación con las prioridades y oportunidades de financiación.

Principio 2. Equilibrar las prioridades/actividades de investigación institucional con las áreas de dominio y las agendas de las estrategias de investigación e innovación externas.

Las IES suelen desarrollar actividades de investigación en muchísimas áreas. Equilibrar las áreas institucionales de investigación (al menos algunas de ellas) con las agendas de investigación e innovación es fundamental para que las IES se aseguren que su investigación está ayudando a proporcionar una masa crítica y activos clave que contribuyan a abordar los desafíos regionales, nacionales o internacionales. Por ejemplo, en la UE, desde 2014, para acceder a los Fondos Estructurales de la UE, los países y regiones deben cumplir la *condicionalidad ex ante* de diseñar e implementar las llamadas estrategias de investigación e innovación para la especialización inteligente (RIS3). El fundamento de este concepto es que las áreas clave de investigación se seleccionan y las partes interesadas relevantes, incluidas las IES, contribuyen al crecimiento económico local mediante el desarrollo de actividades de investigación e innovación y responden a los grandes desafíos sociales. Estos desafíos suelen ser definidos por organizaciones internacionales, como la Comisión Europea o las Naciones Unidas (por ejemplo, los ODS). Después, las autoridades que administran esos fondos a nivel nacional y regional establecen áreas prioritarias de acuerdo con dichas políticas y directrices internacionales y muchas veces ponen a disposición fondos para incentivar las actividades de investigación internacionales. Por lo tanto, en la práctica, las IES pueden beneficiarse alineando áreas de investigación, ya que habrá fondos disponibles para aprovechar proyectos de investigación y colaboraciones nacionales e internacionales.



Principio 3. Siga el modelo de cuádruple hélice: academia, negocios, gobierno, sociedad.

Identificar las necesidades e intereses comunes entre los diferentes tipos de partes interesadas es clave. Después, trabajar juntos hacia esos intereses comunes en las actividades de investigación e innovación se vuelve más fácil y proporciona una masa crítica para las colaboraciones internacionales. En los últimos años, el enfoque de la cuádruple hélice, que involucra a diferentes partes interesadas públicas/privadas, a saber, gobiernos, instituciones académicas y de investigación, industria y sociedad civil en múltiples sectores clave, ha llevado a colaboraciones de investigación e innovación más abiertas y ha impulsado un cambio estructural mucho más allá del alcance que cualquier organización podría lograr por sí sola, para investigar, innovar y experimentar en entornos del mundo real. Esto ha tenido lugar independientemente de la configuración elegida de las redes locales (enfoque de hélice cuádruple o cualquier otro entorno). Otra configuración de colaboración potencialmente relevante se relaciona con las alianzas entre diferentes IES. Por ejemplo, a través de la Iniciativa de Universidades Europeas, la UE ha financiado la creación de asociaciones temáticas europeas para fortalecer las capacidades de educación, investigación e innovación y las respuestas a los desafíos globales actuales. En definitiva, se anima a las IES a establecer alianzas con entidades externas relevantes para realizar actividades de investigación e innovación.

Principio 4. Formar parte de redes internacionales de cooperación en investigación e innovación.

Según la página web de la Comisión Europea (CE)⁶ dedicada a la Estrategia de Innovación e Investigación para 2020-2024: «La cooperación

6. https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/strategy-2020-2024/europe-world/international-cooperation_en.



internacional en investigación e innovación es una prioridad estratégica para la Unión Europea», ya que «da acceso a los últimos conocimientos y al mejor talento a nivel mundial, oportunidades comerciales en mercados nuevos y emergentes y diplomacia científica para influir y mejorar la política exterior». En resumen, la forma más eficaz de resolver los desafíos sociales, como el cambio climático y el hambre, entre otros, es a través de iniciativas de investigación e innovación.

Trabajar juntos reduce la carga global, agrupa recursos y logra un mayor impacto. Por lo tanto, las IES pueden beneficiarse de participar en redes europeas y en otras redes internacionales (por ejemplo, Acciones COST de la UE, que financian la participación de los investigadores en actividades de redes), ya que pueden aumentar la cantidad de asociaciones y, a su vez, la cantidad de colaboraciones internacionales.

Ejemplos

La UCSA está trabajando en diversas redes de cooperación internacional, así como en proyectos de investigación que reciben el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, ya que están en consonancia con el Plan de Desarrollo 2030 de Paraguay.

La UDES ha participado en las mesas de internacionalización de la región, así como en la cámara de comercio de la ciudad y en la Red de Internacionalización de Colombia, con la que UDES ha presentado proyectos conjuntos a convocatorias nacionales.

La UNIBE ha podido involucrar a las partes interesadas locales y al Ministerio de Educación y Ciencias en los proyectos de las IES. Para preparar el IEP, se realizó un grupo focal con representantes del sector público y privado.

La UNLa cuenta con un sistema de asesoría para el desarrollo de proyectos sociales y productivos: INNOVA. Se establecieron ciertos objetivos de



la encuesta para profundizar en los vínculos entre proyectos productivos locales e internacionales. En términos oficiales, la internacionalización de la tercera misión fue altamente reconocida en el plan plurianual y en el plan de acción tanto para 2019 como para 2020, pero el tejido social debilitado por la pandemia generada por la COVID 19 y la crisis económica, implicó reorganizar las prioridades para atender las demandas sociales urgentes.

6.3 El papel del compromiso público en el proceso de internacionalización

Las universidades han descrito tradicionalmente sus funciones principales como docencia e investigación. Hoy, sin embargo, añaden casi universalmente la «tercera misión» a su agenda. Este término tiene múltiples significados posibles. La tercera misión incluye todas las actividades que van más allá de las dos primeras o que conectan las dos primeras de manera más eficaz con su interior local, regional o nacional. La extensión y divulgación puede entenderse como la conexión con el territorio inmediato, con nuevos interlocutores sociales y económicos y con la adopción de nuevos roles. Históricamente, esta no es realmente una idea novedosa, muchas de las universidades en nuestra asociación DHIP se fundaron o crecieron con mandatos territoriales bastante fuertes y competencias con respecto a su papel más amplio al servicio de la sociedad. No obstante, hoy en día la «tercera misión» se aborda de manera mucho más explícita y es tenida en cuenta por parte de las autoridades universitarias, las partes interesadas y los evaluadores de acreditación y calidad. Sin duda, esto ha fomentado una mayor conciencia de las muchas formas en que las IES pueden conectarse con aquellos a quienes sirven, recopilar y proporcionar información e ideas para mejorar sus conexiones.

La idea de «Tercera Misión» se considera a la vez «difusa» y «ambigua»:



hablando de manera realista, todavía se está definiendo, más por exclusión que por inclusión, y cada IES se está viendo presionada a buscar nuevas formas de fomentar el aprendizaje, la investigación y el desarrollo, así como su función social, de formas nuevas y más significativas. Se puede encontrar una síntesis y una guía útiles de las publicaciones existentes sobre el tema en «La tercera misión de la universidad: Una revisión sistemática de la literatura sobre potenciales y limitaciones» por Lorenzo Compagnucci, Francesca Spigarelli en «Desarrollo tecnológico y cambio social», edición de diciembre de 2020.⁷

Este aspecto fue el último en nuestra plantilla IEP de DHIP, pero no por ello menos importante, sino que se trata de uno en el que había que elaborar mucho la interpretación y reflexión sobre las orientaciones y estrategias específicas de acuerdo con la situación específicas de cada socio. Sección VI: «VI Sinergias con el contexto territorial: Fortalecimiento de la internacionalización de la 3ª Misión».

Principio 1. Las universidades están en una posición única para mapear los recursos humanos y otros de su interior y para fomentar soluciones positivas a los desafíos. Pueden desarrollar aún más su papel como líderes en el desarrollo cultural, económico y social de su contexto local, regional y nacional, aportando una perspectiva internacional.

Algunas IES ya tienen una relación privilegiada con determinados organismos públicos, territoriales o profesionales. Todas ellas pueden examinar su contexto cuidadosamente para determinar quiénes podrían ser sus socios en la creación de una colaboración de retroalimentación positiva: esto podría ser, por ejemplo, a través de organizaciones sociales o asociaciones con las que se puedan desarrollar programas de aprendizaje inclusivo, con

7. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520311100?via%3Dihub>.



empresas que podrían beneficiarse de las capacidades de investigación de la universidad; con asociaciones u organismos culturales donde los conocimientos disponibles en la universidad pueden ser de ayuda, mientras que las relaciones específicas con el público y la sociedad en general pueden ayudar a la universidad a formular sus programas y políticas de manera útil.

En cualquier caso, los socios de la tercera misión pueden beneficiarse de la dimensión internacional que desarrolla la universidad y también contribuir potencialmente a ella.

Principio 2. No existe un modelo único para abordar la tercera misión. Las universidades deben evitar imitar a otras y examinar con atención su propio contexto con el fin de interactuar de manera positiva.

Cada universidad debe desarrollar su propia estrategia teniendo en cuenta sus propias fortalezas y las características de su contexto. Desde una perspectiva internacional, puede involucrar a los organismos territoriales y las partes interesadas tanto en la búsqueda de socios internacionales adecuados, como en la definición de los sectores de investigación y enseñanza del aprendizaje más significativos y que potencialmente produzcan beneficio mutuo.

Principio 3. Es probable que el aspecto internacional de la tercera misión se destaque en los próximos años, a medida que las universidades se den cuenta de la importancia de su papel en el apoyo a los objetivos de desarrollo sostenible.

Si hasta ahora en muchos casos el entendimiento de la tercera misión se ha centrado en la transferencia tecnológica y el desarrollo económico a escala local, la dimensión de los desafíos que enfrenta el mundo hoy y la necesidad de abordarlos a nivel global empujará a las universidades a ampliar sus horizontes y aportar sus fortalezas para hacer frente a una variedad más amplia de cuestiones, incluidas las direcciones de desarro-



llo sostenible, un mejor uso de los recursos locales y la mejora de su capacidad para contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Los proyectos internacionales y la creación de redes fortalecerán su capacidad para lograr resultados relevantes.

Principio 4. La cooperación internacional puede proporcionar inspiración e información para mejorar esta función vital.

En el nivel más simple, la dimensión internacional de la tercera misión puede perseguirse conectando proyectos internacionales y la movilidad del personal y los estudiantes con empresas locales, actividades culturales y económicas. Los estudiantes y el personal entrante pueden participar en el fortalecimiento y la aportación de valor añadido, en términos de conocimientos, habilidades y competencias, al medio local.

La selección de socios y proyectos para las actividades de la tercera misión no debe hacerse al azar. Dado que los recursos en términos humanos y materiales son siempre limitados, los esfuerzos deben dirigirse de manera focalizada a socios con quienes la interacción sea fructífera y conduzca a avances en la estrategia institucional.

Principio 5. La divulgación a grupos y categorías sociales que aún no están cubiertos por la educación superior es una parte importante de la tercera misión, y ellos también se beneficiarán de una estrategia general de internacionalización.

Las políticas de admisión inclusivas y el apoyo a los nuevos estudiantes de todas las edades pueden ser una forma importante de generar prosperidad y bienestar local. Las nuevas categorías de alumnos, así como el resto del alumnado, deberían poder beneficiarse de la internacionalización. Dado que, por razones económicas o familiares, es posible que las personas solas no puedan participar en los programas de movilidad, las universidades deben desarrollar la dimensión internacional de sus entor-



nos de aprendizaje *in situ*, de modo que los estudiantes no movilizados, así como el personal académico, de investigación y administrativo, puedan beneficiarse de ello.

Ejemplos

UDES: Hemos involucrado al sector externo, emprendedores, redes de educación superior, redes universitarias de la región y las oficinas de internacionalización del gobierno local, graduados, profesores, estudiantes y gerentes en el desarrollo del IEP.

UNLa: Uno de los acuerdos más importantes que hemos firmado con agentes locales ha sido el del Programa StudyBA de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Nos ha permitido invitar a estudiantes latinoamericanos a nuestro programa de posgrado con becas completas. También nos ha ayudado a mapear las necesidades e intereses de la región.

UNIBE: Hemos participado como consultores en la elaboración del plan estratégico nacional de internacionalización del Ministerio de Educación y Ciencia.

La UCSA, como parte de la Red de Relaciones Internacionales e Institucionales del Paraguay, ha establecido alianzas de trabajo con el Ministerio de Educación y Ciencias y el Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) con el fin de colaborar en la redacción del Plan Nacional de Internacionalización (marzo 2021).

UNCUYO: Aunque no hemos firmado acuerdos formales con ellos, hemos invitado a los agentes locales a participar en proyectos con financiación internacional.

La UNQ tiene una política activa y tradicional con las organizaciones sociales y comunitarias, así como con las firmas y empresas locales.

Parte B

IMPLEMENTACIÓN DEL CRÉDITO LATINOAMERICANO DE REFERENCIA (CLAR)





Implementación del Crédito Latinoamericano de Referencia (CLAR)

1. Internacionalización del plan de estudios y aprendizaje centrado en el estudiante

El sistema CLAR representa la relativa complejidad de los diferentes componentes curriculares y facilita la evaluación y comparación de los resultados del aprendizaje dentro de diferentes contextos de titulaciones, programas de estudio y entornos de aprendizaje. Proporciona un método compartido con el fin de comparar el aprendizaje entre los diferentes planes de estudio, sectores, regiones y países. Al mismo tiempo, también se han destacado las ventajas del perfil centrado en el estudiante. El sistema CLAR incluye una definición de los procesos de graduación basada en competencias y planes de estudio centrados en el estudiante, lo que requiere un cambio del enfoque tradicional que se suele seguir. Esto significa que el nuevo enfoque del CLAR se centra en el estudiante, en su aprendizaje y en su capacidad de aprender (Tuning 2013, 19-20).



Principio 1. Una comprensión compartida y la adopción del Crédito Latinoamericano de Referencia (CLAR) pueden ayudar a crear un área común para la educación superior en la región.

Tener un marco de referencia común para las instituciones latinoamericanas de educación superior puede dotar al sistema actual de mayor flexibilidad, potencial de colaboración, transparencia e integración. Es posible que se necesite cierta adaptación y explicación para que el sistema de Crédito Latinoamericano de Referencia (CLAR) sea más comprensible para los estudiantes, los empleadores y la sociedad en general. Si un sistema de referencia compartido es aceptado a nivel nacional, puede ayudar a cambiar los sistemas existentes hacia un enfoque centrado en el estudiante, no solo ayudando a acordar e implementar un sistema de carácter regional, sino también para apoyar los procesos de modernización.

Principio 2. El Crédito Latinoamericano de Referencia (CLAR) puede ayudar a facilitar la movilidad entre universidades latinoamericanas a través de un sistema compartido que reconoce los logros académicos de los estudiantes.

En este sentido, la adopción de un método de conversión compartida facilitará el reconocimiento recíproco de las asignaturas y actividades académicas realizados por los estudiantes movilizados. Por lo tanto, el CLAR puede llevar a una mayor colaboración académica entre las instituciones de educación superior latinoamericanas con el objetivo de favorecer la transferencia y movilidad de estudiantes y académicos entre ellas.

Principio 3. Si bien el enfoque tradicional siempre se ha centrado en la transferencia y adquisición de contenido que, por tanto, se basa en insumos y se enfoca en la perspectiva del docente, el Crédito Latinoamericano de Referencia (CLAR) es un sistema que destaca a los estudiantes,



enfocándose en su aprendizaje y en su capacidad de aprender.

La adopción del Crédito Latinoamericano de Referencia (CLAR) requerirá comprender el proceso educativo desde el punto de vista de los estudiantes y, en consecuencia, cambiar el enfoque tradicionalmente adoptado hacia lo que se conoce como «aprendizaje centrado en el estudiante». Para ello, las instituciones de educación superior latinoamericanas deberán definir un proceso basado en competencias y un plan de estudios centrado en el estudiante mediante la identificación de los resultados de aprendizaje efectivos con los que el alumno debe estar familiarizado a lo largo de su proceso de formación. Este cambio implicará varias modificaciones en diferentes áreas, como el rol del estudiante, el rol del docente, etc., la forma en que se conciben las actividades educativas, la organización que se da al conocimiento y en la forma de evaluar los aprendizajes.

Principio 4. El estudiante debe demostrar el dominio de las competencias propuestas en el perfil siguiendo un proceso de aprendizaje reflexivo y comprensivo.

Los supuestos que sustentan los nuevos consensos curriculares apuntan hoy a la importancia no solo del aprendizaje o la adquisición de ciertos conocimientos, habilidades, destrezas y valores considerados básicos o imprescindibles en una determinada profesión o área de conocimiento, sino también las condiciones y estímulos necesarios para asegurar que el estudiante sea capaz de desarrollar un nivel de aprendizaje significativo y enriquecedor a través de un proceso de formación integral. Solo esto permitirá que el futuro graduado desarrolle la capacidad de mantener constantemente actualizados sus conocimientos.

Por tanto, resulta necesario crear espacios en el tiempo a la hora de diseñar el plan de estudios con el fin de buscar, reflexionar, internalizar y



consolidar conocimientos que, al ser integrados, movilizados y aplicados, desarrollarán las competencias demandadas dentro de la formación integral del futuro profesional.

Principio 5. La forma en que se conciben las actividades educativas, la organización que se da al conocimiento y la forma de evaluar los aprendizajes en el Crédito Latinoamericano de Referencia (CLAR) requieren cambios con respecto al enfoque tradicional.

Hoy en día, el potencial cognitivo, afectivo y relacionado con la actitud del individuo debe desarrollarse en lugar de verse obligado a adherirse a estructuras curriculares rígidas y homogéneas. En este marco se fomentan diferentes tipos de aprendizaje como la tutoría, el estudio autónomo, las salidas, los viajes, la experiencia laboral conceptualizada y proyectos de investigación, etc. Al mismo tiempo, la forma de evaluar el aprendizaje no solo debe tener en cuenta los resultados obtenidos, sino también el proceso que se ha seguido y los contextos en los que se aprende.



2. Antecedentes: sistemas de créditos en las regiones del mundo

Antes de entrar en detalles sobre las cualidades y beneficios del CLAR, es necesario ofrecer algunos antecedentes sobre su importancia, así como sobre otros precursores en los contextos europeo y latinoamericano, y también las medidas para integrar los sistemas de créditos nacionales y transnacionales. Es importante destacar que parte de los datos que a continuación se presentan han sido recopilados por los Centros Nacionales Tuning, en el marco del Proyecto Tuning América Latina 2004-2007 y 2010-2014 con el apoyo de socios latinoamericanos.

2.1 La importancia de los sistemas de crédito y de referencia

La propuesta de un sistema de créditos académico es fundamental. Los enfoques basados en el aprendizaje, la enseñanza y la evaluación son muy importantes en lo que respecta al trabajo que se exige a los estudiantes para alcanzar los resultados de aprendizaje requeridos y, por tanto, la forma en que se mide. Por lo tanto, la carga de trabajo de los estudiantes, los métodos de enseñanza, las competencias y los resultados de aprendizaje están claramente relacionados entre sí. Sin embargo, también debe destacarse la influencia de otros factores. De hecho, la diversidad de tradiciones, el diseño del plan de estudios y el contexto, la coherencia de los programas, la organización de la enseñanza y la capacidad y actitud del estudiante también influyen en el tiempo que requieren los estudiantes para alcanzar dichas competencias y resultados (Beneitone *et al.*, 2007).



Principio 6. Los sistemas de créditos ponen de manifiesto la importancia de tener en cuenta: el tiempo del estudiante, el volumen de trabajo necesario para adquirir determinadas competencias y la distribución ponderada y realista de las actividades de aprendizaje incluidas en el plan de estudios para evitar la prolongación innecesaria de las titulaciones o la repetición de asignaturas.

Un sistema de este tipo se basa en la correlación de una serie de elementos y, por tanto, es necesario tener en cuenta varios aspectos para adoptar el sistema:

(1) El perfil de la titulación, indicando las competencias que necesitan desarrollarse, (2) los resultados de aprendizaje especificados para cada asignatura/módulo/período/curso, (3) las actividades educativas que mejor garantizan que se alcanzarán los resultados de aprendizaje y (4) el tiempo (medido en horas), en función del trabajo realizado por el estudiante que, por regla general, estará obligado a realizar las actividades educativas que se consideren necesarias para alcanzar los resultados obtenidos en el aprendizaje.

2.2 El contexto europeo

El sistema ECTS (*European Credit Transfer and Accumulation System*) surgió a partir de un proyecto supervisado por la Comisión Europea entre 1988 y 1995, y se implementó oficialmente en la mayoría de los países de la Unión Europea que firmaron la Declaración de Bolonia, con el objetivo principal de fomentar la movilidad de los estudiantes en Europa y permitiendo la transferencia de créditos obtenidos en el extranjero. Como resultado, ha surgido un sistema de acumulación de créditos, al igual que la expansión de un Espacio Europeo de Educación Superior resultante de



la convergencia gradual de los sistemas educativos y de la exploración de un terreno común entre los programas de grado académico, de acuerdo con los objetivos principales de la Declaración de Bolonia.

El modelo europeo se basa en determinados supuestos simples y ampliamente aceptados, como la cantidad de trabajo que los estudiantes están obligados a realizar para cumplir los objetivos de aprendizaje asociados con un curso o programa en particular, los cuales están vinculados tanto a los resultados de aprendizaje como a las horas de trabajo real. El modelo utiliza una carga anual total tradicional de 60 créditos para un estudiante a tiempo completo, lo que equivale a 1500 a 1800 horas al año. Como resultado, cada crédito equivale a entre 25 y 30 horas de carga de trabajo del estudiante, incluido el tiempo de trabajo individual y en el aula.

Los créditos no se pueden obtener hasta que se hayan realizado los trabajos necesarios y se hayan evaluado los correspondientes resultados de aprendizaje, según el sistema europeo ECTS, que se utiliza para acreditar el progreso de los estudiantes en su proceso formativo. En consecuencia, un estudiante a tiempo completo que obtenga 60 créditos habrá completado su primer año, y si obtiene 120 créditos, el estudiante estará a la mitad de su ciclo de formación de 4 años (es decir, un programa de grado correspondiente a 240 créditos; en otros el primer ciclo es de 180 créditos).

Los créditos se asignan a todos los componentes educativos de un plan de estudio (materias, módulos, clases, capacitación práctica y disertaciones, por ejemplo) y representan la cantidad de trabajo requerido en cada uno para lograr sus objetivos particulares o resultados de aprendizaje, en contraste con la cantidad total de trabajo requerido para completar con éxito un año de estudio. Es decir, en términos de la cantidad de tiempo que llevaría



completar todas las actividades de aprendizaje programadas, como asistencia a clases, conferencias, talleres, investigación independiente y privada, capacitación práctica, preparación de proyectos, exámenes, trabajo y viajes de campo, prácticas, etc. (Guía del usuario del ECTS, 2015).

2.3 El contexto latinoamericano

Se ha tenido en cuenta lo siguiente a partir de las conclusiones derivadas de la información recopilada, particularmente a través de los Centros Nacionales Tuning, junto con la ayuda de algunos socios latinoamericanos.

Se han podido extraer varias conclusiones a partir de la información recabada. En primer lugar, no existe un sistema uniforme y de aplicación universal de créditos académicos en la mayoría de los países de América Latina. En segundo lugar, los estándares utilizados para determinar los créditos varían mucho en los pocos casos en los que existen y, en tercer lugar, como generadores de créditos académicos, las prácticas pre-profesionales y las actividades independientes no se aprecian o tienen un valor muy bajo.

Existe una variedad de experiencias disponibles, cada una con un nivel diferente de profundidad y alcance, lo que dificulta la armonización de estas. Algunos ejemplos son:

Argentina: desde 2016 se encuentra en proceso de implementación un sistema de créditos. El modelo establecido se basa en la Resolución 1870 - E/2016 del Ministerio de Educación, que establece la creación de un Sistema Nacional de Reconocimiento Académico en Educación Superior (SNRA). Este sistema utiliza una unidad de medida denominada Reconocimiento Trayectos Formativos (RTF), que sirve como mecanismo para el reconocimiento de las trayectorias formativas que han tomado los estu-



diantes en las diferentes universidades. Uno de los motores del SNRA es la segmentación y rigidez que caracterizan al sistema universitario argentino. En este sentido, Marquina afirma que «un estudiante argentino tenía, hasta hace poco tiempo, más posibilidades de realizar una movilidad en el exterior que sería reconocida a su regreso que entre universidades argentinas» (Marquina 2019, 26). Incluso la propia resolución enfatiza con fuerza la necesidad de estimular la articulación entre universidades. Es decir, busca armonizar los criterios existentes en las universidades para facilitar la comprensión curricular y promover la movilidad de los estudiantes con miras a mejorar la formación académica.

Además de este objetivo, la Resolución establece que el SNRA debe ser compatible con experiencias similares en otros países para facilitar los procesos de movilidad internacional de estudiantes. A este respecto y de acuerdo con las experiencias internacionales, el Artículo 8 establece que:

Con el fin de estimar unas directrices comunes en el marco del Sistema Nacional de Reconocimiento Académico de la Educación Superior de acuerdo con las experiencias internacionales actuales, se considera que, por regla general, un año académico equivale a sesenta (60) unidades RTF y que cada unidad RTF, dependiendo de la legislación vigente, representa entre veintisiete (27) y treinta (30) horas de dedicación total del estudiante (Ministerio de Educación 2016).

El modelo de Crédito Académico desarrollado por Argentina se basa centralmente en el modelo desarrollado por la Unión Europea. En este sentido, el documento elaborado por el Ministerio de Educación presentando el modelo RTF afirma que «esta forma de cuantificar la formación tiene como objetivo cambiar el enfoque del trabajo [...], en línea con procesos similares llevados a cabo en Europa con el ECTS o el proyecto Tuning en Latinoamérica» (Marquina 2018, 15).



Uruguay: Según la propuesta de la UDELAR, un crédito equivale a 15 horas de trabajo (incluidas las horas de clase o actividad equivalente y las horas de estudio personal), y se calcularán en función de los créditos mínimos estimados por titulación, los años de duración de la titulación. y las opciones de crédito anual, que pueden ser de entre 80 o 90 créditos. Por ejemplo, técnicos y tecnólogos, 160/240 o 180/270 créditos; títulos de cuatro años, 320 o 360 créditos; y títulos de cinco años, 400 o 450 créditos. Se ha avanzado en la consecución de acuerdos sobre políticas de expansión, diversificación, articulación y flexibilización curricular, tal como se refleja en el Decreto que rige los Estudios de Grado y otros Planes de Estudios de Educación Terciaria (Universidad de la República y Comisión Sectorial de Enseñanza, 2014).

Chile: Como parte de la reforma curricular, las universidades chilenas han adoptado el sistema de créditos SCT. En cuanto a la carga de trabajo total efectiva, tiempo destinado a todas las tareas curriculares, tanto presenciales como no presenciales, que se deben completar para cumplir con los objetivos de aprendizaje de cada asignatura. En cuanto a la cantidad de tiempo que un alumno dedica a su carrera, un año de estudio a tiempo completo, por ejemplo, está entre las 1440 y las 1900 horas y, el normalizador permite asignar una cantidad de créditos a cada una de las diversas actividades curriculares (60 créditos anuales con una carga de trabajo anual acumulada de entre 1440 y 1900 horas). Este es un programa único en su tipo, ya que se basa en el volumen de trabajo anual total del estudiante y emplea un normalizador que se redistribuye en todo el programa (Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, 2015).

México: Según SEP y ANUIES, de acuerdo con los convenios en los que se enmarcan, se han establecido cuatro métodos de denominación y medición de créditos:



- Acuerdo Tepic (1972): Un programa de grado tendrá un mínimo de 300 créditos y un máximo de 450 créditos, siendo la duración mínima de un semestre académico de 15 semanas efectivas de clases. Cabe destacar también que una hora de clase a la semana por semestre corresponde a dos créditos en actividades que implican tanto estudio o trabajo adicional del alumno, como cursos teóricos y seminarios, mientras que una hora a la semana por semestre corresponde a un crédito en actividades que no requieran estudio o trabajo adicional por parte del estudiante, como prácticas, laboratorios y talleres.
- Acuerdo SEP 279 (2000): se requiere un mínimo de 180 créditos para obtener el título de profesional asociado o técnico universitario, y un mínimo de 300 créditos para adquirir un título de licenciatura.
- Acuerdo 286 (2000): Las competencias adquiridas a través diferentes métodos, incluida la autoeducación, pueden ser reconocidas públicamente por la autoridad educativa correspondiente. Define los requisitos que precisarán las reglas y criterios generales que se aplicarán en la revalidación de estudios extranjeros y en la equivalencia de estudios, así como en los procedimientos mediante los cuales las competencias correspondientes a los niveles educativos o grados escolares se adquirieron mediante el autoaprendizaje, experiencia laboral o según el régimen de calificación relacionado con la formación.
- Créditos SATCA (2007): un crédito equivale a 16 horas de tiempo de estudio, sin distinción entre períodos académicos, niveles o tipos de estudio. Al mismo tiempo, establece que 20 horas equivalen a un crédito en actividades de aprendizaje individual o independiente, mientras que se propone el criterio de que 50 horas equivalen a un crédito de trabajo de campo profesional supervisado. Para acumular y transferir créditos académicos, esta medida asigna un valor



numérico a todas las actividades de aprendizaje de los estudiantes contempladas en una carrera determinada (Secretaría de Educación Pública y ANUIES, 2007).

Colombia: Los créditos son bien conocidos y ampliamente reconocidos en Colombia. Desde 2010, un crédito académico equivale a cuarenta y ocho (48) horas de trabajo académico del estudiante, que cubre las horas de instrucción directa y las horas de trabajo independiente que el estudiante debe asignar para completar las actividades de investigación, capacitación práctica y otras tareas apropiadas para cumplir con los objetivos de aprendizaje. 1 hora de enseñanza equivale a 2 horas de trabajo independiente. En general, cada institución educativa en Colombia asume la responsabilidad por los créditos y trabaja con ellos de manera individual. Los grupos universitarios que cuentan con convenios que regulan la movilidad estudiantil, como por ejemplo SÍGUEME, que es un programa dirigido a estudiantes de pregrado en todos los campos de estudio, han sido fomentados por varias instituciones de educación superior en Colombia para tratar de armonizar sus sistemas con el fin de hacer más sencillo el proceso de transferencia de estudiantes.

Venezuela: Define el crédito académico como la cantidad promedio de tiempo que un estudiante dedica a la creación de conocimientos, incluido el trabajo presencial e independiente. También sugiere que se reserven dos horas de trabajo independiente por cada hora de instrucción en esta propuesta, es decir, por cada hora de apoyo docente, el estudiante invierte un mínimo de 2 horas en trabajo independiente. El tiempo medio de trabajo semanal de los estudiantes, por otro lado, se calcula entre un mínimo de 40 horas a la semana (5 días a la semana x 8 horas al día) y un máximo de 56 horas (8 horas por día x 7 días a la semana) (ANUIES, 2007), con regímenes semestrales que duran entre 16 y 18 semanas.



Ecuador: De acuerdo con el Reglamento del Sistema Nacional de Educación Superior del CONESUP, un crédito de instrucción en el aula equivale a 16 horas cronológicas de trabajo independiente del estudiante, 8 horas cronológicas exitosas de aprendizaje semipresencial, y al menos 3 de las 16 horas deben ser presenciales en cursos a distancia. En 2019, el llamado Reglamento de Régimen Académico de la Ley Orgánica de Educación Superior, impulsado por el Consejo de Educación Superior, cambió el sistema de créditos en el país. Dentro de este nuevo sistema, centrado en el alumno, un crédito equivale a 48 horas de actividad del alumno, teniendo en cuenta todas las actividades previstas en el plan de estudios. Además, solo 20 de esas 48 horas se realizarán en contacto directo entre estudiante y profesor.

Brasil: No existe un sistema crediticio unificado en Brasil. Las instituciones del Ministerio de Educación encargadas de la regulación del sistema de educación superior cuentan las horas de instrucción. En este sentido, un año de formación universitaria a tiempo completo equivale a entre 800 y 1200 horas lectivas. Sin embargo, varias universidades utilizan el sistema de créditos. En esas instituciones, un crédito equivale a 15 a 20 horas de teoría, 30 a 40 horas de práctica guiada y 60 a 80 horas de trabajo independiente bajo la supervisión de un profesor. Algunas universidades privadas están comenzando a aplicar créditos y otorgar una prima a las prácticas profesionales y a las actividades dirigidas por estudiantes.

Paraguay: En 2018, el Consejo Nacional de Educación Superior emitió la Resolución 536/2018, que establece los criterios para la implementación de un sistema nacional de créditos académicos. Esta resolución establece el Sistema Nacional de Créditos Académicos, que dispone que un crédito académico cubre las horas de estudio, tanto supervisadas como independientes, que un estudiante necesita para alcanzar los contenidos establecidos en el plan de estudios de una carrera. El valor de un crédito



equivale a un mínimo de 15 horas de trabajo, con al menos 12 horas de trabajo supervisado y al menos 3 horas de trabajo independiente. De las horas asignadas al trabajo supervisado, se permite un máximo del 20 % como trabajo autónomo supervisado, mientras que el resto de las horas deben realizarse como trabajos presenciales en clase.

América central: El crédito académico centroamericano se define como «la unidad utilizada para medir la intensidad del trabajo del estudiante (carga académica) igual a 45 horas por período académico (docente), aplicado a una actividad que ha sido facilitada, supervisada y evaluada por el profesorado y puede incluir horas lectivas presenciales (como teoría, práctica, trabajo de laboratorio, trabajo de campo e interactividad); horas semipresenciales (trabajo bimodal), así como trabajo e investigación independientes dirigidos por estudiantes», según el Consejo Universitario Centroamericano. El crédito es igual a 3 horas de trabajo del estudiante por semana durante 15 semanas en Costa Rica, Guatemala y Honduras, aplicadas a una actividad que es supervisada, revisada y aprobada por el profesor.

Teniendo todo en cuenta, la medida más común es que un crédito equivalga a una hora de clase por cada 15 o 16 semanas de cada semestre, y se computan dos horas de trabajo independiente por una hora de instrucción en el aula (entre 45 y 48 horas por crédito). La conversión de horas académicas en créditos no solo constituye la conversión de un número de horas en un crédito, sino que también significa la conversión de un crédito en un número de horas. Otros criterios cualitativos están vinculados a la relevancia de cada tema para un perfil profesional particular en esta equivalencia.

Ejemplos

En cuanto a la movilidad estudiantil en América Latina, en los últimos años ha habido un desarrollo relativo. El programa ESCALA Estudiantil y



el MARCA como referentes para la movilidad de estudiantes de pregrado han tenido una gran influencia en los países del MERCOSUR. En 2011 se inició el Programa de Movilidad del MERCOSUR (PMM) como un programa universitario público y privado para estudiantes de carreras no acreditadas. En la región de Centroamérica y México, el programa CSUCA-ANUIES ha permitido la movilidad de estudiantes entre los siete países (México, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Costa Rica y Panamá).

Después de muchas experiencias bilaterales exitosas entre Argentina, México y Colombia, el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), junto con las Asociaciones ANUIES y ASCUN, de México y Colombia han creado un programa de movilidad llamado PILA («Programa de Intercambio Académico Latinoamericano»). El programa ha ido creciendo desde su creación y ahora cuenta con una versión virtual adaptada a la situación de la pandemia.

Debido a la globalización, es importante considerar la necesidad estratégica y los beneficios de una región latinoamericana de educación superior. Debido a su diversidad, las naciones latinoamericanas enfrentan importantes dificultades para intentar proyectar un tipo de movilidad estudiantil que traspase las fronteras nacionales, culturales y sociales; para identificar un sistema de créditos latinoamericano; y para reflexionar sobre un área común de educación superior latinoamericana que debe tener en cuenta tanto la mejora o renovación de los programas de formación, así como su conciliación a nivel nacional y regional. En los últimos años se han lanzado varias iniciativas y declaraciones con el objetivo de impulsar un sistema común de reconocimiento de estudios en la región. Por ejemplo, en la CRES 2018 (III Conferencia Regional de Educación Superior) y el Convenio Regional de Reconocimiento de Estudios, Títulos y Diplomas de Educación Superior en América Latina y el Caribe (Buenos Aires, 2019) son buenos ejemplos de estas estrategias regionales.



2.4 Conectar sistemas de créditos nacionales y transnacionales: enfoque en CLAR y ECTS

Al centrarse en CLAR & ECTS, se pretende conectar los sistemas de créditos nacionales y transnacionales para adaptarse a los nuevos retos de la sociedad actual como consecuencia de la globalización, así como reforzar e incrementar la movilidad intrarregional e interregional. Se proponen las siguientes ideas y pautas para lograr estos objetivos.

Principio 7. La globalización y las demandas de innovación económica y social, muy evidentes en el mundo actual, hacen necesario reflexionar sobre la necesidad estratégica y las potenciales ventajas de desarrollar un espacio común de educación superior latinoamericana.

Con su diversidad, los países latinoamericanos enfrentan desafíos considerables al intentar proyectar un tipo de movilidad estudiantil que sea capaz de trascender las fronteras nacionales, culturales y sociales. Se enfrentan a mayores obstáculos a la hora de reflexionar sobre un área común de educación superior latinoamericana que debe considerar tanto la mejora o renovación de los programas de formación como su reconocimiento a nivel nacional y regional. En este contexto, la adopción del Crédito de Referencia Latinoamericano (CLAR) que define un sistema latinoamericano de créditos sería un paso importante para enfrentar los desafíos que actualmente atraviesa la región en esta área.

Principio 8. El Crédito Latinoamericano de Referencia (CLAR) podría ser una herramienta clave para fortalecer la movilidad estudiantil tanto a nivel intrarregional como interregional.

El envío de estudiantes latinoamericanos a otros países de Europa, América del Norte y África, así como la recepción de estudiantes de estas y otras partes del mundo en las aulas latinoamericanas son los ejemplos



más comunes de movilidad. En todos estos casos, las universidades generalmente continúan utilizando las formas tradicionales de reconocimiento de los estudios de intercambio (asignatura por asignatura, semestre por semestre) sin tener a su disposición un mecanismo que facilite el reconocimiento de los estudios realizados.

Para fomentar la movilidad de los estudiantes tanto a nivel intrarregional como interregional, la adopción de un sistema de créditos similar a los ya establecidos en otras regiones del mundo podría ser un factor muy importante para conectar a América Latina, ya que facilitaría el reconocimiento y la armonización de los sistemas de créditos, fomentando en última instancia la movilidad.



3. Características de los créditos CLAR

El análisis de las diferentes experiencias descritas en la Sección 2.3 subraya que los principales sistemas de créditos internacionales generalmente tienen las siguientes características, que también se encuentran en los créditos CLAR:

- Se aplican a todos los sectores de la educación superior. Dan mayor flexibilidad al sistema de educación superior y son capaces de articularse con otros niveles educativos.
- Representan una forma de reconocer los resultados de aprendizaje alcanzados, por lo que tienen un valor de referencia.
- Engloban todas las formas y modalidades de aprendizaje.
- Proporcionan al mercado laboral el reconocimiento del nivel de formación alcanzado por el candidato (reconocen sus cualificaciones o habilidades).
- Abordan todos los sistemas educativos y reconocen las múltiples salidas (Licenciatura/Máster/Doctorado).
- Permiten la transferencia con otros esquemas educativos en otras regiones.
- Fomentan la movilidad de estudiantes y carreras entre instituciones de un mismo país y con instituciones de otros países.
- Facilitan el aprendizaje centrado en el estudiante.
- Respetan la autonomía académica nacional e institucional, por lo que no invaden sus poderes (competencias), ya que pueden ser plenamente compatibles con los sistemas educativos existentes.



En la definición de créditos CLAR, el tiempo del estudiante es un elemento central. Se considera que el tiempo de trabajo de los estudiantes está asociado a un rango de entre 40 y 55 horas semanales. La atribución de más tiempo no solo es poco realista, sino que también ignora las horas necesarias de ocio, descanso y dedicación a otros espacios e interacciones sociales que desarrolla el estudiante. Considerando el número de 36 semanas de trabajo académico por año y el rango de horas de trabajo semanales (40 - 55 horas), el rango anual de horas de trabajo de los estudiantes varía entre 1.440 y 1.980 horas. Teniendo en cuenta que el normalizador anual es de 60 créditos, y el rango anual de horas es de 1440 a 1980, un crédito CLAR no tiene un valor único, varía entre 24 y 33 horas de carga de trabajo del estudiante. En los casos en que el año académico sea diferente a las 36 semanas, el número de horas de carga de trabajo del estudiante por semana puede variar siempre que no altere el rango de trabajo anual establecido (1440-1980). Cualquier variación en el número de semanas, y en el número de horas de trabajo por semana, debe garantizar que se respete el rango para evitar una variabilidad excesiva en el CLAR.



4. Beneficios esperados del CLAR

En particular, y desde el punto de vista de la innovación y mejora, se espera que el CLAR estimule y apoye la mejora del currículo en los sistemas nacionales, así como su armonización, permitiendo la transición hacia planes de estudio centrados en el estudiante y procesos de aprendizaje orientados hacia la calidad. Si bien un sistema de créditos por sí solo no garantiza el acceso a la calidad, el CLAR ayudará a:

- Distribuir de manera equilibrada el trabajo a realizar por parte de académicos y estudiantes en una carrera.
- Equilibrar el peso relativo de las actividades de las distintas asignaturas según su complejidad.
- Reflexionar sobre las metodologías de enseñanza y las estrategias de evaluación para optimizar el tiempo que los estudiantes invierten en su aprendizaje.
- Servir de referencia para la comparación de titulaciones (comparabilidad y legibilidad).
- Planificar y organizar el currículo de manera eficaz.
- Poner el foco en el estudiante, llevándolo a asumir la responsabilidad del proceso de adquisición de resultados de aprendizaje y competencias.
- Flexibilizar el currículo y promover su integración de manera integral.

En definitiva, el CLAR facilitará la contabilización de las horas reales empleadas por el estudiante para realizar sus tareas.

En este sentido, el diseño e implementación de un sistema de créditos como el CLAR incentivará a las instituciones latinoamericanas a reflexionar sobre sus planes de estudio, sobre la carga de trabajo asignada al estudiante y sobre los resultados de aprendizaje.



5. Hacia la implementación del CLAR: Argentina como caso de estudio

El sistema de créditos propuesto en Argentina (RTF) retoma los aportes del Proyecto Tuning América Latina en general y del CLAR en particular y, a diferencia de otras propuestas, parte de la importancia de difundir y promover el cambio de paradigma curricular y el desarrollo de programas de calidad, favoreciendo así la movilidad de estudiantes entre los países de la región. Esta definición de créditos antepone la flexibilidad curricular y la mejora de la calidad a las necesidades emergentes de movilidad y su correspondiente reconocimiento.

En el caso de Argentina, desde la creación del sistema de créditos (RTF) en 2016, hasta 2019, 96 universidades se han adherido al convenio marco. A partir de ahí, se ha trabajado por grupos de carrera, convocando representantes institucionales para una discusión técnica sobre los planes de estudio, comparándolos, encontrando particularidades y aspectos comunes y definiendo las trayectorias a pactar. Este trabajo se ha llevado a cabo en encuentros regionales e interregionales, que han concluido con la firma de convenios específicos entre todas las instituciones participantes en el trabajo en cada grupo de carrera sobre las trayectorias pactadas (Marquina 2019).

De acuerdo con lo trabajado se puede concluir, de manera preliminar, que el Sistema Nacional de Reconocimiento Académico propuesto en Argentina se ha diseñado para que suponga un cambio significativo en la comprensión de la educación superior, para promover procesos de innovación en diseños curriculares y prácticas institucionales, favoreciendo la articulación y el diálogo intra e interinstitucional, destacando el valor de los



conocimientos y habilidades adquiridos como una preocupación central de las instituciones, una de cuyas principales funciones es la formación.

La propuesta de un sistema de créditos en Argentina se basa, entre otros, en el postulado de extender el tratamiento de reconocimiento que otorga el sistema nacional a los estudios realizados en otros países, según se establezca en convenios bilaterales o convenios suscritos por las propias instituciones educativas, mientras se salvaguarda la calidad de la educación en todo momento.

En el caso de Argentina, se puede afirmar que hay avances en la definición y política a nivel nacional a través del RTF, así como en algunas disciplinas, particularmente las alcanzadas por los talleres impulsados por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación entre 2017 y 2019, pero cuando se observa al interior de las instituciones, se percibe cierta debilidad en la implementación. La política impulsada prevé la inclusión de créditos en los planes de estudio, y hay poca reflexión y asignación de créditos por parte de los profesores en las materias que imparten. Esta brecha entre la existencia de una norma y su implementación está nuevamente mediatizada por la falta de mecanismos y recursos para llegar a los académicos y lograr un cambio real en la forma en que se conciben las asignaturas, con una valoración completa del trabajo de los estudiantes, dando a cada componente del currículo un valor en créditos y ofreciendo la posibilidad de reconocimiento.

Por otro lado, también se desprende de lo analizado que en la mayoría de los países latinoamericanos existe un entorno propicio para pensar en la posibilidad de generar un marco de entendimiento sobre un sistema de créditos a escala regional. Esto requiere un enfoque que permita comparar periodos de estudio académico en diferentes universidades de diferentes países, ayudar a los estudiantes que, dentro de un mismo país,



cambien de carrera o institución universitaria, y avanzar en acuerdos bilaterales o multilaterales sobre mecanismos y directrices para el reconocimiento de títulos universitarios, tanto a nivel académico como para el ejercicio profesional.

Cabe señalar que, a pesar de la falta de un sistema común en la región, muchas instituciones están trabajando en la adopción de un sistema de créditos, teniendo en cuenta el tiempo del estudiante, el volumen de trabajo requerido para alcanzar determinadas competencias, así como la consecución de una distribución ponderada y realista de las actividades de aprendizaje en el plan de estudios, con el fin de evitar la prolongación innecesaria de titulaciones o repeticiones.



PLANTILLA IEP

REFERENCIAS

COLABORADORES



UNIVERSITÀ DI PISA

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN (IEP)

Para elaborar el plan, recomendamos utilizar **la siguiente tabla**, basada en los resultados del evento de Mendoza, **integrándola y adaptándola** según la situación específica.

Sector/subsector (Objetivo general) / Objetivos específicos	Situación Inicial (presente)	Situación deseada al final del proyecto o antes (indicar la fecha tope)
I Estrategia internacional institucional		
<p>Desarrollar, aprobar y publicar una estrategia institucional nueva y más incisiva que respalde todos los aspectos de las actividades de la IES.</p>	<p><i>El documento estratégico actual cubre todos los aspectos de las actividades de la institución, pero considera los aspectos internacionales de manera marginal y simplista</i></p>	<p>Antes de finales de 2019: <i>El (nuevo) documento fija, articula la estrategia general de la institución, pero deja en claro cómo el empuje hacia un nuevo rol internacional informa toda la estructura. Hace explícitas las líneas de acción tomadas y atrapadas, y también la inspiración general detrás de esas líneas y su desarrollo futura.</i></p>
<p>Examinar el documento existente y compararlo con las nuevas necesidades y direcciones de desarrollo identificadas a través de DHIP</p>	<p>El documento menciona solo brevemente los aspectos internacionales de las actividades de la institución, con declaraciones genéricas de intención.</p>	<p>Antes de finales del verano 2018: <i>sobre la base de los aspectos elaborados en Mendoza e indicados en este esquema, agregar en borrador las descripciones de las líneas de acción futuras.</i></p>



Stages:

- Revisión de la situación actual (con referencia al cuestionario preparado para la reunión de Buenos Aires).
- Realización de un **análisis FODA** sobre las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, involucrando al mayor número posible de **partes interesadas**.
- **Diseño del plan estratégico**, destinado a mejorar los diversos aspectos del proceso de internacionalización utilizando un enfoque holístico.

A modo de ejemplo, ofrecemos una posible manera de elaborar el primer punto.

Actividades finalizadas (añadir líneas como sea necesario)	Alta prioridad? Completar antes del final de DHIP (Sí/No)	Indicador/es	Persona/s responsable/s
Examinar el documento existente, identificar los puntos donde intervenir	Sí	El documento de trabajo; minutas del grupo de trabajo local
Si necesario, revisar la estructura del documento para introducir de forma estructural las nuevas direcciones previstas	Sí	Documento revisado	
Incorporar los nuevos aspectos en forma provisional	Sí	Documento revisado con los nuevos puntos cruciales resaltados	
Discutir las nuevas direcciones con todos los miembros de la institución	Sí	Minutas de las reuniones con los componentes académicos (incluidos los estudiantes)	
Discutir con las partes interesadas externas	Sí	Minutas de las reuniones con las partes externas interesadas; número de personas consultadas	
Incorporar sugerencias útiles	Sí	Documento revisado que incorpora los cambios introducidos sobre la base de consultas con las partes interesadas, internas y externas	
Perfeccionar la forma del documento estratégico	Sí	Documento perfeccionado	
Presentar el documento terminado a las autoridades competentes	Sí	Documento publicado	
Publicar de manera destacada en la página web de la institución	Sí	Document published	
Preparar y consolidar un mecanismo para revisar, actualizar la estrategia y volver a publicarla en el futuro, después del final del proyecto	Sí	Plan para el futuro aprobado que incluye el cronograma y personas responsable	
Crear un grupo de trabajo, que incluya personas presentes en la reunión de Mendoza y otras personas clave en la institución,	Sí	Documentación del grupo de trabajo: Minutas e primeros borradores
Compare el documento existente con las nuevas indicaciones	Sí	Borrador con indicaciones de los puntos llave para el cambio	
Resaltar los aspectos nuevos	Sí	Borrador revisado	



Sector/subsector (Objetivo general) / Objetivos específicos	Situación Inicial (presente)	Situación deseada al final del proyecto o antes (indicar la fecha tope)
Incorporar nuevos aspectos en forma provisional y darle amplia publicidad	Aún no ha comenzado	Antes de finales de septiembre 2018: <i>Hay un borrador articulado listo para ser discutido, y ha sido diseminado de manera apropiada</i>
Discutir con todos los miembros de la institución y con las partes interesadas externas, recolectar sugerencias e incorporarlas	Aún no ha comenzado	Antes de finales de noviembre 2018:
Present the finished document to the appropriate authorities as necessary	Aún no ha comenzado	Antes de finales de febrero 2019
Post prominently on the home page of the IES website, and update as needed	Aún no ha comenzado	Antes de finales de abril 2019: <i>El nuevo documento estratégico se publica prominentemente en la página de inicio del sitio web de la institución</i>
II Oficinas Internacionales y servicios académicos		
Fortalecer la estructura de la ORI: Rediseñar el organigrama de la ORI según las diversas funciones:		
<i>Cooperación y alianzas</i>		
<i>Comunicaciones (internas y externas y marketing)</i>		
<i>Movilidad internacional</i>		
Fortalecer la estrategia de Comunicación de La ORI		



	Actividades finalizadas (añadir líneas como sea necesario)	Alta prioridad? Completar antes del final de DHIP (Sí/No)	Indicador/es	Persona/s responsable/s
	Insertar o indicar los nuevos elementos reescribir el documento incorporándolos compartir el nuevo borrador	Sí	Borrador incrementado Borrador compartido en forma apropiada para discusión Resumen de las discusiones
	organizar una consulta dentro de la universidad organizar una consulta con las otras partes interesadas Incorporar las sugerencias	Sí	Resumen de las discusiones Resumen de las discusiones Nuevo borrador pre-final
	Presentar documento final a las autoridades académicas Presentar el documento final (si es necesario) a otras autoridades (Ministerio, gobierno...) Hacer los procedimientos necesarios para obtener la aprobación	Sí	Documento final presentado Documento final presentado Documento final aprobado
	Publicar la nueva estrategia	Sí	Documento publicado
			Nuevo diseño según los criterios elaborados en DHIP	
			Número y calidad de las personas empleadas y Número y calidad de los nuevos acuerdos hechos para el servicio C y A	
			Calidad y frecuencia de comunicaciones y producción de impresos, web, social	
			Número y calidad del personal Número y calidad de las movilidades realizadas	
			Nivel de satisfacción de la comunidad académica sobre los procesos de movilidad(encuestas) Números de publicaciones en Redes sociales Personas alcanzadas en las publicaciones Volumen del mailing list	



Sector/subsector (Objetivo general) / Objetivos específicos	Situación Inicial (presente)	Situación deseada al final del proyecto o antes (indicar la fecha tope)
<i>Flexibilizar las normativas demasiado estructuradas</i>		
<i>Dinamizar los canales de comunicaciones</i>		
<i>Sensibilización de las áreas intervinientes en los procesos</i>		
<i>Desarrollar material impreso y/o digital de la institución en los idiomas estratégicos</i>		
Generar Procesos de Formación y actualización en Áreas de Internacionalización en la ORI		
<i>Desarrollar habilidades lingüísticas para el equipo de la ORI</i>		
<i>Proponer espacios de formación sobre estrategias de internacionalización para el equipo de la ORI</i>		
<i>Generar la movilidad del staff</i>		
III Movilidad internacional y internacionalización de la cultura institucional		
Fortalecer las capacidades de los diferentes esquemas de las movidades en las IES miembros del proyecto DHIP		
<i>Diseñar normatividad de movilidad en sus diferentes esquemas, teniendo como referencia los lineamientos del proyecto DHIP, la naturaleza de cada IES participante y el contexto latinoamericano</i>		
Generar esquemas de movidades ENTRE miembros del proyecto DHIP		



Actividades finalizadas (añadir líneas como sea necesario)	Alta prioridad? Completar antes del final de DHIP (Sí/No)	Indicador/es	Persona/s responsable/s
		Porcentaje de personal la ORI con un segundo idioma (90%);	
		Numero de asistentes en los procesos de formación;	
		Numero de cursos específicos para la internacionalización realizados	
		Porcentaje de personal de la ORI en movilidad	
		Reglamento con la normatividad de movilidad de la RED	
		Plan de trabajo movilidad	
		Porcentual de la evolución del programa de movilidad	



Sector/subsector (Objetivo general) / Objetivos específicos	Situación Inicial (presente)	Situación deseada al final del proyecto o antes (indicar la fecha tope)
<p>Construcción de cronograma</p> <p><i>Primera dimensión (piloto): Movilidad Staff</i></p> <p><i>Segunda dimensión: Esquema Movilidad Docente - Investigador (para generar confianza entre las IES).</i></p> <p><i>-Tercera dimensión: Esquema Movilidad Estudiantil</i></p>		
<p>Generar políticas de visibilidad en las IES</p> <p><i>Establecer lineamientos de comunicación interna y externa, enmarcada en el reglamento de movilidad contemplado en el O1.</i></p> <p><i>Diseñar una sección dedicada a la movilidad en la página web del proyecto donde informe la oferta de cada universidad miembro de la Red DHIP.</i></p> <p><i>Construir portafolio de movilidad de acuerdo a la capacidad de cada IES miembro de la RED</i></p> <p><i>Difundir a través de redes sociales</i></p>		
<p>Diseño de memorias de buenas prácticas, intercambiando periódicamente experiencias conjuntas</p> <p><i>Diagnosticar las áreas susceptibles para compartir buenas prácticas de acuerdo a cada área</i></p>		



Sector/subsector (Objetivo general) / Objetivos específicos	Situación Inicial (presente)	Situación deseada al final del proyecto o antes (indicar la fecha tope)
<i>Socializar dos o tres buenas prácticas en materia de movilidad de cada IES para -construir un decálogo para el mejoramiento de la internacionalización</i>		
<i>Realizar la retroalimentación y autoevaluación</i>		
Sostenibilidad del proyecto	Integrar los anteriores objetivos en el IEP incluyendo las implicaciones presupuestales.	
IV Modernización de los programas y platicas de aprendizaje, enseñanza y evaluación: Aprendizaje centrado		
Promover la internacionalización curricular centrada en el aprendizaje del estudiante		
<i>Establecimiento de un repositorio (espacio común unificado) que contenga lineamientos, experiencias y buenas prácticas sobre internacionalización curricular a partir del enfoque (aprendizaje) centrada en el estudiante.</i>		
<i>Fomentar la apropiación del enfoque por competencias en el proceso de internacionalización curricular centrada en el estudiante a través de la sensibilización de los cuerpos directivos y académicos de las IES.</i>		
<i>Favorecer el trabajo colaborativo entre docentes en el marco de asignaturas aplicando modalidades presencial, semipresencial o virtual, y utilizando tecnologías</i>		
<i>Propiciar espacios para el aprendizaje de una segunda lengua</i>		
V Oficinas de Investigaciones y estrategias de internacionalización y fortalecimiento de las capacidades de		
Incrementar la movilidad recíproca del personal vinculado a la investigación		



Actividades finalizadas (añadir líneas como sea necesario)	Alta prioridad? Completar antes del final de DHIP (Sí/No)	Indicador/es	Persona/s responsable/s
		Cantidad de movilidades efectivas	
o en el estudiante y basado en las competencias, resultados de aprendizaje y medición de la carga de trabajo del estudiantil			
		Cantidad y tipos de espacios creados e implementados	
		Número de participantes	
investigación			
		Número/porcentaje de aumento de la movilidad (in-out), con base en 2017	



Sector/subsector (Objetivo general) / Objetivos específicos	Situación Inicial (presente)	Situación deseada al final del proyecto o antes (indicar la fecha tope)
<i>Crear un banco de contenidos de fortalezas y prioridades relacionadas al desarrollo territorial de cada universidad miembro de la Red DHIP, en una plataforma digital</i>		
<i>Promocionar las oportunidades de intercambio a nivel de docentes y personal vinculado a la investigación</i>		
<i>Promocionar las oportunidades de intercambio a nivel de docentes y personal vinculado a la investigación</i>		
<i>Divulgar los acuerdos internacionales con que cuenta cada universidad</i>		
<i>Desarrollar políticas al interior de cada universidad que incentiven los intercambios</i>		
<i>Intercambios entre universidades de la Red conforme a las fortalezas de cada una</i>		
Incrementar la presentación de proyectos colaborativos a convocatorias internacionales		
<i>Priorizar la participación en proyectos internacionales de las universidades miembros como política institucional</i>		
<i>Crear un banco de convocatorias y difundir las oportunidades al interior de cada universidad</i>		
<i>Asesorar y acompañar al investigador en el proceso de presentación a las convocatorias</i>		



Sector/subsector (Objetivo general) / Objetivos específicos	Situación Inicial (presente)	Situación deseada al final del proyecto o antes (indicar la fecha tope)
<i>Socializar entre las universidades miembros de la Red las oportunidades de cooperación que cada una tiene</i>		
<i>Nombrar/designar un responsable en cada universidad como contacto</i>		
<i>Crear un inventario de contactos internacionales de cada investigador en la universidad miembro</i>		
Formación internacional en postgrados		
<i>Realizar acuerdos de cooperación entre las universidades miembros</i>		
<i>Develop reciprocal postgraduate short stays or internships</i>		
<i>Create a registry of the accredited postgraduate programs that each partner university has</i>		
<i>Desarrollar estancias o pasantías cortas recíprocas de posgraduados</i>		
<i>Crear un registro de los posgrados acreditados que tiene cada universidad miembro</i>		
<i>Desarrollar un programa de intercambio recíproco de posgrados</i>		



Actividades finalizadas (añadir líneas como sea necesario)	Alta prioridad? Completar antes del final de DHIP (Sí/No)	Indicador/es	Persona/s responsable/s
		Número de participaciones de posgrad- uandos	



Sector/subsector (Objetivo general) / Objetivos específicos	Situación Inicial (presente)	Situación deseada al final del proyecto o antes (indicar la fecha tope)
<i>Ofrecer cursos virtuales gratuitos en programas de posgrados a miembros del programa</i>		
<i>Implementar el programa de profesores visitantes entre las universidades de la Red</i>		
VI Sinergias con el contexto territorial:		
Fortalecimiento de la internacionalización de la 3ª. Misión		
<i>Capacitar en emprendimiento para la creación de spin off</i>		
<i>Organizar eventos entre la universidad, comunidades, empresas y organizaciones para la transferencia e intercambio de conocimiento</i>		
<i>Crear espacios de encuentro para la apertura de la universidad a la sociedad</i>		
<i>Promover la participación de las organizaciones de la sociedad civil en proyectos de investigación</i>		
<i>Formar en el "diálogo de saberes" a la comunidad universitaria</i>		
<i>Apoyo a la generación de patentes y propiedad intelectual</i>		
VII Visibilidad		
Incrementar la visibilidad internacional de los resultados de la investigación		



Actividades finalizadas (añadir líneas como sea necesario)	Alta prioridad? Completar antes del final de DHIP (Sí/No)	Indicador/es	Persona/s responsable/s
		Número de Spin off	
		Número de eventos	
		Número de colaboraciones con la socie- dad organizada y empresas	
		Número de revistas	
		Número de publicaciones	
		Número de productos	
		Número de eventos	



Sector/subsector (Objetivo general) / <i>Objetivos específicos</i>	Situación Inicial (presente)	Situación deseada al final del proyecto o antes (indicar la fecha tope)
<i>Invitar a las universidades socias a participar en las convocatorias abiertas de publicaciones científicas y/o productividad artística y cultural</i>		
<i>Invitar a los investigadores a formar parte de los Comités Evaluadores de las diferentes actividades de investigación</i>		
<i>Crear un Banco de Evaluadores para contribuir al enriquecimiento de los procesos de investigación de las universidades socias</i>		
<i>Incentivar las publicaciones en coautoría internacional</i>		
<i>Incentivar las experiencias de divulgación de resultados de investigación</i>		
VIII Sostenibilidad		
Identificar los aspectos del plan de trabajo que continuarán más allá del final del proyecto		
<i>Planifica los recursos, humanos y financieros, para apoyar esos aspectos y actividades</i>		
Identificar acciones futuras que pueden tomarse para mejorar y extender los resultados del proyecto		
<i>Planifica los recursos, humanos y financieros, para apoyar esos aspectos y actividades</i>		





Listado de referencias

PARTE A

Adriansen, H.K., y Madsen, L.M. (2013). *Facilitation: a novel way to improve students' well-being*, en «Innovations in High Education», 38, 295-308. DOI 10.1007/s10755-012-92410.

Beneitone P., Esquetini C., González, J., Marty Maletá, M., Siufi, G, Wagenaar, R.,(2007). *Reflections on and outlook for Higher Education in Latin America, Final Report of the Tuning Latin America Project 2004-2007*. España y los Países Bajos, Universidad de Deusto y Universidad de Groningen.

Beneitone, P. e Yarosh, M. (2015). *Tuning impact in Latin America: Is there implementation beyond design?*, en «Tuning Journal for Higher Education», 3 (1), 187-216, Universidad de Deusto, DOI: 10.18543/tjhe-3(1)-2015, 187-216.

Beneitone, P. (2019). *Internacionalización Del Currículo: Estudio De Casos En Universidades Argentinas*, Tesis Doctoral, Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales - Sede Académica Argentina, Programa De Doctorado En Ciencias Sociales.

Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*, New York: Harper. Row, 41.

Bowles, H. y Murphy, A. C. (2020). *EMI and the Internationalization of Universities: An Overview*, en «English-Medium Instruction and the Internationalization of Universities», 1-26.

Carrió-Pastor, M. L. (Ed.), (2020). *Internationalising learning in higher education: The challenges of English as a medium of instruction*. Suiza: Palgrave Macmillan, E-book.



Casper, W. C. (2017). *Teaching beyond the topic teaching teamwork skills in higher education*, en «Journal of Higher Education Theory and Practice», 17(6), 53-63.

Ferreira-Lopes, L., Bezanilla, M. J., y Elexpuru, I. (2018). *Integrating Intercultural competence development into the curriculum through telecollaboration. A task sequence proposal for higher education*, en «Revista de Educación a Distancia (RED)», (58).

Gacel-Ávila, J. (2007). *The Process of Internationalization of Latin American Higher Education*, en «Journal of Studies in International Education», 11 (3), 400-409.

Gacel-Ávila, J. (2012). *Comprehensive internationalisation in Latin America*, en «Higher education policy», 25(4), 493-510.

Gacel-Ávila, J. (2019). *Internationalisation of Higher Education in Latin America and the Caribbean. An Assessment*, Guadalajara: Jalisco.

Hudzik, J. K. (2013). *Changing paradigm and practice for higher education internationalization*, en «An introduction to higher education internationalisation», 47-60.

Irvine, J. (2017). *A Comparison of Revised Bloom and Marzano's New Taxonomy of Learning*, en «Research in Higher Education Journal», 33.

Knight, J. y De Wit, H. (2018). *Internationalization of higher education: Past and future*, en «International Higher Education», 95, 2-4.

Leask, B. (2015). *Internationalizing the curriculum*, New York: Routledge.

Madden, L. (2019). *Letters to a Pre-Scientist?*, en «The Biochemist», 41(5), 42-44.

Mheidly, N., Fares, M. Y. y Fares, J. (2020). *Coping with stress and burnout associated with telecommunication and online learning*, en «Frontiers in Public Health», 8, 672.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2019) *OECD skills outlook 2019: Thriving in a digital world*, París, Francia: OCDE.

Schwartzman, S. (Ed.). (2020). *Higher Education in Latin America and the Challenges of the 21st Century*, Springer International Publishing.

Trilling, B. y Fadel, C. (2009). *21st Century Skills, Enhanced Edition: Learning for Life in Our Times*, San Francisco: John Wiley and Sons.

Villa Sánchez, A. y Poblete Ruiz, M. (Ed.). (2007). *Competence-based learning. A proposal for the assessment of the generic competencies*, España: Universidad de Deusto.



TOOLKIT - Designing and Managing International Relations, Educational Projects and Mobility Schemes in Asian Universities, EU project, Capacity Building in higher education, Project Reference: 598861-EPP-1-2018-1-IT-EPPKA2-CBHE-JP (completado en 2021).

De Wit, H., Hunter F., Howard L., Eggen-Polak E. (Ed.) (2015) *Internationalisation of Higher Education*, Parlamento Europeo, Bruselas: UE.

Anna Lindh Foundation y UNIMED, La Unión Mediterránea de Universidades (2021). *Euro-Mediterranean Intercultural Trends*.

Rugge, F. (Ed.). (2018). *L'internazionalizzazione della formazione superiore in Italia. Le università*, Italia: Fondazione Crui

Enlaces web

Garate International Festival, Universidad de Deusto. (Recuperado de: <https://deustocampus-ss.deusto.es/en/garate-internacional/>).

International Buddy Program, Universidad de Aarhus. (Recuperado de : <https://international.au.dk/life/studentscomingtoau/prepareyourarrival/au-intro-days/online-intro-week/mentorbuddy-program/>).

PARTE B

Beneitone, P., et al. (2007). *Reflections and Perspectives of Higher Education in Latin America. Final Report, Tuning-Latin America Project. 2004-2007*, Universidad de Deusto.

Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. (2015). *Manual para la implementación del Sistema de Créditos Académicos Transferibles SCT-Chile*, (Recuperado de: http://sct-chile.consejodirectores.cl/documentos_WEB/Sistema_de_creditos_transferibles/manual_sct/Manual_para_la_Implementacion_del_SCT-Chile_2_edicion.pdf).



Marquina, M. (2018). *El Sistema Nacional de Reconocimiento Académico: marco conceptual y diagnóstico para el diseño e implementación de una política pública de educación superior*, en «Reconocimiento de los trayectos formativos en la educación superior», Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, 13-32. (Recuperado de: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL006460.pdf>).

Marquina, M. (2019). *Innovación en la articulación del sistema universitario argentino: el sistema nacional de reconocimiento académico*, en «Revista ESAL - Revista de Educación Superior en América Latina», 26-20.

Secretaría de Educación Pública and ANUIES (2007). *Sistema de Asignación y Transferencia de Créditos Académicos. Documento aprobado en lo general por la XXXVIII sesión ordinaria de la asamblea general de la ANUIES, 30 de octubre de 2007*, (Recuperado de: <http://ces.cs.buap.mx/SATCA.pdf>).

Universidad de la República and Comisión Sectorial de Enseñanza (2014). *Unidad Académica Ordenanza de estudios de grado y otros programas de formación terciaria: normativa y pautas institucionales relacionadas*, Montevideo: UDELAR. CSE, 2014 (Temas de enseñanza, n°1).



Listado de colaboradores

UNIVERSITÀ DI PISA: Ann Katherine Isaacs, Francesco Marcelloni, Anna Maria Pulina, Maria Francesca Zuddio

UNIVERSIDAD DE LA IGLESIA DE DEUSTO: Olga Khokhotva, Judit Cano Corbella, Ainhoa Jorquera Cascón, Sergio Caballero Santos, June Oribe Iriondo, Jorge Piñera Álvarez

UNIVERSIDADE DO PORTO: Ana Paiva, Ana Reis, Ângela Carvalho, Liliana Norte, Luísa Capitão, Sara Martins, Sónia Pereira

UNIVERSITA DEGLI STUDI DI SASSARI: Tonito Solinas, Barbara Silveri, Laura Altea, Claudia Crosio

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO: Jimena Estrella Orrego, Hugo Martínez, Cecilia Coria Esteves

UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES: Nora Dari, Juan Luis Mérega

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANUS: Guillermo Tangelson, Mariela Roscardi, Julián Farina

UNIVERSIDAD DEL CONO SUR DE LAS AMERICAS: María de los Ángeles Duarte, Clara Almada

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE ASUNCION: Silvio Eduardo Becker, Jesús Martín, Laura Riquelme, José Flores Alatorre, Cristina Dinatale Ayala

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA: Sanie Romero de Velázquez, Eduardo Velázquez Romero, Hugo Speratti, Oscar Sosa, Rita Figueredo

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL: Adriana Ariza Ardila, Ángela Rocío Valderrama Díaz

UNIVERSIDAD DE SANTANDER : Vanessa Ibáñez Delgado, Fabian Augusto Quintero Rojas

FUNDACION UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA: Jorge Mario Hurtado Rodríguez, María Isabel Prieto Maldonado



Developing HEIs' Internationalization Policies



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea

Referencia del proyecto:

586264-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-JP

Para más información:

<https://www.projectdhip.com>



UNIVERSITÀ DI PISA

PISA
UNIVERSITY
PRESS