

## EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES ARGENTINAS. ANÁLISIS PRELIMINAR DESDE SU AUTOEVALUACIÓN

Lionel Korsunsky<sup>1</sup> y Fiorella Wernicke<sup>2</sup>

### Resumen

El objetivo del artículo es presentar los resultados de un trabajo de investigación realizado sobre el estado de los procesos de internacionalización en las universidades argentinas, desarrollado a partir de los informes de autoevaluación presentados por las propias instituciones a una convocatoria del Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) del Ministerio de Educación de Argentina. Presentaremos las características de las instituciones participantes según regiones de pertenencia y tamaño institucional; el detalle de la metodología empleada, tipos de informes presentados y dimensiones analizadas. Para finalizar realizaremos una breve reflexión sobre el estado de los procesos de internacionalización en estas universidades destacando las principales características que denotan sus informes. Esbozaremos algunas propuestas para el fortalecimiento de la internacionalización en el sistema universitario argentino.

### Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de um trabalho de pesquisa a respeito dos processos de internacionalização nas universidades argentinas, desenvolvido a partir dos relatórios de autoavaliação apresentados pelas próprias instituições frente a uma convocatória realizada pelo Programa de Internacionalização da Educação Superior e Cooperação Internacional (PIESCI) do Ministério da Educação da Argentina. Apresentaremos as características das instituições participantes segundo regiões e porte institucional, bem como o detalhamento da metodologia utilizada, os tipos de relatórios apresentados e as dimensões analisadas. Por fim, faremos uma breve reflexão sobre o estado dos processos de internacionalização nessas universidades, destacando as principais características que seus relatos apresentam. Esboçaremos algumas propostas para fortalecer a internacionalização do sistema universitário argentino.

### Abstract

The aim of this article is to present the results of the research on the state of internationalization processes in Argentine universities, developed on the basis of the self-evaluation reports submitted by the institutions themselves to a call of the Program for the Internationalization of Higher Education and International Cooperation (PIESCI) of the Argentine Ministry of Education. We will present the characteristics of the participating

1 Sociólogo. Gestor y especialista en procesos de internacionalización universitaria. Director de la Delegación Buenos Aires de la Universidad Nacional del Comahue. [lionelkorsunsky@gmail.com](mailto:lionelkorsunsky@gmail.com)

2 Internacionalista. Especialista en cooperación internacional. Directora de Relaciones Institucionales de Asuntos del Sur (ADS). Docente investigadora - Universitaria Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV). [fiorella.wernicke@asuntosdelsur.org](mailto:fiorella.wernicke@asuntosdelsur.org)

institutions according to regions and institutional size; the details of the methodology used, types of reports submitted and dimensions analyzed. Finally, we will make a brief reflection on the state of the internationalization processes in these universities, outlining the main characteristics of their reports. We will outline some proposals for strengthening internationalization in the Argentine university system.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo forma parte de un trabajo realizado en el marco del “Plan de evaluación de resultados e impactos de los programas y proyectos de internacionalización universitaria” impulsado por el Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) del Ministerio de Educación de Argentina. En primer lugar explicaremos las características de la convocatoria y los instrumentos contemplados en la misma. Luego describiremos el universo de estudio y la metodología de análisis empleada, se presentarán las principales características encontradas en las dimensiones descriptas y evaluadas por las ORIs, mostrando algunos aspectos cuantitativos y otros cualitativos para encontrar similitudes y diferencias significativas en el conjunto institucional. Este acercamiento permitirá aproximarnos de este modo a un primer panorama descriptivo sobre el estado de la internacionalización en las universidades argentinas, especialmente desde el punto de vista de la gestión de sus responsables institucionales. Para finalizar, realizaremos un resumen de las principales conclusiones observadas en el análisis de las dimensiones y propondremos algunas recomendaciones destinadas al mejoramiento del proceso de autoevaluación de internacionalización y otras abocadas específicamente a fortalecer ciertos aspectos de la gestión de las acciones internacionales en las universidades argentinas.

### **I Características de los informes y metodología de análisis sobre los procesos de internacionalización presentadas por las universidades**

#### **I.1. Sobre la convocatoria y los Informes de Autoevaluación**

Durante los años 2018 y 2019 el Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) dependiente de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de Argentina realizó un “Plan de evaluación de resultados e impactos de los programas y proyectos de internacionalización universitaria” en el marco del cual se propuso que cada institución universitaria realice un proceso de autoevaluación de la función de internacionalización. Este informe debía incluir para su presentación un análisis de las unidades operativas de la gestión de la internacionalización en cada universidad (es decir, las oficinas de relaciones internacionales universitarias) así como las unidades de gestión de los programas y proyectos internacionales. Según se definió en las bases de dicha convocatoria “La autoevaluación comprenderá tanto la política como la unidad operativa, las acciones, actividades, gestión organizacional, procesos, productos, resultados e impactos vinculados al proceso de internacionalización de las universidades” de los últimos cinco años de gestión. Si bien se presentó como una autoevaluación de carácter flexible, dado que no estipulaba formularios definidos o pautas

concretas para su presentación, se sugirió una “Guía de Autoevaluación” que contemplaba una serie de ítems para desarrollar estos procesos de análisis:

- Datos institucionales relacionados con la internacionalización (contexto institucional en el que se desarrolla)
- Políticas y estrategias para su desarrollo
- Gestión de las acciones de internacionalización. Datos institucionales relacionados con la internacionalización (contexto institucional en el que se desarrolla)
- Políticas y estrategias para su desarrollo
- Gestión de las acciones de internacionalización
- Presupuesto asignado a las acciones de internacionalización
- Recursos humanos comprometidos
- Infraestructura y equipamiento
- Articulación de las acciones de internacionalización con las otras funciones universitarias

De este modo, la “Guía para la autoevaluación de las estrategias y acciones de internacionalización de la universidad”, documento presentado a la par de las bases de la convocatoria, definió cinco dimensiones de análisis para el proceso, y etapas de implementación para cada una de ellas.

#### Dimensiones de análisis:

1. Políticas y estrategias de internacionalización
2. Procesos de gestión organizacional
3. Procesos de gestión económica y financiera
4. Actividad de internacionalización
5. Resultados e impactos

Etapas: Cada una de estas dimensiones se propuso su análisis en diferentes etapas:

- a. Etapla diagnóstica: se propone un relevamiento de información de la institución que describa los objetivos, principales procesos, actividades, resultados e impactos.
- b. Etapla valorativa: en esta instancia se plantea la reflexión, análisis y valoración de la información relevada en función de los criterios de evaluación establecidos y a la luz de los objetivos institucionales.
- c. Etapla prospectiva: finalmente se espera que la institución identifique líneas de desarrollo y mejoramiento sobre sus procesos y resultados que tiendan a revertir las debilidades encontradas y potenciar las fortalezas.

Este documento detalla, a modo ilustrativo, los contenidos que debían incluir cada una de esas dimensiones y etapas. La convocatoria incluso presentaba un esquema de ítems para la elaboración del Informe de Autoevaluación a presentar, pese a ser la convocatoria abierta y flexible a los requerimientos de las propias instituciones. De este modo, cada universidad pudo optar por adaptar dicho documento a las necesidades de autoevaluar la función de internacionalización, siguiendo algunos ejes similares. Como veremos a continuación, estas similitudes de los documentos, así como sus diferencias, servirán para comparar y analizar el estado de la internacionalización en nuestras universidades.

## I.2. Características generales de las presentaciones

En la convocatoria se presentaron 46 universidades con “Informe de Autoevaluación de la función de internacionalización” sobre un total de 126 instituciones que desarrollan su actividad en Argentina<sup>3</sup>, lo que representa alrededor del 36% de las universidades de gestión pública y privada del país. La gran mayoría de las autoevaluaciones presentadas corresponden a las universidades de gestión pública (40 informes) que representan entonces más del 60% de este subsistema (un total de 65 instituciones). En contraposición, un porcentaje menor de representación se corresponde con las autoevaluaciones presentadas por universidades de gestión privada (6 informes presentados sobre un total de 61 universidades), que representan menos del 10% del total de este subsistema.

Al analizar las universidades que se presentaron a la convocatoria según su tamaño relativo, siguiendo la categorización de la Dirección de Estadísticas Universitarias de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación de Argentina, y reformulando levemente sus categorías, identificamos que las universidades medianas-pequeñas (aquellas entre 10.000 y 25.000 estudiantes) y las pequeñas (de menos de 10.000 estudiantes) son las que tienen una mayor representación (76%) en la convocatoria (39% en el primer caso y 37% en el segundo caso). Las universidades medianas-grandes (de entre 25.001 y 50.000 estudiantes) son las que le siguen en cantidad de presentaciones (15%) y las universidades grandes (de más de 50.000 estudiantes) son las de menor participación general (sólo 8% de las presentaciones).

Sin embargo, al analizar la proporcionalidad de estas presentaciones según el tamaño de las universidades, podemos advertir que las universidades medianas-grandes son las que mayor representación tienen, ya que el 70% de estas instituciones se presentaron en la convocatoria (7 de 10 universidades). Le siguen en representación las universidades medianas-pequeñas y las universidades grandes (más del 50% en cada caso). Y las de menor representación son las universidades pequeñas con un 23% de representatividad (17 de 73 instituciones).

### Cantidad de universidades (públicas y privadas) que se presentaron sobre el total de universidades del país según tamaño de la institución

	Total de Universidades argentinas		Universidades que se presentaron		
	Cantidad	%	Total que se presentaron	% sobre el total de universidades	% sobre total de su tamaño
Pequeña	73	57,94%	17	36,96%	23,29%
Mediana-Pequeña	35	27,78%	18	39,13%	51,43%
Mediana-Grande	10	7,94%	7	15,22%	70,00%
Grande	8	6,35%	4	8,70%	50,00%
<b>Total de Universidades</b>	<b>126</b>	<b>100,00%</b>	<b>46</b>	<b>100,00%</b>	<b>36,51%</b>

<sup>3</sup> En este total no se cuentan dos universidades que se consideran extranjeras (Universidad de Bologna) e internacional (FLACSO) y que cuentan con aprobación para el desarrollo de su actividad en Argentina.

Nota: El tamaño de las universidades se determinó, según información de la Dirección de Estadísticas Universitarias de la SPU, en las siguientes categorías: Pequeña (menos de 10.000 estudiantes), Mediana-Pequeña (entre 10.000 y 25.000 estudiantes), Mediana-Grande (entre 25.001 y 50.000 estudiantes) y Grande (más de 50.000 estudiantes).

Por otro lado, este análisis de representatividad varía al observar sólo las presentaciones proporcionales de las universidades de gestión pública. Frente a la cantidad de informes de universidades públicas que se presentaron, podemos advertir que estas universidades aumentan levemente su representatividad pero esta diferencia se evidencia en mayor medida en las universidades medianas-pequeñas (que pasan de un 50% a un 70% de representación) y las pequeñas (que pasan de menos del 24% a casi un 50% de representación).

**Cantidad de universidades públicas que se presentaron sobre el total de universidades públicas según tamaño de la institución**

	Total de Universidades de gestión pública		Universidades que se presentaron		
	Cantidad	%	Total que se presentaron	% sobre el total de universidades	% sobre total de su tamaño
Pequeña	25	38,46%	12	30,00%	48,00%
Mediana-Pequeña	24	36,92%	17	42,50%	70,83%
Mediana-Grande	9	13,85%	7	17,50%	77,78%
Grande	7	10,77%	4	10,00%	57,14%
<b>Total de Universidades</b>	<b>65</b>	<b>100,00%</b>	<b>40</b>	<b>100,00%</b>	<b>61,54%</b>

De este modo, podemos afirmar que el análisis será particularmente representativo de las universidades de gestión pública del país, principalmente de aquellas universidades consideradas medianas (mediana-pequeña y mediana-grande), aunque también con una representación importante de las más pequeñas y las grandes.

Otra característica a destacar en las presentaciones es que, en mayor medida, las universidades que se presentaron a la convocatoria pertenecen a la última etapa de constitución de universidades, es decir, aquellas que se pueden definir como del Siglo XXI, creadas luego de los años 2000. Sobre el total de universidades que se presentaron, estas representan casi un 35% del total y, en el caso de las universidades públicas, un 40% de las presentaciones. Aquí se puede evidenciar entonces, la importancia que le brinda al fortalecimiento externo de la internacionalización en este tipo de instituciones.

Ahora bien, si observamos el universo de instituciones que se presentaron en la convocatoria según las regiones de pertenencia dentro de Argentina diferenciando sus CPRES de origen<sup>4</sup>, podemos notar algunas particularidades. En primer lugar, si bien las presentaciones fueron federales, es decir, hubo presentaciones de todas las regiones se

4 Las instituciones de educación superior de Argentina pertenecen a distintas regiones geográficas, y las mismas se agrupan en distintos Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior (CPRES) para organizar y coordinar ciertas acciones con articulación desde el Ministerio de Educación.

observó una disparidad proporcional de presentaciones. En concreto, algunas regiones tuvieron mayor proporción de representación que otras regiones o CPRES de pertenencia.

En este caso, podemos notar que casi todas las universidades del CPRES Sur se presentaron en la convocatoria (un 83%, 5 de 6 universidades). Siguiendo en representación las universidades del CPRES Bonaerense (50%, 7 de 14 instituciones), del CPRES Centro (47%, 9 de 19 universidades) y Nuevo Cuyo (46%, 6 de 13 instituciones). Los otros CPRES (Noroeste, Noreste y Metropolitano) tienen menores representaciones relativas (menos del 33% cada una).

Sin embargo, la mayor cantidad de presentaciones absoluta se observa en el CPRES Metropolitano, donde hubo 13 presentaciones (un 28% del total de presentaciones), seguida del CPRES Centro (20%) y CPRES Bonaerense (15%).

**Cantidad de universidades (públicas y privadas) que se presentaron sobre el total de universidades según CPRES de pertenencia**

	Total de Universidades argentinas		Universidades que se presentaron		
	Cantidad	%	Total que se presentaron	% sobre el total de universidades	% sobre total de su CPRES
Bonaerense	14	11,11%	7	15,56%	50,00%
Centro	19	15,08%	9	20,00%	47,37%
Metropolitano	56	44,44%	13	28,89%	23,21%
Noreste	8	6,35%	2	4,44%	25,00%
Noroeste	9	7,14%	3	6,67%	33,33%
Nuevo Cuyo	13	10,32%	6	13,33%	46,15%
Sur	6	4,76%	5	11,11%	83,33%
<b>Total de Universidades</b>	<b>125</b>	<b>99,21%</b>	<b>45</b>	<b>100,00%</b>	<b>36,00%</b>

Nota: La UTN tiene representación en todas las regiones, por eso no se considera para el análisis por CPRES ya que hubo una única presentación de Rectorado, no por Facultad Regional

Estos datos generales sirven a los fines de identificar el universo de presentaciones que abarcó la convocatoria y será importante para determinar las conclusiones, así como las recomendaciones a seguir para el fortalecimiento y desarrollo de la internacionalización universitaria en el país.

En resumen, podemos identificar que el universo de las presentaciones a la convocatoria se caracteriza del siguiente modo:

- Si bien se presentó poco más de un tercio de las universidades del sistema, hay un desbalance de las presentaciones entre aquellas de gestión pública y las de gestión privada. Se observa en concreto que se presentaron más del 60% de las universidades de gestión pública y sólo un 10% de las universidades de gestión privadas.
- Casi un 40% de las universidades totales presentadas son de tamaño mediano-pequeña (entre 10.000 y 25.000 estudiantes) y más de un 35% son universidades pequeñas (menos de 10.000 estudiantes).
- Sin embargo, las universidades con mayor representación proporcional por tamaño en dicho universo son las medianas-grandes (entre 25.001 y

50.000 estudiantes) donde se presentaron más del 70% de las mismas. Igualmente, las universidades de otros tamaños también tienen representaciones importantes en la muestra, mayores al 50%.

- Las universidades de reciente creación, denominadas del Siglo XXI, cuentan con una mayor representación en relación a las más antiguas.
- La mayor cantidad de presentaciones absoluta se observa en el CPRES Metropolitano, cerca del 30% de presentaciones, seguida del CPRES Centro (20%). Sin embargo, las regiones más representativas son los CPRES Bonaerense (85% de universidades de la región se presentaron), CPRES Sur (con un 83%), y CPRES Nuevo Cuyo (con 70%).

## II. Análisis sobre el desarrollo de las autoevaluaciones

### II.1 Análisis general de su estructura

Realizando un análisis completo de la confección de las presentaciones, podemos advertir una diversidad de situaciones. En muchas instituciones se abordó el análisis de modo taxativo a lo descripto en la Guía de Autoevaluación, con un análisis de cada dimensión sugerida e incluso con las tres etapas de evaluación: *diagnóstica*, *valorativa* y *prospectiva*. En otros casos, se analizaron algunas de las dimensiones y otras no, aunque se siguieron las pautas generales propuestas por la Guía. Y en casos menores se presentaron otros tipos de documentos a modo de informe de Autoevaluación, sean autoevaluaciones breves, informes de gestión o listado de preguntas (en casos puntuales). Además, en algunas universidades se conformaron Comisiones ad-hoc para la realización de los informes o se realizaron instancias participativas de diverso tipo (encuentros, talleres, focus groups, etc.). Sin embargo, esto no sucedió en la mayoría de los casos, sino que muchas de las presentaciones parecen haber sido realizadas directamente desde las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORIs) de las Universidades sin instancias participativas, tomando de base los informes de gestión habitual y las actividades realizadas, para construir los distintos ítems de la autoevaluación.

Los informes presentados que no siguieron la Guía de Autoevaluación merecen un párrafo aparte ya que permite advertirla importancia de la función estructurante que la Guía de Autoevaluación propuesta debe cumplir. A modo ilustrativo, algunas universidades presentaron propuestas institucionales o lineamientos futuros para el desarrollo de la internacionalización, sin anclaje específico, participativo o análisis de las actividades realizadas. En otros casos se presentaron informes sin metodología definida o informes de gestión, con alguna modificación ad-hoc para su presentación en la convocatoria. Sin embargo, algunos de estos últimos casos son relevantes los análisis ya que realizaron algunas evaluaciones prospectivas (del estilo FODA) que acercan el informe a un documento de autoevaluación, aunque no al sugerido.

Las instituciones que categorizamos y que abordan los informes como sugiere la Guía de Autoevaluación de modo completo, son las instituciones que mejor y en mayor profundidad, desarrollaron el análisis solicitado, describiendo la mayoría de las dimensiones sugeridas y realizando evaluaciones de la función internacional de modo más integral y prospectivo, no sólo descriptivas. Para estos casos, que se corresponden con poco más de la mitad de las presentaciones realizadas, podemos evaluar que el uso de la Guía de Autoevaluación propuesta fue importante y decisivo para un desarrollo integral de la

función de internacionalización en la Universidad. Para las Universidades que no abordaron el análisis de tal modo, entendemos que la Guía de Autoevaluación fue, de todos modos, un elemento importante para estructurar los análisis de dimensión internacional y acercarlos a una evaluación estratégica de dicha función.

Tal como detallamos en el cuadro siguiente, más del 50% de las universidades trabajó sobre la Guía completa sugerida y cerca de un 17% una Guía breve o sintética, concentrando de este modo casi un 70% de las universidades que adoptó esta forma de presentación de los informes. Estos porcentajes son similares también en el universo de universidades públicas, que componen la mayoría de las presentaciones. En el caso de los seis casos de universidades de gestión privada, cinco adoptaron la Guía de Autoevaluación completa.

**Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación según tipo de informe presentado**

			Universidades Públicas		Universidades Privadas	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Guía de Autoevaluación completo	24	52%	19	48%	5	83%
Guía de Autoevaluación breve	8	17%	8	20%	0	0%
Informe de gestión	4	9%	4	10%	0	0%
Lista de preguntas	3	7%	2	5%	1	17%
Otra	7	15%	7	18,00%	0	0%
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**II.2 Aspecto participativo del informe de autoevaluación**

Siguiendo con el análisis anterior, podemos advertir que no todas las universidades realizaron un análisis participativo de la función de internacionalización. Caso contrario, realizaron el análisis y el documento de presentación a partir de un desarrollo propio de las ORIs de cada universidad. En este párrafo trataremos de dilucidar aquellas universidades que avanzaron en un análisis participativo de los informes y las características más relevantes de las instituciones que avanzaron en este sentido.

En primer lugar, definimos una categorización entre aquellas universidades que realizaron informes participativos, es decir tuvieron alguna instancia de análisis grupal de las estrategias de internacionalización, realizaron talleres ad-hoc, grupos focales, usaron información de encuestas, o convocaron a referentes de distintas unidades académicas para el análisis de la función internacional; y aquellas universidades que sólo realizaron el informe a partir de su desarrollo por la ORI o no describen específicamente el aspecto participativo del análisis.

De este modo, podemos observar que cerca de un 40% de los informes presentados contaron con alguna instancia participativa para su conformación. En el caso de las Universidades de gestión pública, esto se eleva a un 45% de los casos (18 universidades) y en el caso de las universidades de gestión privada sólo una universidad tuvo una instancia



participativa en el análisis de la función de internacionalización (el 16% de las presentaciones).

Si analizamos a grandes rasgos los tipos de participación notamos que de los 19 informes presentados, en 9 casos (47% de ese total) se realizaron instancias grupales de análisis (talleres, consejos ad-hoc, grupos focales). Otras 4 universidades (20% de los casos) realizaron además de esos encuentros grupales alguna forma individual de participación (entrevistas o encuestas) y sólo 6 universidades (30%) realizaron sólo instancias participativas individuales (entrevistas a actores clave, entrevistas en profundidad o encuestas). Es decir, que más del 65% de las universidades que realizaron instancias participativas (un 40% del total), las mismas se desarrollaron de modo grupal. Desde otro punto de vista, esas instancias participativas grupales de conformación de la autoevaluación, representan sólo el 26% de los informes presentados (12 casos sobre 46 informes presentados).

**Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron instancias participativas en los informes de autoevaluación según tipo de participación**

Tipo de participación	Total	%
Grupales	9	47,37%
Entrevistas	6	31,58%
Entrevistas y Grupales	4	21,05%
<b>Total general</b>	<b>19</b>	<b>100,00%</b>

En cuanto a los tipos de instituciones que desarrollaron un trabajo participativo de las autoevaluaciones se destacan las acciones realizadas por algunas universidades medianas basadas en entrevistas semi estructuradas y grupos focales. Otras instituciones incluso presentan información similar, realizada con otros fines y utilizada en esta convocatoria, mediante el uso de relevamientos previos de otras investigaciones realizadas sobre los procesos de internacionalización. En algunos casos resulta interesante, en universidades multisedes, como al tener descentralizada la gestión de la internacionalización, se realizaron encuentros para debatir e implementar la autoevaluación. En otro caso de una universidad mediana-pequeña bonaerense podemos identificar que la información requerida para la autoevaluación no representa los datos con los que se cuenta en la ORI ya que realizaron entrevistas y solicitaron a las diversas áreas dicha información.

Para finalizar, podemos advertir que en la mayoría de los casos se ve como participativo el hecho de haber realizado reuniones del equipo de internacionales para debatir la convocatoria e implementarla. La siguiente herramienta identificada es el uso de encuestas y entrevistas. Lo antedicho representa una debilidad de los informes ya que tanto hacer parte a la comunidad universitaria como validar el proceso con ellos resulta fundamental para este tipo de procesos que requiere involucrar a todos los actores de la institución. Por otro lado, en algunos casos puntuales, la participación se relacionaba únicamente a entrevistas al rector o autoridades de la institución. En síntesis, aquellas autoevaluaciones que fueron abordadas desde un enfoque participativo pleno de estos procesos representan una minoría significativa entre las instituciones que se presentaron en la convocatoria.

### III. Análisis de las dimensiones de internacionalización

En este párrafo realizaremos un detalle de las dimensiones analizadas que fueron sugeridas en la Guía de Autoevaluación como parte del informe a presentar por las universidades. En concreto, se solicitaron a las universidades analicen en detalle cinco dimensiones institucionales correspondientes a la gestión de la internacionalización en su Universidad, las mismas son:

- A. Dimensión: Políticas y estrategias de internacionalización
- B. Dimensión: Gestión organizacional
- C. Dimensión: Gestión económica financiera
- D. Dimensión: Actividades de internacionalización
- E. Dimensión: Resultados e impactos

Sin embargo, podemos observar en el cuadro siguiente que no todas las dimensiones fueron analizadas por todas las universidades que postularon. Las dimensiones más analizadas fueron las de “Política y estrategia institucional”, “Gestión organizacional” y “Actividades Internacionales”, donde alrededor del 75% de las Universidades que se presentaron analizaron estos ítems. Aquí podemos inferir que estas dimensiones son las de más fácil descripción institucional para la elaboración de los informes por parte de los equipos de las ORIs, ya que dan cuenta de la organización, normativas, estructura de áreas de internacionalización y actividades realizadas, material que parece resultar de mayor posibilidad de acceso/disponibilidad. Si bien los análisis realizados (tal como veremos en cada caso puntualmente) no abarcan todas las etapas sugeridas para su análisis (etapas descriptivas, evaluativas y prospectivas), es importante indicar que la mayoría de las Universidades que se presentaron intentaron un acercamiento a destacar estas tres dimensiones.

En segundo lugar, notamos un porcentaje menor de análisis en los informes, aunque alto en proporción, donde se ubican las dimensiones de “Gestión económica” y “Resultados e impactos”, con participaciones cercanas al 60%. Si bien son menores la cantidad de universidades que analizaron estas dimensiones, son significativas en proporción por lo que será interesante su análisis particular. Aquí la dificultad de avanzar con estas dimensiones quizás se deba a que, en el primer caso, las ORIs no cuentan con la información completa de sus procedimientos administrativos o no quieren avanzar con el análisis de sus presupuesto; o, para el segundo caso, se deba realizar un análisis más detallado de resultados de las actividades que va más allá de su mera descripción e implica cierto nivel de monitoreo y evaluación que parece ser bajo. Trataremos de analizar en el apartado de cada dimensión algunas de estas premisas para evaluar su menor participación.

**Proporciones de universidades (públicas y privadas) que se presentaron en la convocatoria según analizaron o no cada dimensión sugerida según distintos el total de las universidades que se presentaron, públicas o privadas**

	Dimensiones									
	Política y estrategia		Gestión organizacional		Gestión económica		Actividades intl		Resultados e impacto	
	Analizada	No analizada	Analizada	No analizada	Analizada	No analizada	Analizada	No analizada	Analizada	No analizada
Proporción de Universidades (Públicas y Privadas) que analizaron la dimensión sobre el total de Universidades que se presentaron	78%	22%	76%	24%	63%	37%	74%	26%	61%	39%
Proporción de Universidades Públicas que analizaron o no la dimensión sobre el total de Universidades públic. que se presentaron	75%	25%	78%	23%	63%	38%	70%	30%	60%	40%
Proporción de Universidades Privadas que analizaron o no la dimensión sobre el total de Universidades privad. que se presentaron	100%	0%	67%	33%	67%	33%	100%	0%	67%	33%

### A. Dimensión: Políticas y estrategias de internacionalización

Como veíamos en el apartado anterior, la mayoría de las universidades que se presentaron en la convocatoria analizó la dimensión de “Políticas y estrategias de internacionalización” (78%), que representa a su vez la mitad del sistema de universidades de gestión pública (49%) y un tercio de todas las universidades del sistema (29%). Podemos observar específicamente que 30 de las 40 universidades de gestión pública analizó la dimensión (75%) y las 6 de gestión privada que se presentaron. En resumen, los análisis de la dimensión “Políticas y estrategias de internacionalización” son representativos del conjunto total de las universidades que presentaron informes de autoevaluación de la función internacional y, de forma importante, del conjunto total del sistema.

Sin embargo, si realizamos un análisis más detallado por la estructura del análisis de la dimensión podemos observar algunas particularidades con mayor especificidad. En este caso, observamos que la mayoría de las universidades que describieron y evaluaron esta dimensión corresponden a las universidades pequeñas (un 46% del total de universidades que analizaron la dimensión).

Además, sólo 24 universidades de un total de 36 instituciones que analizaron la dimensión (un 66% del total de instituciones que analizó la dimensión y poco más del 50% del conjunto total de informes presentados) realizaron un análisis que se acerca al solicitado, de modo más completo. Es decir, podemos inferir que, si bien varias universidades se acercan al análisis de esta dimensión más institucional, pues trata de los marcos estatutarios y normativos para la internacionalización, la mitad lo analiza realmente, donde se destacan las universidades de menor tamaño por sobre otras (tanto Universidades Pequeñas y Medianas-Pequeñas que suman el 70% de los análisis de la dimensión).

**Cantidad de universidades (públicas y privadas) que analizaron la dimensión según tipo de informe y tamaño de la universidad**

	Guía de Auto-evaluación		Guía de Auto-evaluación breve		Informe de gestión		Lista de preguntas		Total general	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Pequeña	11	46%	1	14%	1	50%	1	33%	14	37%
Mediana-Pequeña	7	29%	5	72%	0	0	1	33%	13	39%
Mediana-Grande	4	17%	1	14%	0	0	1	33%	6	15%
Grande	2	8%	0	0	1	50%	0	0	3	9%
<b>Total de Universidades</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

La gran mayoría de estas 24 universidades que se acercan al análisis más completo realiza la descripción de la dimensión a partir de las tres etapas solicitadas: descriptiva, evaluativa y prospectiva.

Como *etapa diagnóstica de la dimensión*, los informes cuentan -en general- con una presentación institucional con énfasis en sus políticas de internacionalización, donde se incluyen aspectos estatutarios o normativos que promueven esta función. En muchos casos también describen las etapas de creación o formalización y evolución de las ORIs así como su funcionamiento, organización general, líneas de trabajo o articulación con otros actores o unidades internas. En algunos casos también mencionan el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad y su relación (explícita o implícita) con la internacionalización, y en estos casos, destacan objetivos, metas o líneas de acción concretas que desarrollan institucionalmente para fomento de la internacionalización. Algunas universidades avanzan aquí en un análisis propio de la ORI, destacan etapas de su desarrollo de forma interesante, donde se observa la institucionalización concreta de su evolución. Otras instituciones también incluyen en esta descripción institucional las actividades sustantivas para la internacionalización, sus disciplinas de interés o las dimensiones regionales o países predominantes que fomentan para la vinculación internacional de sus comunidades.

Como *aspectos valorativos* existe más diversidad en los informes, sin un predominio claro del tipo de evaluación realizada para la dimensión. En algunos casos, en esta etapa se destaca una visión meramente institucional de la internacionalización de la universidad (presentación institucional donde sólo se destacan aspectos positivos). En otros casos, la valoración de la función internacional se realiza mirando este aspecto positivo pero evidenciando su falta de formalización, como crítica de la función, su visibilización o transversalidad con otras áreas de gestión. Sin embargo, son destacables los casos que realizan un esfuerzo en evaluar con sentido crítico las políticas y estrategias institucionales para la internacionalización, revelando aspectos claves y determinantes que permitirán fortalecer estos procesos institucionales o debilidades marcadas que permitirán mejorar la función.

Por ejemplo, en el caso de una universidad nueva del interior se destaca que *“No existe una política y estrategia única en el sentido de políticas de internacionalización definidas y consensuadas entre los distintos actores de la Universidad que orienten las acciones del Rectorado y Sedes. Tampoco, una definición precisa de objetivos”*

También en el caso de una universidad del conurbano bonaerense pero con más años de trayectoria su evaluación destaca que no existe una única estrategia de internacionalización, aunque la misma está planteada y priorizada institucionalmente, y faltaría definir políticas y objetivos para su aplicación.

En esta etapa valorativa del análisis también algunas universidades refieren su evaluación al contenido de este tema en el Plan Estratégico institucional o del vínculo de crecimiento de la función internacional con relación al desarrollo de Planes Institucionales renovados periódicamente en la universidad, donde se implementa un proceso de autoevaluación frente al que se le solicita a las diversas áreas que modifiquen o no su accionar en función de los resultados.

Por otro lado, en la etapa evaluativa de la dimensión algunos informes incluyen Indicadores de internacionalización, que responden a desarrollos propios cuantitativos, cualitativos o de ambos tipos; al listado de preguntas y respuestas propuestas, o incluye indicadores de respuestas Si/No de la dimensión, sin análisis de mayor profundidad.

En la *etapa prospectiva* de la dimensión, pocas de estas 24 universidades avanzan en detalle en la forma de desarrollo político e institucional de la internacionalización a partir de la evaluación de las etapas previas. En ciertos casos, los informes refieren a una definición con mayor claridad de las políticas que orienten acciones en función del proyecto institucional o al desarrollo de una planificación estratégica de la internacionalización o, en concreto, el desarrollo de un Plan de Internacionalización institucional que defina acciones específicas de internacionalización transversal. En este sentido, algunos informes resaltan la necesidad institucionalizar el proceso de internacionalización para definir temas estratégicos de interés (región, carreras, áreas) para vincularse internacionalmente, a la vez que definir objetivos generales y específicos de su accionar.

En otros informes, se destaca la integración de la internacionalización de modo transversal a las funciones universitarias: extensión, investigación y docencia, donde explicitan el desarrollo de acciones de internacionalización integral, la promoción de políticas de plurilingüismo (enseñanza y certificación de lenguas extranjeras), y entre otras acciones (sin desarrollo en detalle). El trabajo en acciones focalizado en ejes definidos estratégicamente es destacado también por algunas instituciones.

Por ejemplo, una universidad de la región sur del país destaca en concreto tres grandes ejes específicos:

*“Promover la internacionalización integral, visibilización y promoción en el exterior y Abordar y consensuar una política lingüística”*

A modo de cierre de la etapa prospectiva, podemos mencionar como debilidad un aspecto que consideramos importante para el desarrollo institucional de estas acciones. La falta de propuestas para la adopción de estrategias para contribuir, desde la internacionalización, a la conformación de espacios de consenso dentro de la comunidad universitaria para el desarrollo de procesos de sensibilización interna de estas acciones. Dentro de esta línea de trabajo, contados informes plantean la necesidad de capacitación docente o de acciones de sensibilización sobre aspectos de la internacionalización para que puedan desarrollar estrategias de incorporación de actividades en sus actividades docentes o de investigación. Para este último aporte, es interesante la incorporación de otras estrategias de análisis participativo como las que incluyeron algunas universidades. En estos casos específicos realizaron sus reflexiones prospectivas sobre los resultados de encuestas de

proyectos de investigación propios sobre valoración y prospectiva de desarrollo de la ORI y sobre el desarrollo programático de la internacionalización en la institución.

## B. Dimensión: Gestión organizacional

Tal como en el caso de la dimensión anterior, el análisis de la dimensión de “Gestión organizacional” fue realizado por la mayoría de las universidades que presentaron informes (76%), y en particular por las universidades de gestión pública (31 de 40 universidades realizó el análisis, 77,5%). A diferencia del caso anterior, algunas universidades privadas no avanzaron con el análisis de esta dimensión (sólo 4 de 6, 66%).

Si observamos la representatividad de estos análisis por sobre el conjunto total de las universidades del sistema, podemos notar que, en particular, para las universidades de gestión pública, estos análisis representan casi la mitad del sistema (48%). Por caso contrario, para las universidades de gestión privada son muy pocos representativos, llegando a una proporción mucho menor (7%). Como decíamos anteriormente, los análisis que realizaremos de la dimensión “Gestión organizacional” son representativos del conjunto de las universidades que presentaron informes de autoevaluación y, en particular, de las universidades del sistema de gestión pública.

En este caso, podemos notar que sólo 22 universidades realizaron un análisis completo de la dimensión sobre las 35 universidades que incluyen esta dimensión en sus informes de autoevaluación (un 63% del total), que se representan en el cuadro bajo la categoría “Guía de Autoevaluación”. Dentro de las mismas, las universidades Pequeñas y Medianas-Pequeñas son las que en mayor proporción componen este conjunto de análisis completos, agrupando el 73% de los casos. Esas 22 instituciones que avanzaron en una evaluación de la gestión organizacional, que se acerca al análisis solicitado, representan en concreto casi la mitad de las universidades que se presentaron a la convocatoria (un 48%).

### Cantidad de universidades (públicas y privadas) que analizaron la dimensión según tipo de informe y tamaño de la universidad

	Guía de Auto-evaluación		Guía de Auto-evaluación breve		Informe de gestión		Lista de preguntas		Total general	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Pequeña	9	41%	1	14%	1	33%	1	33%	12	34%
Mediana-Pequeña	7	32%	5	71%	1	33%	1	33%	14	40%
Mediana-Grande	4	18%	1	14%		0%	1	33%	6	17%
Grande	2	9%	0	0%	1	33%	0	0%	3	9%
<b>Total de Universidades</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Como en el caso anterior, la mayoría de las universidades que realizaron el análisis según la Guía de Autoevaluación detallaron las tres etapas solicitadas en sus informes: descriptiva, evaluativa y prospectiva. Incluso algunos de los análisis breves (que categorizamos como “Guía de Autoevaluación breve”) realizan para esta dimensión un análisis según las etapas mencionadas.

En una mirada detallada, la *etapa descriptiva* de esta dimensión la componen los análisis sobre las formas de organización de las ORIs de las universidades, sus organigramas, dependencias internas, características del personal (cantidad, cargos, educación y competencias), normativas y procedimientos de gestión para determinadas acciones (movilidad, gestión de fondos, convenios, etc.), e incluso, se detallan sistemas utilizados e infraestructura de las oficinas. En algunos casos, las descripciones aportan información concreta para una evaluación de esas características (áreas con “*poco personal*” o “*no tiene oficinas propias ni en las unidades académicas*” según la consideración de varias universidades). Las características asociadas al personal brinda indicios de algunas acciones prospectivas que se podrían desarrollar (se describe por caso “*debilidad en formación en idiomas del personal*”). En particular, la cuestión de necesidades de capacitación del personal se describe en varios de los informes presentados, así como la falta de coordinación o articulación con unidades académicas.

Otra cuestión interesante de la etapa descriptiva de la dimensión es que varias universidades señalan la falta de formalización en las funciones del personal de las ORIs y también la falta de procedimientos o normativas adecuadas para varias de las acciones habituales. Algunas detallan la carencia de páginas web o formas de articulación con las unidades académicas. Es decir, al describir las funciones de las áreas internacionales según lo solicitado para esta etapa, detallan a su vez sus faltantes o carencias en determinados campos o acciones, evidenciando la importancia de las pautas de la Guía de Autoevaluación para el análisis de esta dimensión en particular.

Para la *etapa valorativa* de la dimensión, podemos mencionar que los informes realizados avanzan, a veces de modo positivo y otros de forma crítica, sobre la evaluación de determinados ítems de la descripción organizacional de las ORIs. Es decir, evalúan en particular los aspectos organizativos de las áreas, del personal, de las normativas y de la infraestructura de las oficinas. En algunos se observa la ponderación de la propia gestión en relación al desarrollo de marcos normativos, la centralización de la gestión, infraestructura y personal. Sin embargo, son mayoría los casos en que los informes plantean las dificultades de gestión de las áreas, en particular sobre:

- *necesidades de personal*, donde se considera que la cantidad de personal insuficiente o que requiere capacitaciones adecuadas (en gestión de acciones de internacionalización o idiomas)
- *necesidades de infraestructura*, en mejoramiento o modernización de oficinas y sistemas.
- *necesidad de adecuación de normativas y/o procedimientos de gestión*, donde se refiere a la creación o mejoras de normativas, así como la elaboración de procedimientos de gestión adecuados a las distintas funciones de las ORIs.

Más allá de estos puntos específicos, que dan cuenta de las necesidades concretas de gestión de las áreas de las ORIs en gran parte de las universidades que presentaron informes, resultan interesantes aquellos que señalan particularidades de la gestión de la internacionalización. Por caso, la etapa descriptiva de estos informes sirvió para resaltar la evolución de las ORIs en el transcurso de los años y sus puntos de inflexión, dando cuenta de un análisis reflexivo del desarrollo institucional muy interesante (como ser la evaluación de una universidad pequeña del interior que plantea la importancia de creación del área pese a su falta de organigrama; o el caso de una universidad del conurbano de los años 90 que

destaca la importancia de la evolución de ORI y señala las distintas etapas de su crecimiento pese a los problemas de articulación institucional que destaca).

En otros casos, se menciona como aspecto a mejorar la necesidad de vinculación con las unidades académicas, así como la integración de normativas y procedimientos con las mismas y la capacitación en aspectos más integrales de la internacionalización (como el caso de universidades medianas del interior con múltiples sedes). Por último, y en articulación con los aspectos anteriores, son de interés los informes que destacan las necesidades de promover la comunicación dentro y hacia fuera de la Universidad y los déficits de información estadísticas para la gestión de la internacionalización.

En el detalle de la *etapa prospectiva* podemos notar que los informes avanzan en particular en acciones concretas de organización, reorganización o desarrollo de las ORIs. Es evidente la necesidad de los informes en esta etapa del análisis de la dimensión “Gestión Organizacional” pasa por destacar de forma prospectiva estos aspectos. Parecería haber una necesidad de reformulación o redefinición de funciones internas para dar cuenta de las nuevas acciones en materia de internacionalización en las universidades. Incluso en algunas universidades se plantea la formalización de estructuras que desarrollan las funciones de ORI desde hace tiempo o la consolidación de las estructuras internas de las áreas internacionales.

Por otro lado, en concordancia con las nuevas acciones planteadas, los informes describen para su acción futura la capacitación lingüística o la formación en temas de internacionalización para el personal de las ORIs (capacitaciones o seminarios con expertos internacionales). También la incorporación de personal da cuenta del desarrollo de gestión de las áreas internacionales en varios informes analizados.

En algunos casos se plantean desarrollos muy específicos relacionados con la gestión y procedimientos concretos para esta etapa, teniendo en cuenta ciertos aspectos poco desarrollados en contraposición con otros muy desarrollados de la ORI. Por ejemplo, una universidad mediana-grande del interior y con varios años de su desarrollo internacional indica como una debilidad la falta de indicadores de gestión y metas de seguimiento, así como destaca algunos procesos muy desarrollados en su gestión internacional tales como sistemas propios de gestión, normativa de programas de movilidad, entre otros logros.

Son destacables otros informes que plantean un proyecto prospectivo específico para la gestión organizacional de sus ORIs. En estos casos se desarrollan puntos o apartados específicos para esta etapa, dando la forma de una acción concreta y consolidada para el desarrollo de sus acciones internacionales. También se destacan los informes que avanzan en definir mejoras en las acciones o instancias de articulación interna de la actividad de internacionalización o que plantean la constitución y puesta en marcha de un Comité ad-hoc integrado por distintos actores e instancias de gestión y administración universitaria” y el sostenimiento de un “*Programa de gestión del desempeño y competencias*”. Todas estas acciones se destacan como muy concretas y planificadas para el fortalecimiento de la gestión de la internacionalización en la universidad.

### **C. Dimensión: Gestión económica financiera**

A diferencia de las dimensiones anteriores, la “Gestión económica financiera” de las universidades es uno de los aspectos menos analizado. Tal como podemos observar en el cuadro, más de la mitad de los informes presentan un análisis del mismo (63%). En este



caso, notamos que es similar el análisis de las universidades de gestión pública o privada en el análisis de la dimensión, pese a sus diferencias de representatividad sobre el total.

Profundizando la observación, podemos advertir que según los tipos de informes presentados, sólo 19 universidades siguieron los lineamientos sugeridos en su totalidad de la Guía de Autoevaluación para analizar la dimensión (un 66% de las 29 instituciones). Otras 6 instituciones realizaron un análisis más breve (21%) y otras 4 solo avanzan con la dimensión con autoevaluaciones tipo informes de gestión o respondiendo las preguntas planteadas como parte del proceso de autoevaluación.

**Cantidad de universidades (públicas y privadas) que analizaron la dimensión según tipo de informe y tamaño de la universidad**

	Guía de Auto-evaluación		Guía de Auto-evaluación breve		Informe de gestión		Lista de preguntas		Total general	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Pequeña	7	37%	1	17%	0	0%	1	33%	9	31%
Mediana-Pequeña	7	37%	4	67%	0	0%	1	33%	12	41%
Mediana-Grande	3	16%	1	17%	0	0%	1	33%	5	17%
Grande	2	11%	0	0%	1	100%	0	0%	3	10%
<b>Total de Universidades</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Desde un punto de vista más cualitativo, podemos observar, en primer lugar, que esta dimensión no fue analizada en todos los informes del modo sugerido según las tres etapas sugeridas, incluso en aquellos informes más completos. En muchos de estos informes, dadas las características y contenidos de la dimensión, se detalla en concreto la situación económica o financiera de la ORI, abordando los procedimientos de gestión de fondos, las fuentes de los fondos (presupuestos asignados, fondos propios o externos) y las formas de erogación de los mismos (programas o acciones financiadas por ejemplo).

En varios informes la pauta de abordaje para la dimensión económica financiera fue más del estilo descriptivo o de un modo conjunto que podemos caracterizar como descriptiva-evaluativa, pero sin realizar un análisis prospectivo acorde. De hecho, además de las descripciones financieras, los análisis de estos informes se centran, en muchos casos, en la problemática central de la falta de un presupuesto adecuado para la realización de las acciones de internacionalización.

En los casos en los que se desarrollan las tres etapas, en la *diagnóstica* se siguió el esquema detallado anteriormente, donde se mencionan sólo fondos o presupuestos asignados en las actividades de internacionalización de las ORIs, describiendo fuentes internas o propias y de proyectos financiados externamente. En estos últimos casos, y sólo para algunos informes, la descripción es más completa y además se detallan los distintos organismos que financian las actividades a partir de las convocatorias de proyectos o subsidios que se presentan desde la ORI. Pero no avanzan en general en un análisis más complejo que involucre al resto de las actividades de internacionalización financiadas por la universidad o de las propias unidades académicas de la institución (por ejemplo, estancias de investigación en el exterior, redes internacionales de investigación, subsidios internacionales científicos, etc.).

En cuanto a la *etapa valorativa*, es notorio en varios casos la mención a la necesidad de aumentar y diversificar las fuentes propias para el financiamiento de las actividades internacionales. Incluso, se plantea la importancia de equilibrar las fuentes internas y externas de recursos, a partir de la caída en cantidad y volumen de las convocatorias y subsidios internacionales de los últimos años. En otros casos, directamente se plantea la dependencia de recursos externos para realizar las actividades internacionales y se indica que se trabaja en la búsqueda de recursos propios para sostener las acciones internacionales, incluso en la búsqueda de ingresos propios para financiarlas.

En esta evaluación unos casos particulares también refieren a los problemas de obtención de recursos en los últimos años (tantos internos como externos) para las acciones internacionales pero detallan la necesidad de establecer normativas específicas para obtener recursos sobre la tareas de gestión de los fondos externos conseguidos por la ORI para el desarrollo de distintas actividades internacionales en la institución. En este sentido, la autoevaluación de una universidad de gestión privada señala que, por debilidades en la imputación de gastos para las acciones internacionales y la falta de procesos adecuados de gestión de fondos para esas acciones, no se computan financiamientos internacionales. De forma prospectiva, prevén en esta institución desarrollar un proceso administrativo para subsanar esta carencia (por ejemplo, estableciendo que todo viático debe ser visto por la ORI a los fines de computar la actividad internacional).

Por el contrario, algunas instituciones, señalan que el financiamiento destinado a las actividades de internacionalización de la Universidad ha ido acompañando de manera "*pertinente al crecimiento y desarrollo*" de la ORI, tal el caso de una universidad bonaerense de reciente creación.

Un último detalle particular de la etapa evaluativa de la dimensión es que pocas universidades avanzaron con el desarrollo de indicadores para la gestión económica-financiera de los procesos de internacionalización. En el caso de una universidad del interior mediana-grande se incluyeron en particular indicadores cuantitativos específicos como porcentajes o tasas relacionales (externos/propios, distribución por actividad, incrementos) a los fines de avanzar en análisis comparativos con otras instituciones.

En relación a la *etapa prospectiva* de la dimensión, casi todos los informes que la incluyen, detallan la necesidad de desarrollar acciones específicas para aumentar los fondos para las actividades de internacionalización de diversas formas. Incluso, en algunos casos, detallando proyectos específicos para obtención de recursos (se describen propuestas de *study abroad* por caso), en otros indicando la necesidad de aumentar el presupuesto propio o desarrollando búsquedas de fuentes externas o señalando la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento. Evidentemente existe la necesidad de las ORIs por señalar la importancia del aumento de los recursos disponibles a los fines de desarrollar las acciones de internacionalización en las instituciones e implementar, tal como indica una universidad mediana-pequeña con varios años de planificación en el tema, "*acciones estratégicas en el marco del objetivo de la `Internacionalización integral de la universidad`*".

#### **D. Dimensión: Actividades de internacionalización**

Las "Actividades de Internacionalización" representan la dimensión con mayor detalle de los informes de autoevaluación presentados. Si bien esta dimensión se evaluó porcentualmente de modo similar a las anteriores, es -sin dudas- la que mayor elaboración requirió por parte de las instituciones.

Como vemos en los cuadros, casi el 74% de las instituciones que se presentaron realizó este análisis de sus actividades internacionales, diferenciándose las universidades de gestión pública en un 70% y las privadas en un 100%. Sin embargo, estos 34 informes que incluyen la dimensión si bien serían sólo un 27% del total del sistema, representan un 43% de las instituciones de gestión pública y sólo un 10% del sistema privado, tal como se observó al principio de estos análisis.

Con relación a los tipos de informes presentados, podemos observar que junto con la dimensión “Política y estrategia”, la dimensión de “Actividades de Internacionalización” es la que tiene mayor cantidad de abordajes que cumplen los lineamientos sugeridos por la Guía de Autoevaluación. Más de un 70% de las autoevaluaciones que analizan la dimensión realizaron un análisis completo (24 sobre 34 informes). Sólo 5 instituciones realizaron un análisis más breve pero respetando la Guía en 2 casos se presentó sólo un informe de gestión y sólo en otros 3 casos se respondieron la lista de preguntas únicamente.

**Cantidad de universidades (públicas y privadas) que analizaron la dimensión según tipo de informe y tamaño de la universidad**

	Guía de Auto-evaluación		Guía de Auto-evaluación breve		Informe de gestión		Lista de preguntas		Total general	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Pequeña	11	46%	0	0%	0	0%	1	33%	12	35%
Mediana-Pequeña	7	29%	5	100%	1	50%	1	33%	14	41%
Mediana-Grande	4	17%	0	0%	0	0%	1	33%	5	15%
Grande	2	8%	0	0%	1	50%	0	0%	3	9%
<b>Total de Universidades</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Si realizamos una descripción general de los informes podemos advertir que para la dimensión “Actividades de Internacionalización” se detallan con profusión y mucha información (al estilo de Informes de Gestión) los datos de los distintos programas internacionales que desarrollan las ORIs (especialmente aquellos de movilidad estudiantil, docente, promoción en el exterior, idiomas y convenios), describiendo en la mayoría de ellos evoluciones de los mismos en los últimos años contando la gran mayoría con datos cualitativos y, especialmente, cuantitativos. Los informes que identificamos siguen la Guía de Autoevaluación completa, avanzan en un análisis no sólo descriptivo, sino que en más de la mitad de los casos realizaron evaluaciones críticas de su evolución y proponen aspectos prospectivos para los mismos. En algunos de los informes que no describen las etapas sugeridas, se realiza igualmente una evaluación de las actividades a medida que se van detallando, mezclando de algún modo los ítems descriptivos con lo evaluativos y prospectivos.

Con relación a la *descripción* de “Actividades de Internacionalización” destacamos que estos informes completos desarrollan en detalle las acciones y programas internacionales que gestionan específicamente las ORIs, dejando por lado, salvo excepciones, otros tipos de actividades de internacionalización que se desarrollan en la propia universidad y que no necesariamente se gestionan desde esa unidad. Las actividades

más detalladas en la mayoría de las autoevaluaciones, incluso en los informes más breves, son aquellas que implican acciones de:

- Movilidad de estudiantes entrante y saliente
- Movilidad de docentes entrante y saliente
- Movilidad de gestores entrante y saliente (en mucho menor medida que las movilidades anteriores)
- Participación en proyectos internacionales, convocatorias o subsidios externos
- Redes institucionales internacionales
- Participación en actividades de promoción y ferias internacionales
- Misiones al exterior y recepción de visitas institucionales
- Convenios
- Actividades en relación a la enseñanza de idiomas (Centros de Idiomas, enseñanza de español como lengua extranjera, ELSE-CELU, etc.)
- Internacionalización de actividades académicas, por ejemplo: proyectos de doble diploma en grado o posgrado, internacionalización del curriculum, cotutelas, proyectos de escuelas internacionales de posgrado (en menor medida que las acciones anteriores)

Además de estos tipos de actividades, algunas universidades destacan otros tipos de acciones, que incluyen los premios internacionales, rankings universitarios, cursos de educación a distancia, plataformas virtuales, programas de *study abroad*, y, en algunos casos muy puntuales, proyectos editoriales internacionales.

Por otro lado, es interesante la visión de una universidad mediana-grande que destaca la falta de información completa sobre las actividades internacionales de docentes e investigadores por falta de registro. Entendemos que esa carencia es común a la mayoría de las instituciones, pero en este caso es destacable ya que es importante que en el propio recorrido que realiza la ORI sobre sus acciones asuma que efectivamente existen actividades internacionales que no necesariamente se gestionan desde allí.

Otra universidad del mismo tamaño y similar en trayectoria pero de otra región del país realiza en la descripción de sus actividades una evaluación crítica de las mismas, detalla las actividades tradicionales de internacionales, pero incluye las acciones que no realizan -y les gustaría emprender- en el plano internacional, como ser estadísticas, formación de centros de estudiantes internacionales, seguimientos de trayectorias de estudiantes. Esta particularidad en la descripción también la realiza en los campos de la internacionalización académica y de investigación.

En el caso de la descripción de las actividades de internacionalización en investigación, el informe de una universidad de gestión privada avanza en una línea interesante al detallar en particular las acciones realizadas o gestionadas desde el área de Ciencia y Técnica de la institución. En este caso describe las acciones implicadas en la internacionalización científica que incluyen eventos internacionales, capacitaciones, publicaciones internacionales, membresías y premios. Una reflexión en este sentido es que sería importante incluir este tipo de acciones de internacionalización, más allá de las propias actividades gestionadas desde la ORI, para brindar un panorama completo de la dimensión internacional de la propia universidad.

En los informes que desarrollan una etapa específica de *evaluación* de las actividades, podemos notar que muchas de las universidades realizan un especial análisis de sus acciones de movilidad internacional. En estos, el interés se centra en describir la importancia de incrementar las movilidades entrantes de estudiantes, en particular, y explicitan la necesidad de financiamiento para solventar e incrementar las movilidades salientes, en especial también para estudiantes. Otros análisis de esta misma actividad complejizan la evaluación e incluyen en sus análisis la baja diversidad de los destinos de las movilidades, la baja participación de docentes e investigadores en las mismas y la necesidad de establecer acciones estratégicas en este sentido, al menos en las acciones gestionadas desde la ORI.

Otras de las evaluaciones que se realizan en los informes incluyen actividades muy concretas que definen las áreas internacionales de las universidades para mejorar su gestión, como ser: la difusión de convocatorias y becas, mejoras en las estructuras, procedimientos o normativas de gestión e incremento de acciones de visibilidad externa. Incluso esta etapa evaluativa de las acciones de las ORI permiten a una universidad mediana-pequeña del interior y con planificación de sus procesos de internacionalización desarrollar una enumeración de diez puntos clave para una evaluación de sus prácticas y necesidades existentes de mejora. Otra institución, pero en este caso pequeña, define para la evaluación de sus acciones internacionales la reciente inclusión en una red de cooperación internacional de reconocida trayectoria regional como punto de proyección para acciones de reconocimientos formativos y articulación interna en el plano internacional.

Por otro lado, una universidad con un desarrollo más que interesante en la gestión de la internacionalización de su ORI, realiza un análisis crítico de sus actividades y define a sus acciones institucionales bajo la forma de fragmentación de su actividad internacional. Menciona en este sentido la necesidad de realizar un relevamiento en profundidad de las mismas y concluye con el desafío de realizar un trabajo integral y comprensivo de la internacionalización de sus actividades.

Dos casos contrarios en cuanto al desarrollo de sus acciones internacionales pero coincidentes con esta descripción de fragmentación de actividades, podemos encontrarlo en universidades de reciente creación, donde sus autoevaluaciones describen a las acciones internacionales como aisladas y que sólo se realizan por intereses individuales, esfuerzo o voluntad particulares de algunos interesados. Aunque estos mismos informes detallan las escasas actividades de internacionalización de sus unidades académicas, establecen la necesidad de definir un plan de internacionalización para poder desarrollarlas. Parece ser entonces que, más allá del tamaño o trayectoria de la universidad, es necesario avanzar en un desarrollo que permita aglutinar esas acciones aisladas o fragmentadas de internacionalización que realiza el conjunto de la comunidad universitaria, que incluya otras áreas de actividad como ser investigación, extensión, y otras, a los fines de dimensionar la real internacionalización de las instituciones.

Con relación a la *etapa prospectiva* del análisis de la dimensión, podemos indicar que algunos informes avanzan y definen objetivos concretos para la planificación de sus actividades internacionales sobre la base de los análisis realizados en los ítems anteriores de la dimensión. En estos informes, las actividades prospectivas se detallan en capítulos particulares; se incluyen etapas específicas para su desarrollo, de acuerdo a los objetivos buscados para fomentar la actividad internacional de la institución; se basan en los proyectos estratégicos de internacionalización ya desarrollados (y adjuntos al informe) para promover la integración de la dimensión internacional en las funciones de la Universidad; o

señalan específicamente que realizarán un “Plan Estratégico de Internacionalización” para la universidad.

Otros informes también definen en su etapa prospectiva el desarrollo de acciones internacionales específicas, de acuerdo a las descritas en las etapas previas, pero vinculadas a la búsqueda de financiamiento concreto para su desarrollo. Por caso, una universidad mediana-pequeña metropolitana refiere al fortalecimiento de la movilidad estudiantil, la institucionalización de la movilidad docente y desarrollo de nuevas acciones académicas internacionales vinculadas al financiamiento necesario para emprender tales actividades. También planteando el desarrollo de acciones similares desde otra perspectiva, una institución de reciente creación detalla la importancia del desarrollo de las actividades de movilidad pero las vincula a la falta de presupuesto para su fortalecimiento, por lo que indican que desarrollan cursos de verano, escuelas de idiomas y dictados de clases en inglés para posgrados como otras formas de internacionalización ante las dificultades financieras para la realización de intercambios.

Por último, podemos mencionar el caso de algunas universidades que destacan en esta etapa prospectiva del análisis una serie de acciones a implementar por tipo de actividad. Si bien no desarrollan un plan estratégico o integrado de internacionalización, define áreas de interés de acuerdo a los análisis previos que muestran la dispersión de sus actividades internacionales pero las fortalezas institucionales (en educación virtual en particular). De este modo, esta universidad de muy reciente creación identifica acciones para promover la movilidad de estudiantes y docentes, a través de programas y convenios; actividades de internacionalización académica, por convocatorias y desarrollo de posgrados internacionales; de promoción, a través de ferias, misiones y actividades de visibilización; y una última acción de fomento a la educación virtual, por medio del desarrollo de oferta académica específica y enseñanza de idiomas.

### **E. Dimensión: Resultados e impactos**

En el caso de la dimensión de “Resultados e impactos” el análisis de las universidades fue dispar, dado que las presentaciones fueron muy diversas. En algunos casos, se incluyó un capítulo particular dedicado al análisis de esta dimensión. Pero en otros la dimensión fue incluida en los análisis de distinta forma: incorporando la misma como un apartado de conclusiones; incluyendo diversos análisis FODA generales de las evaluaciones antes realizadas; agregando capítulos específicos de evaluaciones; o planteando puntos de mejora para la ORIs dentro de sus principales logros y debilidades para su desarrollo, entre otros.

Podemos decir que esta dimensión, si bien es evaluada en la mayoría de los informes presentados del modo descripto (60%), es la menos analizada de todas las dimensiones sugeridas para el análisis y, a su vez, es la que menor representación posee sobre el sistema universitario general (sólo 22%) y del público (37%).

Como en las dimensiones anteriores, para avanzar en un análisis detallado de los ítems incluidos podemos observar los tipos de informes presentados según la categorización que hicimos previamente. En este sentido, advertimos que 23 de las 28 autoevaluaciones que analiza esta dimensión (82%) sigue los lineamientos completos de la Guía de Autoevaluación, mientras que de forma breve lo analizaron 3 universidades y como informes de gestión únicamente 2. Dentro de los tamaños relativos de universidades, existe

una incidencia mayor que sobre el total de los informes presentados de los análisis realizados por instituciones Pequeñas (43%), seguidas de las Medianas-Pequeñas (30%).

**Cantidad de universidades (públicas y privadas) que analizaron la dimensión según tipo de informe y tamaño de la universidad**

	Guía de Auto-evaluación		Guía de Auto-evaluación breve		Informe de gestión		Total general	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Pequeña	10	43%	1	33%	0	0	11	39%
Mediana-Pequeña	7	30%	2	67%	0	0	9	32%
Mediana-Grande	4	17%	0	0%	1	50%	5	18%
Grande	2	9%	0	0%	1	50%	3	11%
<b>Total de Universidades</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

De este modo, una de las líneas de evaluación fue desarrollar un análisis de fortalezas y debilidades de las actividades (caracterizado FODA en general), para definir logros y desafíos por desarrollar. Como ejemplo de estos análisis podemos observar el informe de una universidad mediana-grande de la región centro del país, de importante desarrollo de su internacionalización, que plantea nueve puntos concretos de necesidad de avance en estas actividades internacionales entre las que encontramos: fortalecimiento del registro de actividades y de sistemas de gestión, capacitación de recursos humanos, comunicación y página web, internacionalización en carreras de grado, formación en idiomas, y otros.

En otro caso, el informe de una universidad similar en tamaño pero de la región noreste propone al final algunas líneas de mejoramiento para fortalecer la jerarquización y visibilización de la internacionalización (capacitación a gestores, procedimientos de reconocimiento, fortalecer movilidad, idiomas, etc.). En particular, es interesante este informe ya que define que la internacionalización es prioritaria institucionalmente pero describe un análisis de los factores que impiden su desarrollo, repercutiendo en un bajo impacto de estas actividades en la universidad. En la evaluación que realiza una universidad de gestión privada identificamos un análisis FODA por cada dimensión evaluada y define acciones de mejora para cada una de ellas, por ejemplo: acreditación internacional, movilidad, oferta académica internacional, gestión en la plataforma, entre otras.

Otros informes también describen sus fortalezas y debilidades pero van más allá e incorporan algunas características propias. Por caso, un informe incluye el análisis de los “Resultados e impactos” de la internacionalización como un capítulo aparte de conclusiones, donde destaca que la internacionalización es una prioridad definida en el Plan de Gestión 2016-2020 y se indican las acciones desarrolladas desde una visión muy institucional. El análisis FODA se incorpora allí mismo pero para estudiar a su ORI y definir algunas estrategias (o acciones concretas) a desarrollar para su gestión (por ejemplo: programa de comunicación, registro de actividades internacionales, búsqueda de financiamiento, programa de movilidad saliente, Feria anual internacional).

En el caso de una universidad grande de gestión pública con múltiples sedes su acercamiento a la dimensión se realiza a partir del análisis de las tres etapas sugeridas (descriptivas, evaluativas y prospectivas) y de un análisis FODA. Se reflexiona sobre los

indicadores académicos a los que se han propuesto mejoras, pero no se han implementado. También, como conclusión interesante, define que el desarrollo de un Plan Estratégico Institucional resulta clave como producto de la autoevaluación realizada e identifica la importancia de desarrollar indicadores estratégicos y un plan de seguimiento/evaluación de los mismos. Y, dada las particularidades de esta universidad, también avanza en definir algunos procedimientos y líneas de trabajo para las regionales (por ejemplo: perfiles de puestos, plan de capacitación, entre otras.)

Desde esta misma perspectiva de acercamiento a la dimensión, los informes de algunas instituciones de reciente creación señalan las fortalezas evaluadas de las acciones de internacionalización, sus debilidades y desafíos a mejorar. En el caso de una de ellas se señala como fortalezas aspectos institucionales (estrategia institucional que jerarquiza la internacionalización; la reestructuración de ORI; existencia de convenios, programas de movilidad y proyectos de redes y Erasmus; participación en Ferias y misiones; Programa de Idiomas) e indica los desafíos y dificultades a mejorar (acciones de sensibilización; formación docente; marco normativo; articulación con CyT; mejoramiento de procesos de gestión de movilidad; desarrollo de oferta académica internacional). En el caso de otra similar pero ubicada en la región sur se destaca como fortalezas sus aspectos institucionales (ubicación geográfica, líneas de investigación regionales e institución nueva y en crecimiento); marca debilidades vinculadas a esta nueva universidad (falta de financiamiento, escasa experiencia e institucionalización de la ORI) y propone mejoras puntuales (normativa de internacionalización a desarrollar, capacitación a personal de ORI, acciones de visibilidad interna y externa).

Por su parte, una universidad mediana-grande de la región bonaerense incorpora el detalle de indicadores de diferentes aspectos de las acciones de internacionalización (movilidad, cooperación internacional, formación ORI, comunicación, etc). Pese al esfuerzo en este sentido, todos estos indicadores se elaboraron de modo general y no parecen ser útiles para acciones de seguimiento y evaluación posterior. Sin embargo, el informe incluye un capítulo de “Conclusiones” donde avanza con la descripción de las fortalezas, debilidades de las acciones de internacionalización en la universidad, y plantea líneas de acciones a desarrollar (generar estructura de ORI, fortalecer competencias de internacionalización, potenciar marca internacional, acciones de sensibilización, evaluación sistemática de la internacionalización y promover sustentabilidad financiera de la internacionalización).

En cuanto a aquellas autoevaluaciones que avanzaron en el análisis de la dimensión según los ítems sugeridos en la Guía de Autoevaluación, representan menos de la mitad las universidades que realizan este tipo de análisis.

Para la *etapa descriptiva* de los “Resultados e impactos” de la internacionalización las instituciones, proponen algunos instrumentos concretos para “medir” o “evaluar” actividades internacionales o plantean su desarrollo a posteriori de diversos modos. Por caso, una universidad de gestión pública de la región metropolitana propone el uso de censos, encuestas e indicadores para medir movilidad y experiencias internacionales. Otra institución grande y tradicional de la región centro refiere a la conformación de indicadores de calidad y de las funciones sustantivas de la universidad, así como de acciones de la dimensión internacional.

En otra perspectiva de abordaje, una universidad de la región sur hace foco en la historia de la universidad y como, a lo largo de la misma, han sido propensos al desarrollo de evaluaciones externas e internas, así como al desarrollo de mediciones y, en este caso,



señalan que cuentan con indicadores vigentes para medir la internacionalización. Este enfoque sobre las evaluaciones externas para “medir” el impacto de la internacionalización también está señalado en otros informes, donde destacan las evaluaciones de acreditación CONEAU u otras como etapas evaluativas para esta dimensión, aunque se plantea también la necesidad de profundizarlas y contemplar indicadores más rigurosos y de mayor sistematización. Y por caso distinto, una institución pequeña de reciente creación resalta aquí la implementación de un taller de indicadores para efectuar el diagnóstico de las actividades internacionales.

Para la *etapa valorativa*, las instituciones reconocen la importancia de la evaluación del seguimiento de estas acciones y plantean diferentes posiciones críticas al respecto. En una de los informes se indica la necesidad de recabar información cuantitativa y cualitativa de distintas acciones de internacionalización (movilidad estudiantil y docente en este caso). Una universidad de la región sur considera que la importancia de medir niveles y tendencias de la calidad docente, de investigación y extensión, resultarían medianamente útiles para medir la internacionalización ya que no han sido elaborados con ese fin en particular. Y, por ejemplo, el informe de otra institución de reciente creación indica que el proceso de monitoreo y evaluación se encuentra vigente en la institución a través de la realización de encuestas y conformidad de actividades. En resumen, estas autoevaluaciones reconocen la necesidad de establecer mecanismos de seguimiento de las acciones internacionales, aunque dadas las diferencias, será preciso avanzar en un desarrollo y homogenización de los mismos para poder realizar comparaciones entre las instituciones del sistema universitario nacional.

Como *etapa propositiva*, los informes señalan aspectos generales para el desarrollo de las actividades de internacionalización, que pueden incluir las dimensiones anteriores, y proponen cuestiones más estructurantes para la internacionalización. Es decir, refieren a la utilización de la información de la autoevaluación para el desarrollo de un Plan Estratégico Institucional o Programa de Internacionalización Integral; la revisión del Plan de Internacionalización ya aprobado y la operacionalización mediante el establecimiento de indicadores de forma más integral con los de las funciones de docencia, investigación y extensión de la universidad, o señalan la necesidad de desarrollar un sistema propio y batería de indicadores adecuados para la evaluación de las actividades internacionales.

Pese a que no todos los informes avanzan de modo sistemático con estas etapas de análisis de la dimensión, en varias autoevaluaciones podemos observar que se destacan otras cuestiones propositivas que son interesantes para señalar.

El informe de una universidad mediana-grande de la región sur incluye como análisis de la dimensión una evaluación participativa de resultados e impactos, donde se destacan dos etapas: diagnóstica-valorativa y prospectiva, con conclusiones generales con objetivos y propuestas a desarrollar por dimensión y actividad. En la primer etapa se incorporan como evaluación participativa los resultados de los talleres realizados con opiniones participativas de la comunidad universitaria convocada (docentes, investigadores, autoridades, gestores y estudiantes) y se describen las inquietudes, fortalezas y nudos problemáticos de la internacionalización en la universidad (Fortalezas: importancia de la movilidad estudiantes y docentes, voluntad de internacionalización, capacidades institucionales pero escasos recursos. Debilidades o nudos problemáticos: desconocimiento de actores universitarios, desarticulación, poco financiamiento, falta normativas y políticas de comunicación, idiomas). También se agrega al análisis en esta evaluación participativa de resultados e impactos, los relevamientos realizados en el marco de un proyecto de

investigación donde se destacan las respuestas de estudiantes, docentes y autoridades sobre el proceso de internacionalización.

Por su parte, la *etapa prospectiva* del análisis de esta universidad refiere a propuestas concretas de mejoramiento y líneas de acción según distintos ítems (política y planificación, estructura y responsabilidades, actividades a desarrollar, movilidad, comunicación e idiomas), donde se destaca un capítulo de conclusiones generales del informe con objetivos planteados y propuestas a desarrollar por dimensión analizada (políticas y planificación, gestión, actividades, acciones estratégicas e idiomas).

La autoevaluación de una institución del área metropolitana con un desarrollo destacable de sus acciones internacionales también incorpora la evaluación participativa del mismo modo (a través del desarrollo de un proyecto de investigación propio sobre la situación de la internacionalización) e incluye un capítulo de prospectiva de modo similar, desarrollando esta etapa para todas las dimensiones, que se puede considerar como de evaluación de impacto. De este modo, se detallan las acciones a desarrollar en las 4 dimensiones analizadas: políticas y estrategias (actualización normativa proyectos, relevamiento de socios y análisis, definición de procedimientos, y estrategias de membresía internacional); estructura y gestión (desarrollo de normativas y procedimientos, registro de acciones, acciones de fortalecimiento de RRHH); gestión económica-financiera (desarrollo de normativas y registro); actividades internacionales (profundización de acciones de internacionalización en formación e investigación, con acciones muy detalladas a seguir); y otras (mejoramiento en rankings internacionales, redes, agenda global y ODS).

Por último, señalamos el informe de otra universidad metropolitana creada en los años 90 que plantea como conclusión de la autoevaluación un doble desafío. En primer lugar, asegurar las políticas y los medios materiales para sostener los logros actuales de la internacionalización de la universidad, en un marco de crecientes restricciones presupuestarias. Y en segundo lugar, tratar de salir del tradicional esquema de internacionalización, en el cual resulta imprescindible pensar en los impactos de una visión internacional en la currícula, incluyendo una amplia gama de acciones que van desde las titulaciones múltiples a los cambios en las prácticas docentes, pasando por el tema de la política lingüística, entre otras tantas. Si bien el mismo informe reconoce que en estos temas dicha universidad tiene un desarrollo apenas incipiente, creemos que esta perspectiva es sumamente interesante como conclusión general de las dimensiones analizadas en estos informes.

#### **IV. Reflexión sobre los procesos de autoevaluación de la internacionalización en las universidades argentinas y propuestas para su fortalecimiento**

Más allá de las coincidencias y discrepancias significativas identificadas en los informes presentados por las instituciones sobre sus procesos de internacionalización, podemos detallar ciertos aspectos en los análisis realizados para promover su desarrollo y fortalecimiento, en particular sobre las dimensiones de internacionalización evaluadas.

En particular, se observa la relevancia de avanzar en la institucionalización de las políticas y los procedimientos normativos de internacionalización que orienten el desarrollo de un proceso integral y transversal en las Universidades. Del mismo modo, advertimos la

necesidad de sensibilizar institucionalmente a la comunidad sobre el proceso de internacionalización, generar canales internos de comunicación y espacios institucionales (prácticas, acciones, y/o políticas institucionales) tendientes a fortalecer los procesos de internacionalización de modo transversal e integral en cada institución, como forma de desarrollar e incentivar prácticas de internacionalización más innovadoras e integrales.

En consonancia con lo anterior, resulta evidente la necesidad de fortalecer los procesos de elaboración e implementación de “*Planes Estratégicos de Internacionalización*”, los cuales deben ser aceptados institucionalmente (*top-down*) y consensuados con las comunidades universitarias (*bottom-up*). En este sentido, el aspecto participativo de estos procesos resulta clave para su implementación, validación e involucramiento institucional de la comunidad universitaria. A mayor número de actores involucrados y canales de comunicación y diálogo generados, mayor nivel de aceptación y consenso.

Por otro lado, es necesario consolidar aspectos concretos de la gestión organizacional de las ORIs para que estos sean sustentables y se afiancen con el tiempo: personal, infraestructura, normativas y procedimientos de gestión. Asimismo, la importancia de fortalecer la capacitación del personal de las ORIs en diversas facetas y actividades concretas de gestión de la internacionalización y, desde otro punto de vista, incrementar significativamente y diversificar las fuentes de los recursos financieros para el desarrollo de actividades de internacionalización, de modo de implementar acciones integrales.

La relevancia de generar dinámicas de relevamiento de información para dar cuenta e incluir otras actividades de internacionalización que se desarrollan en la universidad, más allá de la gestión propia de la ORI. Las actividades de internacionalización de la investigación, extensión y vinculación tecnológica internacional, así como otras acciones de la Universidad en su dimensión internacional, son también ítems a fortalecer para el desarrollo integral de la internacionalización con vistas a brindar un panorama completo de la dimensión internacional de la propia universidad. En esta misma línea, parece necesario desarrollar a nivel institucional un registro sistemático de las acciones internacionales entendidas en forma integral. La necesidad de avanzar en estos desarrollos permitiría aglutinar actividades aisladas o fragmentadas de internacionalización que realiza el conjunto de la comunidad universitaria.

Por último, a nivel sistémico, identificamos la potencialidad de avanzar en el desarrollo y homogenización de los sistemas de evaluación de resultados, impacto e indicadores de internacionalización para poder realizar comparaciones entre las instituciones del sistema universitario nacional. Estos indicadores debieran ser definidos y consensuados intra e interinstitucionalmente -a modo de una batería indicadores específicos de internacionalización- para ser aplicados por el conjunto del sistema universitario. Pensar estratégicamente la internacionalización del conjunto universitario argentino brindaría un panorama completo de la dimensión internacional de las instituciones y orientaría -de mejor modo- muchas de las acciones aisladas o fragmentadas que se desarrollan actualmente. En síntesis, integrar de mejor modo las acciones de internacionalización de las universidades argentinas permitiría potenciar su desarrollo y ampliar su alcance, calidad e impacto.