

**Persiguiendo Indicadores o “Los Indicadores nos persiguen a Nosotros”**

**Relato de una Experiencia de Gestión que nos Introduce en el Concepto de**

**“Internacionalización Artesanal”**

**Intentando Valorar lo Cualitativo sobre lo Cuantitativo**

**Chasing Indicators or “The Indicators Chase us” A Management Experience that  
Introduces The Concept of "Artisanal Internationalization" Trying to Value The  
Qualitative over the Quantitative**

Mariano Fernández Ameghino<sup>1</sup>

**Resumen**

Esta experiencia de gestión evidencia una década al frente de la coordinación de una oficina de Relaciones Internacionales en una de las universidades argentinas creadas en el Siglo XXI, las llamadas Universidades del Bicentenario. Este relato es necesario para compartir prácticas que generan un gran impacto en las instituciones, con sensaciones difíciles de cuantificar y medir. Al mismo tiempo, las buenas sensaciones no alcanzan para sostener en el tiempo la gestión de la internacionalización tal como se lleva adelante. En las universidades existen funciones sustantivas, archiestablecidas y consensuadas, como la Enseñanza, la Investigación y la Extensión. Por otro lado, hay funciones transversales como la Editorial, la Biblioteca, la Virtualidad. En este renglón, y con mayúsculas, debería estar la Internacionalización. En síntesis, se propone dar testimonio de lo hecho hasta aquí al tiempo que

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional Arturo Jauretche

evidenciar las necesidades para los tiempos venideros. Mientras anhelamos una internacionalización integral y bregamos por una internacionalización institucional, hacemos, sin sonrojarnos, internacionalización artesanal.

**Palabras clave:** Gestión, Internacionalización, Universidades del Bicentenario.

### **Abstract**

This management experience shows a decade leading the coordination of an International Relations office in one of the Argentine universities created in the 21st century, the so-called Bicentennial Universities. This article is necessary to share practices that generate a great impact on institutions, with sensations that are difficult to quantify and measure. At the same time, the sensations are not enough to sustain the management of internationalization over time as it is being carried out. In universities there are substantive, established and agreed functions, such as Teaching, Research and Extension. On the other hand, there are transversal functions such as the Editorial, the Library, and Virtuality. In this line, and with capital letters, Internationalization should be. In summary, it is proposed to bear witness to what has been done so far while highlighting the needs for the times to come. While we yearn for comprehensive internationalization and strive for institutional internationalization, we do, without blushing, artisanal internationalization.

**Key words:** Management, Internationalization, Bicentennial Universities.

## **Tengo, Un Mundo de Indicadores**

Así como el artista, canta autor, Roberto Sánchez, más conocido como Sandro<sup>2</sup>, nos deleitaba con su tema musical “Tengo”, aquí jugaremos con la idea de que por medir indicadores duros dejamos de lado sensaciones cualitativas que hacen a la gestión de la internacionalización en nuestras universidades.

Quien escribe este trabajo lleva una década en gestionar, coordinar, dirigir y protagonizar la cooperación internacional en oficinas, direcciones, áreas, secretarías de Relaciones Internacionales, en Universidades creadas en tiempos del bicentenario (entiéndase por esto aquellas casas de estudio de educación superior creadas entre el año 2009 y el 2015 en la República Argentina)

Se considera necesario compartir en estas páginas aquellas sensaciones muy difíciles de cuantificar y medir, las que generan un gran impacto en nuestras instituciones. Pero, al mismo tiempo, conscientes de que con solo buenas sensaciones no podremos sostener en el tiempo la gestión de la internacionalización tal como lo venimos llevando adelante.

Asimismo, otro de los objetivos de estas líneas es compartir la necesidad de definir la función que posee la internacionalización en la gestión universitaria.

El rango y el lugar que se le puede y debe dar a la internacionalización forma parte de un debate imposible de agotar aquí. Al retomar el saber situado, y el sitio desde donde se escribe esta propuesta, compartimos una anécdota de un gestor inexperimentado que ingresaba a una

---

<sup>2</sup> Artista argentino de gran trayectoria popular (1945-2010) más información en <https://es.wikipedia.org/wiki/Sandro>

institución recién fundada en el conurbano bonaerense cuando en la primera cita era convocado a representar a la institución en una Feria Internacional que iba a desarrollarse en la Ciudad de Estambul. La anécdota quedó registrada en que el ahora es menos inexperienced como gestor de la internacionalización. En aquel momento fue elegido para esa representación por el hecho de “saber inglés”. Pero la historia no termina allí. Marcó parte de la idiosincrasia de su forma de llevar adelante las posteriores gestiones y las palabras del Rector en la reunión donde el empleado iba a agradecer la oportunidad del viaje. “Mirá”, le dijo el Rector, “si no tenemos investigación e internacionalización, no nos diferenciamos de los terciarios de la zona”

Luego, en diferentes escenarios y conversatorios, no podemos olvidar las palabras amigables de un referente como el español Jesús Sebastián que nos ha dicho en varias oportunidades: *“Quizá una Universidad pueda no tener internacionalización, pero la internacionalización es como la levadura del pan. Un pan sin levadura no tendrá la misma riqueza que uno con el proceso de levar”*

Estamos en condiciones de proponer la existencia de funciones sustantivas archiestablecidas y consensuadas, al punto de que poco aportamos si volvemos a subrayar a éstas como las de Enseñanza, Investigación y Extensión (*aunque a muchos nos complace el significativo “vinculación” para la denominada tercera función. Nunca sabremos, porque es inconfesable, si la extensión es la última en mencionarse por ser la tercera en aparición o por ser la de menor relevancia*). Pero al mismo tiempo, podemos establecer que existen funciones transversales como la Editorial, la Biblioteca, la Virtualidad. En este renglón, y con mayúsculas,

sin duda debería estar la Internacionalización. Ninguna Universidad puede abstenerse, hoy en día, de ofrecer su campus virtual, tener una política editorial, como así tampoco una biblioteca. En ese sentido, no podemos hablar de funciones sustantivas pero si de funciones transversales que están al servicio de las sustantivas. Es en ese rango donde la internacionalización enriquece a las sustantivas y también es insumo para las transversales.

En resumen, se trata de una propuesta de dar testimonio de lo hecho hasta aquí y, al mismo tiempo, de evidenciar las necesidades para los tiempos venideros. Sin sonrojarnos, reconocer que mientras anhelamos una *internacionalización integral*, bregamos por una *internacionalización institucional*, pero lo que hacemos muchas veces es *internacionalización artesanal*, al menos por estos lares del sur, del tercer cordón.

### **Construcción o Persecución (de indicadores)**

A menudo nos persiguen un sinnúmero de indicadores que debemos tener presentes para medir los grados de internacionalización de nuestras universidades.

De todos modos, es bueno aclarar que esa persecución no es tan considerable como la que observamos tiene lugar en otros países de la región. Es allí donde por el modo de redactar esta prosa el lector puede inferir que para el autor del presente artículo la “construcción” de indicadores puede ser buena pero la “persecución” es mala. Porque, al mismo tiempo, no sabemos si es que la gestión persigue indicadores o si los indicadores persiguen al gestor.

Según los parámetros a los que estamos acostumbrados podemos dar cuenta de algunos habituales indicadores para medir el grado de internacionalización de una casa de estudios universitaria:

- ✓ Número de convenios
- ✓ Participación en ferias internacionales (NAFSA, FAUBAI, EAIE, FIESA)
- ✓ Lugar de la oficina de internacionalización en el organigrama interno de la universidad. (Si se trata de una Secretaría, Subsecretaría, Dirección General, Dirección, Área o Departamento. Y, al mismo tiempo, si depende del Rectorado, Vice Rectorado, Secretaría Académica, Extensión, etc.)
- ✓ Presupuesto institucional con el que cuenta el área
- ✓ Si posee programas propios de movilidad
- ✓ En qué programas participa (ARFITEC, PILA, INNOVART, ARFAGRI, PAME)
- ✓ Si posee membresías (UDUAL, OUI, AUGM)
- ✓ Si posee normativas internas que le den un marco a la internacionalización
- ✓ Si se hace mención a la internacionalización en el estatuto de la Universidad
- ✓ Si se cuenta o no con un Plan Estratégico en la institución y si este plan hace mención a la internacionalización.
- ✓ Grados de internacionalización del currículum

- ✓ Acciones de internacionalización en casa
- ✓ Número de movilidades
- ✓ Carreras con doble titulación
- ✓ Si la página web de la Universidad se ofrece en otros idiomas

### **Internacionalización *Nula* – Internacionalización *Natural***

Mientras tanto, en otros países de la región se observa como los colegas son perseguidos por los indicadores. Muchas veces los observamos con cierta piedad, ya que los modos de “transpirar la camiseta” al calor de la visita de pares evaluadores y consultores externos no suele ser recomendable para la salud de los colegas, a los que consideramos amigos, ya que la cooperación internacional construye muchas relaciones y vínculos cercanos. No obstante ello, solemos opinar, al mismo tiempo que nos apiadamos, que si en nuestro país tuviésemos varas similares, no sería tan trabajosa la labor militante que muchas veces realizamos artesanalmente desde nuestras ORIs para que la internacionalización se “naturalice”.

Y no es recomendable hablar de “naturalización” en un ámbito donde se produce conocimiento y donde el diálogo de saberes apunta al pensamiento crítico y a distanciarse del sentido común. Pero permítase la expresión. Para ello es bueno proponer al lector el siguiente ejercicio. Si tomamos una vara del 1 al 10, donde 1 es “nula internacionalización” y 10 es “internacionalización natural”; analizando actividades cotidianas en términos individuales donde

cada trabajador y trabajadora Nodocente<sup>3</sup>, profesores, investigadores, estudiantes, autoridades y funcionarios miden el lugar que posee la internacionalización en sus actividades cotidianas, ¿a qué número de la vara correspondería? Y si deseamos llevarlo a términos institucionales podemos llamar a “doña calidad” y que nos haga una evaluación.

### **Internacionalización Integral, Institucional o Artesanal**

Como no es recomendable hablar de “naturalización”, entonces mejoremos el ejercicio. Mantengamos el 1 como número menor para aquellos que entienden que lo internacional es nulo en sus actividades cotidianas de trabajo y 10 para los que consideran que la internacionalización es “Integral”. Y mejoremos la tabla con nuevas escalas. Entre 6 y 8 coloquemos los grados de internacionalización institucional que posee la vida cotidiana y –sin sonrojarnos- entre dos y cinco coloquemos los grados de internacionalización artesanal.

Claro, el lector ahora pide que el autor detalle estos conceptos:

- Entiéndase por *internacionalización integral* aquella que existe en una institución donde “naturalmente” la internacionalización, la interculturalidad, los idiomas extranjeros, los visitantes de otras latitudes, investigadores, estudiantes, trabajadores transitan los pasillos del campus, las aulas. Donde la legislación interna ya debatió en el seno del consejo superior sobre reglamentos de movilidad en todos los claustros, donde las becas, las licencias y los presupuestos por acciones que fomentan la

---

<sup>3</sup> En Argentina el término “Nodocente” refiere a los y las trabajadoras de las casas de estudio que no dictan clases y realizan actividades administrativas, de funcionamiento o de gestión. En otros sitios de la región se les denomina Staff administrativo, Funcionarios o no docentes. En Argentina se escribe con mayúscula y todo junto habiendo sido instaurado en el convenio colectivo de la Federación de Trabajadores de Universidades Nacionales (FATUN)



internacionalización ya fueron analizados, elaborados y aprobados. Aquí la internacionalización del currículum ni se discute, la internacionalización en casa es de todos los días.

- La *internacionalización institucional* es aquella que ha logrado grandes pasos hacia la integralidad pero todavía debe seguir trabajando. Si bien el renglón internacional goza de un presupuesto propio el mismo no es suficiente pero con estrategias apalancadas por la institución se pueden lograr esos recursos La legislación ya pasó por los órganos de gobierno y hay normas que regulan las becas, las movilidades y los programas pero aún debe seguir trabajando sobre el tema. Asimismo, si bien por los pasillos de la universidad se puede respirar interculturalidad, los vaivenes de coyuntura política y presupuestaria pueden hacer variar la calificación. De todos modos siempre estamos hablando de estar entre los 6 y los 8 puntos de la vara propuesta más arriba. El currículum y su internacionalización son parte de los objetivos por los que se trabaja y la internacionalización en casa está aceptada como necesaria.

- Lo que la experiencia en esta década de gestión nos permite aportar es el concepto de *internacionalización artesanal*. Entiéndase por aquella donde si bien las autoridades no dejan de reconocer que este renglón de la gestión es muy importante, en la práctica las urgencias cotidianas de la institución que está en crecimiento y consolidación obstaculizan lo importante. La destreza del gestor se genera a través de una gimnasia donde los recursos personales, la voluntad con niveles de militancia extrema, hacen a la

visibilidad de la internacionalización de la casa de estudios. Sin contar con recursos exclusivos para el área, la cooperación colectiva en Redes nacionales e internacionales permiten que los pasos que da el área tengan un impacto trascendental en la comunidad. Al mismo tiempo estos impactos generan esperanzas en que esos logros se democratizen o se generalicen. Pero como dicen los Redonditos de Ricota<sup>4</sup>, “voy corriendo a ver que dice en mi pared la tribu de mi calle”, y ahí es donde emerge la frase muchas veces colocada en las espaldas de los autos y camiones “muchos envidian mi éxito pero pocos conocen mi sacrificio”

### **Prefiero los Caminos a las Fronteras, y las Sensaciones a los Indicadores**

Así como este artículo comenzó con Sandro, visitó a Patricio Rey y sus Redonditos de Ricota, la melodía de este escrito continúa con Juan Manuel Serrat. El autor catalán, en el tema “Cada loco con su tema”, nos invita a que cada uno “baje las escaleras como quiere” porque “contra gustos no hay disputas”, y prefiere “las voces de la calle que las del diccionario”, “los artesanos a la factoría”. Pero en una de sus estrofas, Serrat nos dice que prefiere “volar a correr”, “bailar a desfilar”, que sobre todas las cosas prefiere “disfrutar a medir”<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Patricio Rey y sus Redonditos de Ricota, también conocidos como Los Redondos, fue un grupo musical de rock argentino formado en La Plata en el año 1976 e integrado, en su mayor parte, por el Indio Solari (voz y composición), Skay Beilinson (guitarra y composición), Semilla Bucciarelli (bajo), Walter Sidotti (batería) y Sergio Dawi (saxofón, armónica y piano). Es considerado uno de los grupos más importantes e influyentes de la historia de la música de Argentina, así como también uno de los más convocantes en términos de audiencia.

<sup>5</sup> Cada loco con su tema es el título del decimoséptimo disco LP del cantautor Joan Manuel Serrat editado en 1983 por la compañía discográfica Ariola. Contó con los arreglos y la dirección musical de Ricard Miralles. Todos los temas del disco, letra y música, fueron compuestos por Joan Manuel Serrat.

Es allí donde las sensaciones le ganan a los indicadores. Disfrutemos. Cuánto vale que un estudiante francés nos diga que eligió nuestra universidad porque en los testimonios de otros compañeros quedó registrado en Troyes, en ESAIP o en ENSEA<sup>6</sup> que “somos una buena escuela”. ¿Cuánto vale que un estudiante que en su adolescencia se debatía entre la deserción de la escuela secundaria, la enfermedad terminal de su madre, la actividad delictiva de su abuela, un día el Estado Nacional crea una Universidad de Cercanía en su territorio, ingresa, estudia, aplica a una beca de movilidad internacional y hoy es profesional y embajador de la universidad del otro lado del océano? ¿Quién mide el impacto de un estudiante colombiano que en su Medellín natal era “gatillero” y emigró a la Argentina porque la educación es pública, desarancelada y de ingreso irrestricto? ¿Cómo saber de las consecuencias que trae consigo abrir las puertas a una estudiante de Angola que en su país de origen solo estudian aquellos que con recursos y contactos acceden a las únicas dos universidades que existen allí, mientras que con el título de licenciada en Trabajo Social está cambiando realidades allí y acá? Y el estudiante que con el curso de chino mandarín se ha postulado a becas sin llegar a aplicar pero que cada vez que nos visita una delegación del gigante asiático asiste para seguir conociendo culturas e idiosincrasias. Los puentes que se tienden en la integración latinoamericana al recibir estudiantes de México, Colombia, Ecuador, Bolivia, Brasil. El programa de “Movilidad Solidaria” que surgió a partir de la falta de recursos y donde los estudiantes conviven con otras familias. Los amigos, los

---

<sup>6</sup> Troyes, Esaip, ENSEA son instituciones universitarias francesas con las que la Universidad Nacional Arturo Jauretche de Argentina posee convenios y realiza acciones de intercambio

noviazgos, los encuentros virtuales y remotos que a través de grupos de WhatsApp generan nuevos vínculos, nuevas relaciones, nuevas historias, nuevas vidas.

### **Conclusión**

En estas líneas conviven las ganas de hacer un balance pero al mismo tiempo una advertencia. El status de “integral” de la internacionalización podría ser como la Utopía que describe Galeano<sup>7</sup>, nos sirve para seguir caminando. La internacionalización institucional es necesaria para colocar los ladrillos que requieren las etapas institucionales luego de la primera década de crecimiento. Si bien los indicadores en Argentina son amigables, al mismo tiempo son necesarios. Ejemplo de ello es la alegría que surgió en una oficina de relaciones internacionales cuando desde áreas académicas se pidieron datos de movilidad estudiantil para poder gestionar la re acreditación de carreras ante la CONEAU<sup>8</sup>. *“Pensar que jamás nos ayudan para tener registrados a los chicos de intercambio en el Siu Guaraní<sup>9</sup>, pero ahora nos piden excels y estadísticas”*, se escuchaba por los pasillos de alguna de las universidades.

El aporte de la internacionalización artesanal como concepto nos trae el desafío de saber que es tan hermosa como necesaria que la echemos de menos. Hermosa porque nos ha dado la libertad de crear, inventar, con audacia, confianza y flexibilidad. Llenar el renglón internacional para demostrar que nuestro pan tiene levaduras, para poder enaltecer a nuestra institución en relación a un colegio terciario. Con voluntad, con militancia, con dinero de nuestros bolsillos.

---

<sup>7</sup> Eduardo Galeano (1940-2015) periodista y escritor uruguayo

<sup>8</sup> Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. Organismo argentino

<sup>9</sup> El Siu Guaraní, es el sistema informático universitario donde se registra el recorrido académico de los estudiantes universitarios argentinos.

Con trabajo en red, cooperando con colegas del sistema, de otros países. Pero será necesario extrañarla también. Añorar los tiempos en los que podíamos gestionar sin perseguir ni ser perseguidos, con inventivas audaces. Serán los tiempos de la factoría, estará en nosotros no olvidar lo hermoso de la semilla artesanal.

Por eso, mientras tanto, seguiremos valorando las sensaciones que de alguna manera también deben ser registradas en los indicadores. De nada servirá que este artículo sea un aporte para “endurecer” las sensaciones y dejar de “disfrutar” para empezar a “medir”. Pero la necesidad de “medir” para poner en valor la gestión artesanal que se viene llevando adelante, con pinceladas de institucionalidad y con la utopía de la integralidad.

## Referencias

Fernández Ameghino, M y otros (2021) La vuelta al mundo en 70 años. La gratuidad universitaria argentina entre los estudiantes de intercambio internacional del CONUSUR. En *Universidad y Pueblo. A 70 años del Decreto de supresión de aranceles universitarios*. CONUSUR.

Korsunsky, L (2019). *Internacionalización e Integración Regional. Percepciones y concepciones y prácticas en las universidades*. EDUCO.