

# Informes de autoevaluación y proyectos de fortalecimiento de la internacionalización en el sistema universitario

*Lionel Korsunsky y Fiorella Wernicke*





## INDICE

a. Presentación .....	1
b. Diagnóstico general de los informes presentados.....	4
1. Características de las universidades que se presentaron a la convocatoria .....	4
2. Análisis de ítems detallados en los informes de autoevaluación .....	11
2.1 Dimensión: Políticas y estrategias de internacionalización.....	27
2.2. Dimensión: Gestión organizacional .....	32
2.3. Dimensión: Gestión económica financiera .....	37
2.4. Dimensión: Actividades de internacionalización .....	41
2.5. Dimensión: Resultados e impactos .....	47
2.6. Reflexiones sobre el análisis de las dimensiones .....	54
3. Evaluación general de los informes de autoevaluación.....	60
c. Análisis de los proyectos presentados en la convocatoria .....	64
1. Características de las universidades que presentaron proyectos.....	64
2. Análisis de los proyectos de fortalecimiento presentados .....	67
d. Necesidades estructurales y posibles acciones.....	103
1. Necesidades identificadas, recomendaciones y propuestas generales para el fortalecimiento de la Internacionalización .....	103
2. Propuestas de desarrollo a nivel sistémico .....	110

## a. Presentación

Entre 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 su función de internacionalización. Este plan incluía que cada Universidad, tanto de gestión pública como privada, realice y presente un informe de autoevaluación de las actividades de internacionalización desarrolladas en cada institución que exponga la gestión de sus oficinas de relaciones internacionales universitarias, así como la función de internacionalización en la universidad de forma integral, de sus 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 5 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, que incluía:

- 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 5 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. Etapa diagnóstica: se propone un relevamiento de información de la institución que describa los objetivos, principales procesos, actividades, resultados e impactos.
- b. Etapa 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. Etapa 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

Esta Guía detallaba, a modo ilustrativo, los contenidos que deberían incluir cada una de esas dimensiones y etapas para su presentación. 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 adaptó ese documento esquemático de sus informes a las necesidades de autoevaluar la función de internacionalización, aunque siguiendo algunos ejes similares.

En la primera parte del informe que se presenta a continuación se analizarán las principales características de estos documentos de autoevaluación presentados por las Universidades, tratando de advertir sus similitudes y diferencias, especialmente por tamaño de las instituciones, CPRES de pertenencia y tipo de gestión de las universidades. A la vez se analizarán en profundidad, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo, las diferentes dimensiones propuestas para su análisis en la Guía de Autoevaluación. Para finalizar se expondrán las principales conclusiones de estos informes y características de las autoevaluaciones de las ORIs universitarias.

En una segunda sección de la primera parte del informe se presentan los análisis sobre los proyectos presentados en la convocatoria de “*Fortalecimiento de los procesos de internacionalización de las universidades*”, la cual estaba asociada a la convocatoria de autoevaluación, pero sólo podían presentarse instituciones de gestión pública para solicitar un financiamiento específico a los fines de fortalecer diversas acciones planificadas por sus áreas internacionales. En el informe se destacarán, de la misma forma que en el apartado anterior, las características principales de las universidades que se presentaron a esta convocatoria particular, por tamaño institucional y CPRES de pertenencia, y se analizarán en detalle los tipos de fondos solicitados, según rubros e ítems de financiamiento. También se observará la vinculación de los proyectos de fortalecimiento presentados y los informes de autoevaluación realizados por las propias instituciones, con el objetivo de advertir las relaciones entre ambas propuestas presentadas.

En la segunda parte del informe, y a partir de todos los análisis realizados a modo de conclusiones, se expondrán algunas recomendaciones generales a implementar sobre las necesidades sistémicas observadas en las Universidades, desde distintos niveles: a nivel de propuestas generales para su desarrollo en el sistema universitario, a nivel institucional en las diferentes Universidades y a nivel de propuestas concretas para su implementación por parte del PIESCI.

Esperamos que los análisis realizados y las conclusiones sirvan para analizar y evaluar el estado de la internacionalización en nuestras universidades y fortalecer su desarrollo.

## b. Diagnóstico general de los informes presentados

### 1. Características de las universidades que se presentaron a la convocatoria

En la convocatoria se presentaron 46 universidades sobre un total de 126 instituciones (sin contar las 2 universidades extranjeras o internacionales), lo que representa alrededor del 36% de las universidades públicas y privadas del país. Al analizar las universidades de gestión pública, podemos observar que más del 60% de las mismas se presentó a la convocatoria (40 universidades sobre un total de 65), en contraposición a menos del 10% de las universidades de gestión privada (6 universidades sobre 61).

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que se presentaron sobre el total de universidades del país*

	Cantidad	%
Universidades que se presentaron	46	36,51%
Universidades que no se presentaron	80	63,49%
Total de Universidades	126	100,00%

Nota: se cuenta Universidades e Institutos Universitarios (menos las 2 extranjeras o internacionales)

*Cantidad de universidades públicas que se presentaron sobre el total de universidades públicas del país*

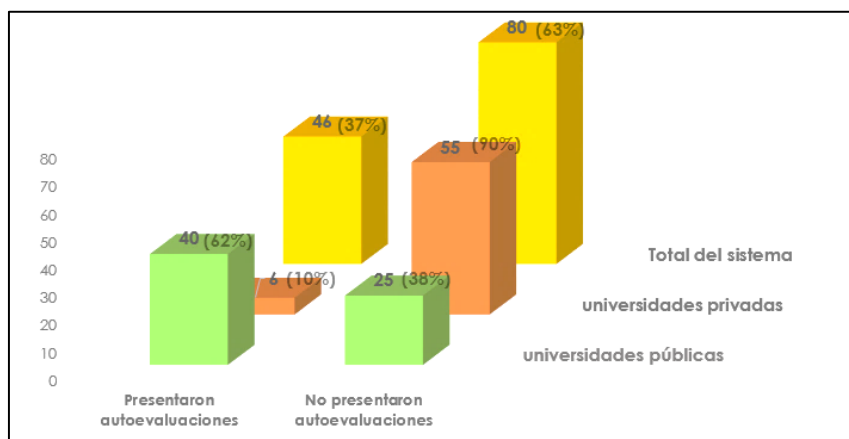
	Cantidad	%
Universidades públicas que se presentaron	40	61,54%
Universidades públicas que no se presentaron	25	38,46%
Total de Universidades Públicas	65	100,00%

Se cuentan las Universidades nacionales (61) y provinciales (5)

*Cantidad de universidades privadas que se presentaron sobre el total de universidades privadas del país*

	Cantidad	%
Universidades privadas que se presentaron	6	9,84%
Universidades privadas que no se presentaron	55	90,16%
Total de Universidades Privadas	61	100,00%

**Gráfico: Cantidad absoluta y relativa de universidades (totales, públicas y privadas) que se presentaron en la convocatoria**



Al observar las universidades que se presentaron a la convocatoria según su tamaño relativo, siguiendo la categorización de la Dirección de Estadísticas Universitarias de la SPU y reformulando levemente sus categorías, identificamos que las universidades mediana-pequeña (aquellas entre 10.000 y 25.000 estudiantes) y las pequeñas (de menos de 10.000 estudiantes), son las de mayor participación en la convocatoria, un 39% en el primer caso (18 universidades) y casi un 37% en el segundo caso (17 universidades), sumando de forma agregada más del 76% de las presentaciones.

Luego las universidades medianas-grande (de entre 25.001 y 50.000 estudiantes) son las que le siguen en cantidad de presentaciones, un 15% (7 universidades). Las universidades grandes (de más de 50.000 estudiantes) sólo componen el 8% de las presentaciones (4 universidades), siendo las que menos se presentaron proporcionalmente.

Sin embargo, al analizar la proporcionalidad de estas presentaciones según tamaño de las universidades, podemos advertir que las universidades medianas-grandes son las que mayor representación tienen, ya que se presentaron el 70% de las instituciones de este tipo (7 de 10). Le siguen en representación las universidades medianas-pequeñas y las universidades Grandes con más del 50% (18 de 35 casos en el primer caso y 4 de 8 instituciones en el segundo). 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*

	Universidades que se presentaron				
	Total de Universidades	%	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%
Total de Universidades	126	100,00%	46	100,00%	36,51%

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)

Es decir, los resultados que analizaremos más adelante son más representativos de algunas universidades según su tamaño que para otros grupos de universidades, siempre advirtiendo las particularidades de lo que surja de los análisis cualitativos.

Sin embargo, este análisis de representatividad varía al observar sólo las presentaciones proporcionales de las universidades de gestión pública. En estos casos podemos advertir que todas las universidades aumentan levemente su participación de 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).

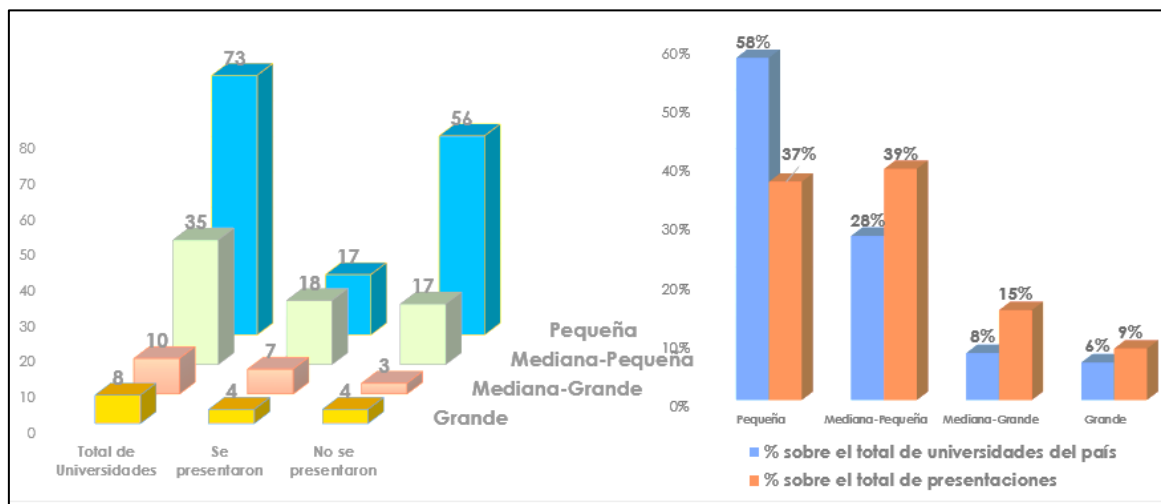
*Cantidad de universidades públicas que se presentaron sobre el total de universidades públicas según tamaño de la institución*

	Universidades que se presentaron				
	Total de Universidades	%	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%
Total de Universidades	65	100,00%	40	100,00%	61,54%

Podemos afirmar que el presente análisis será particularmente representativo de las universidades de gestión pública del país, en particular en aquellas universidades consideradas medianas (mediana-pequeña y mediana-grande), aunque también con una representación importante de las más Pequeñas y las Grandes. En el caso de las universidades de gestión privada esta representación no se podrá observar ya que sólo se presentaron 6 universidades sobre un total de 61 instituciones.

Otra característica para destacar en las presentaciones es que, en mayor medida, las universidades que se presentaron a la convocatoria son las de creación en 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, de forma institucional, la importancia que le brinda al fortalecimiento externo de la internacionalización en este tipo de instituciones.

*Gráfico: Cantidad absoluta y relativa de universidades que se presentaron en la convocatoria según tamaño de las instituciones*



Ahora bien, si observamos el universo de instituciones que se presentaron en la convocatoria según los CPRES de pertenencia, podemos notar que en todos los CPRES hubo una interesante cantidad de presentaciones. En particular, el análisis minucioso es menester realizarlo sobre la representación de las universidades según la cantidad de universidades total de cada CPRES, por la disparidad de cada región (según se observa en la proporción de algunas regiones por sobre otra).

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*

	Universidades que se presentaron				
	Total de Universidades	%	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%
Total de Universidades	125	99,21%	45	100,00%	36,00%

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

Si realizamos este análisis sólo para el caso de las universidades de gestión pública, podemos observar que las representaciones regionales cambian de modo notorio. Por caso, aumenta significativamente la representación del CPRES Bonaerense (a un 85% de universidades de la región, 6 de 7 presentaciones), muy cerca del CPRES Sur (que mantiene un 83%). Luego las universidades del CPRES Nuevo Cuyo son las más representativas (con más del 70%), seguidas de los CPRES Centro (66%) y Noroeste (60%). Las universidades de los CPRES Metropolitano y Noreste son las menos representativas (con menos del 48% y 40% en cada caso).

De igual forma que en el caso anterior, las universidades públicas del CPRES Metropolitano son las instituciones que se presentaron en mayor cantidad absoluta (12 instituciones, un 30% del total de presentaciones), seguidas de las universidades de los otros CPRES (con cerca del 15% en cada caso o menores).

*Cantidad de universidades públicas que se presentaron sobre el total de universidades públicas según CPRES de pertenencia*

	Universidades que se presentaron				
	Total de Universidades	%	Total que se presentaron	% sobre el total de universidades	% sobre total de su CPRES
Bonaerense	7	10,94%	6	15,38%	85,71%
Centro	9	14,06%	6	15,38%	66,67%
Metropolitano	25	39,06%	12	30,77%	48,00%
Noreste	5	7,81%	2	5,13%	40,00%
Noroeste	5	7,81%	3	7,69%	60,00%
Nuevo Cuyo	7	10,94%	5	12,82%	71,43%
Sur	6	9,38%	5	12,82%	83,33%
Total de Universidades	64	100,00%	39	100,00%	60,94%

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

En el caso de las universidades de gestión privada, más allá de su escasa representación general, podemos mencionar que se presentaron instituciones de 4 CPRES distintos (Bonaerense, Centro, Metropolitano y Nuevo Cuyo), observando que en el CPRES Centro hubo la mayor cantidad de presentaciones (3 de 6 instituciones) mientras que en los otros sólo 1 institución se presentó.

Estos datos generales sirven a los fines de identificar el universo de presentaciones que abarcan la convocatoria y será importante para determinar las conclusiones del análisis, 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 con 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, la 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%).

## **2. Análisis de ítems detallados en los informes de autoevaluación**

### ***2.1. Descripción general de los tipos de informes de autoevaluación presentados***

Para categorizar los informes de “autoevaluación de la función de internacionalización de las universidades”, podemos analizar los tipos de informes presentados, donde determinamos una serie de categorías generales para observar la presentación de cada universidad. Para construir esta tipología, en base a las pautas de la convocatoria de fortalecimiento y a una lectura de todos los informes, definimos 4 grandes categorías de los tipos de informes presentados de autoevaluaciones:

- Aquellos que toman la Guía de Autoevaluación sugerida de modo completo.
- Aquellos que toman la Guía de Autoevaluación sugerida de modo simplificado o breve, detallando algunas dimensiones del análisis o sólo realizando un recorrido general de la función internacional.
- Aquellos que presentan un Informe de gestión de la función de internacionalización de la universidad.
- Aquellos que sólo presentan el Listado de preguntas sugeridas como informe de autoevaluación.
- Definimos una categoría general de Otros informes, ya que varias universidades presentaron documentos de diverso tipo, no asimilables a las categorías anteriores solicitados en la convocatoria.

De esta forma, tal como se detalla en el cuadro siguiente, podemos observar que la mayoría de las universidades presentaron informes siguiendo la Guía de Autoevaluación sugerida. Vemos en concreto que 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 6 casos de universidades de gestión privada, 5 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%
Informe de gestión	4	9%	4	10%		0%
Lista de preguntas	3	7%	2	5%	1	17%
Otra	7	15%	7	18%		0%
Total general	46	100%	40	100%	6	100%

Respecto a los otros tipos de informes, podemos notar que un 10% de las universidades presentó directamente un documento similar a un Informe de Gestión del área, que si bien especifican actividades en materia de internacionalización, no se propone como una autoevaluación concreta de la función internacional, sino un documento descriptivo de acciones realizadas. También advertimos que un porcentaje menor de instituciones (3 universidades en total, un 7%, de las cuales 2 universidades públicas) presentó el Listado de Preguntas sugeridas en la convocatoria a modo de Informe de Autoevaluación.

Por último, notamos que un porcentaje menor pero significativo, 7 universidades, un 15% del total y un 18% del total de universidades públicas, presentó otro tipo de documentos a modo de Informe de Autoevaluación. Postularon una diversidad de documentos, que van desde presentaciones institucionales hasta lineamientos de relaciones internacionales para la universidad. En concreto, no se plantean como análisis de autoevaluación de los procesos de internacionalización tal lo solicitado.

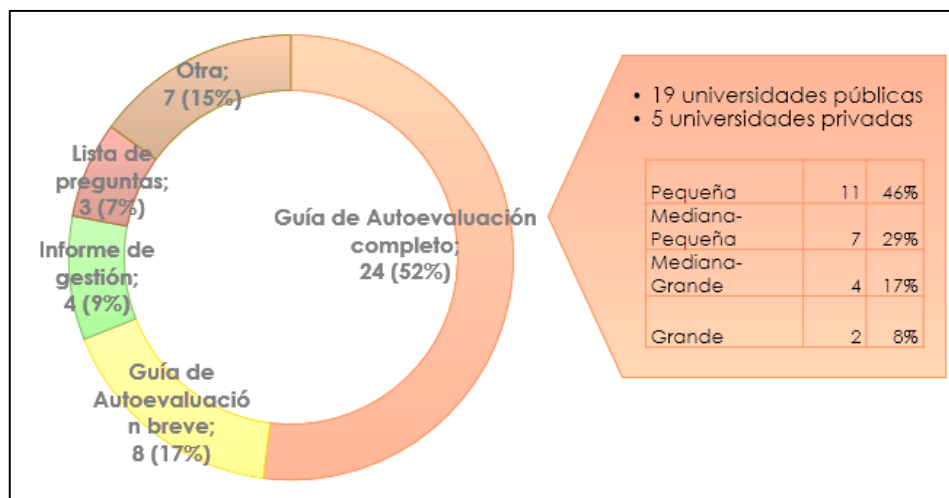
*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación según tipo de informe presentado y tamaño de la universidad*

	Guía de Auto-evaluación		Guía de Auto-evaluación breve		Informe de gestión		Lista de preguntas		Otra		Total general	
Pequeña	11	46%	1	13%	1	25%	1	33%	3	43%	17	37%
Mediana-Pequeña	7	29%	6	75%	1	25%	1	33%	3	43%	18	39%
Mediana-Grande	4	17%	1	13%	1	25%	1	33%		0%	7	15%
Grande	2	8%		0%	1	25%		0%	1	14%	4	9%
Total de Universidades	24	100%	8	100%	4	100%	3	100%	7	100%	46	100%

	Guía de Auto-evaluación	Guía de Auto-evaluación breve	Informe de gestión	Lista de preguntas	Otra	Total general
Pequeña	65%	6%	6%	6%	18%	100%
Mediana-Pequeña	39%	33%	6%	6%	17%	100%
Mediana-Grande	57%	14%	14%	14%	0%	100%
Grande	50%	0%	25%	0%	25%	100%
Total de Universidades	52%	17%	9%	7%	15%	100%



*Gráfico: Descripción general de los tipos de informes presentados por las universidades (cantidades absolutas y relativas) y detalle de mayor categoría según tamaño de la institución*



Con respecto al análisis de los informes presentados por las universidades según sus tamaños relativos podemos notar que las universidades pequeñas son las que mayormente analizaron sus funciones de internacionalización a partir de la Guía de Autoevaluación sugerida. Vemos que la gran mayoría de los informes de este tipo corresponden a este tamaño de universidad, seguido de las universidades medianas-pequeñas. Sin embargo, estas últimas universidades también analizaron su internacionalización en una proporción considerable en documentos más resumidos, que caracterizamos aquí como de Guía de Autoevaluación breves.

Aunque con menos presentaciones, podemos advertir que en su mayor parte las universidades medianas-grandes y grandes también realizaron su autoevaluación según la Guía sugerida.

*Cantidad de universidades públicas que presentaron informes de autoevaluación según tipo de informe presentado y tamaño de la universidad*

	Guía de Auto-evaluación		Guía de Auto-evaluación breve		Informe de gestión		Lista de preguntas		Otra		Total general	
Pequeña	7	37%	1	13%	1	25%		0%	3	43%	12	30%
Mediana-Pequeña	6	32%	6	75%	1	25%	1	50%	3	43%	17	43%
Mediana-Grande	4	21%	1	13%	1	25%	1	50%		0%	7	18%
Grande	2	11%		0%	1	25%		0%	1	14%	4	10%
Total de Universidades	19	100%	8	100%	4	100%	2	100%	7	100%	40	100%

Las proporciones analizadas no cambian significativamente si analizamos sólo el caso de las universidades de gestión pública, tal como muestra la tabla. Las Universidades pequeñas son las que siguieron la Guía de Autoevaluación sugerida en mayor parte, seguidas de las universidades medianas-pequeñas, aunque estas últimas también realizan en una proporción importante el documento de autoevaluación de modo breve.

En el caso de las Universidades de gestión privada podemos notar que en 5 casos (el 80%), de 6 totales, siguieron la Guía de Autoevaluación sugerida y sólo en 1 caso se presentó como informe el Listado de Preguntas que formó parte de la convocatoria como informe de internacionalización.

Si analizamos las presentaciones según CPRES de las Universidades podemos notar que en casi todas las regiones la mayor parte de los informes presentados siguen la Guía de Autoevaluación de modo completo, con algunos casos notorios como en CPRES Sur y CPRE Centro, donde la mayoría de las instituciones que se presentó siguió este modelo de análisis. En las otras regiones podemos mencionar que la mitad de las Universidades desarrolló un análisis según esta estructura y el resto presentó informes de otro tipo, autoevaluaciones más breves, informes de gestión, y otras.

Este análisis no varía significativamente si analizamos sólo las Universidades de gestión pública o de gestión privada ya que la mayoría de las instituciones siguieron el modelo de la Guía de Autoevaluación completa, siendo preponderante este tipo de análisis en todos los CPRES de pertenencia.

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

	Guía de Auto-evaluación		Guía de Auto-evaluación breve		Informe de gestión		Lista de preguntas		Otra		Total general	
Bonaerense	3	13%	1	13%		0%	1	33%	2	29%	7	15%
Centro	6	25%	2	25%		0%		0%	1	14%	9	20%
Metropolitano	6	25%	3	38%	1	25%		0%	3	43%	13	28%
Noreste	1	4%		0%	1	25%		0%		0%	2	4%
Noroeste		0%	1	13%		0%	1	33%	1	14%	3	7%
Nuevo Cuyo	3	13%	1	13%	2	50%		0%		0%	6	13%
Sur	4	17%		0%		0%	1	33%		0%	5	11%
(en blanco)	1	4%		0%		0%		0%		0%	1	2%
Total general	24	100 %	8	100%	4	100 %	3	100 %	7	100 %	46	100 %

	Guía de Auto-evaluación	Guía de Auto-evaluación breve	Informe de gestión	Lista de preguntas	Otra	Total general
Bonaerense	43%	14%	0%	14%	29%	100%
Centro	67%	22%	0%	0%	11%	100%
Metropolitano	46%	23%	8%	0%	23%	100%
Noreste	50%	0%	50%	0%	0%	100%
Noroeste	0%	33%	0%	33%	33%	100%
Nuevo Cuyo	50%	17%	33%	0%	0%	100%
Sur	80%	0%	0%	20%	0%	100%
(en blanco)	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Total general	52%	17%	9%	7%	15%	100%

A modo de conclusión de este ítem, realizando un análisis de modo general de la conformación 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 3 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, sea de modo completo o breve, merecen un párrafo aparte ya que aquí se advierte la 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.

En resumen, las instituciones que categorizamos abordan los informes como sugiere la Guía de Autoevaluación de modo completo son las instituciones que mejor desarrollaron, y en mayor profundidad, 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 el desarrollo del análisis de la función de internacionalización en la Universidad. Y tal como comentamos anteriormente, para el resto de las Universidades que no abordaron el análisis de tal modo, entendemos que la Guía de Autoevaluación es un elemento importante para estructurar los análisis de la función internacional y acercarlos a una evaluación estratégica de la función.

## **2.2. Aspecto participativo en la conformación 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 advertir aquellas

universidades que avanzaron en un análisis participativo de los informes y las características más relevantes de las instituciones que avanzaron en este sentido.

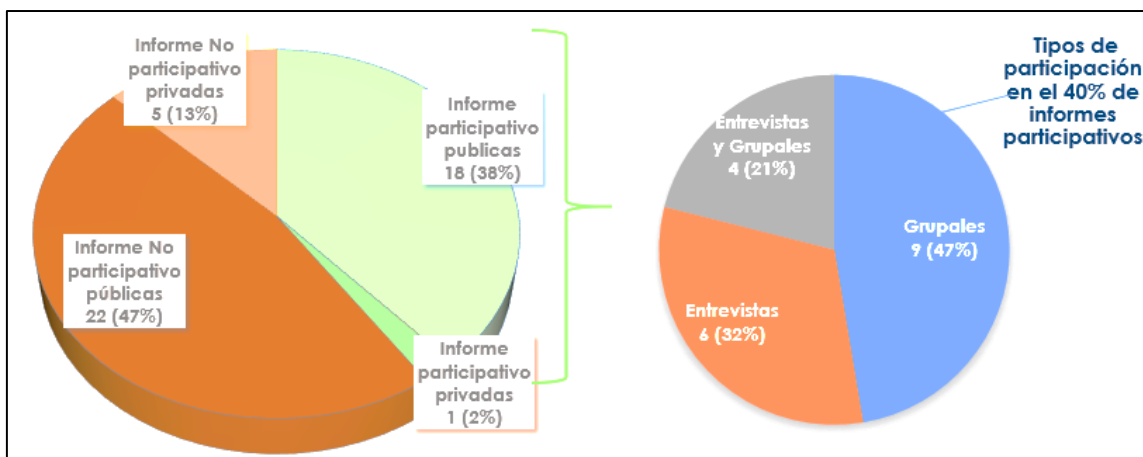
En primer lugar, definimos una categorización entre aquellas universidades que realizaron informes que consideramos participativos, es decir tuvieron alguna instancia de análisis grupal de las estrategias de internacionalización, realizaron talleres ad-hoc, grupos focales, usaron información de encuestas, o convocaron a referentes de distintas unidades académicas para el análisis de la función internacional; y aquellas otras universidades que sólo realizaron el informe a partir de su desarrollo por la ORI o que 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 1 universidad tuvo una instancia participativa en el análisis de la función de internacionalización (el 16% de las presentaciones).

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación según aspecto participativo del informe*

			Universidades Públicas		Universidades Privadas	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Informe participativo	19	41,30%	18	45,00%	1	16,67%
Informe No participativo	27	58,70%	22	55,00%	5	83,33%
Total general	46	100,00 %	40	100,00 %	6	100,00 %

*Gráfico: Informes presentados según modo de participación según tipos de gestión de la universidad (cantidades absolutas y relativas) y detalle de acciones en informes participativos*



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%
Total general	19	100,00 %

También podemos detallar los tipos de universidades según tamaños relativos que realizaron esas instancias participativas de análisis para la conformación de los informes. En este caso notamos que los informes participativos no diferencian en mayor medida el tamaño de la Universidad para su realización, ya que observamos que la distribución de las 19 autoevaluaciones participativas es similar en proporción entre todos los tamaños relativos de universidades. Sin embargo, en caso contrario, notamos que las Universidades Pequeñas y Medianas Pequeñas, por la propia cantidad de presentaciones realizadas por estas instituciones son las que menos adoptaron un

enfoque participativo para la elaboración de sus análisis autoevaluativos, al contrario de las Universidades Medianas-Grandes y Grandes.

Por esta última característica, además de las anteriores, podemos inferir que quizás sea necesario reforzar los aspectos metodológicos para la realización de procesos de autoevaluación de la función de internacionalización de las Universidades, en particular en aquellas universidades de menor tamaño relativo.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron instancias participativas y no participativas en los informes de autoevaluación según tamaño de la universidad*

	Participativo		No participativo		Total general	
Pequeña	5	26,32%	12	44,44%	17	36,96%
Mediana-Pequeña	7	36,84%	11	40,74%	18	39,13%
Mediana-Grande	4	21,05%	3	11,11%	7	15,22%
Grande	3	15,79%	1	3,70%	4	8,70%
Total de Universidades	19	100,00%	27	100,00%	46	100,00%

	Participativo	No participativo	Total general
Pequeña	29%	71%	100%
Mediana-Pequeña	39%	61%	100%
Mediana-Grande	57%	43%	100%
Grande	75%	25%	100%
Total de Universidades	41%	59%	100%

Un análisis regional nos puede indicar en este caso aquellas Universidades por CPRES que necesitarían reforzar el aspecto participativo en la elaboración de sus informes. Aquí advertimos una diversidad de situaciones, desde CPRES que no cuentan con ningún caso de informe participativo (Noroeste) hasta regiones donde todas las universidades que presentaron informes cuentan con alguna instancia participativa (Noreste). En el resto de las regiones se puede advertir una proporción entre el 29% y 46% con universidades que tuvieron instancias participativas en sus informes, donde sólo se destaca el CPRES Metropolitano en cantidad de presentaciones de este tipo (que agrupan el 31% de los casos, 6 universidades de un total de 19), aunque en esa misma regional la cantidad de casos sin instancias participativas también es la más numerosa (26% de los casos, 7 universidades sin participación sobre un total de 27).

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron instancias participativas y no participativas en los informes de autoevaluación según CPRES de pertenencia*

	Participativo		No participativo		Total general	
Bonaerense	2	10,53%	5	18,52%	7	15,22%
Centro	4	21,05%	5	18,52%	9	19,57%
Metropolitano	6	31,58%	7	25,93%	13	28,26%
Noreste	2	10,53%	0	0,00%	2	4,35%
Noroeste	0	0,00%	3	11,11%	3	6,52%
Nuevo Cuyo	2	10,53%	4	14,81%	6	13,04%
Sur	2	10,53%	3	11,11%	5	10,87%
(en blanco)	1	5,26%		0,00%	1	2,17%
Total general	19	100,00%	27	100,00%	46	100,00%

En cuanto a las instituciones, en el desarrollo participativo de las autoevaluaciones se destaca el trabajo realizado por algunas universidades medianas de distintas regiones basados en entrevistas semi estructuradas y grupos focales. Ciertas 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 otros 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 realizados 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.

### ***2.3. Dimensiones analizadas en los informes de autoevaluación***

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 5 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

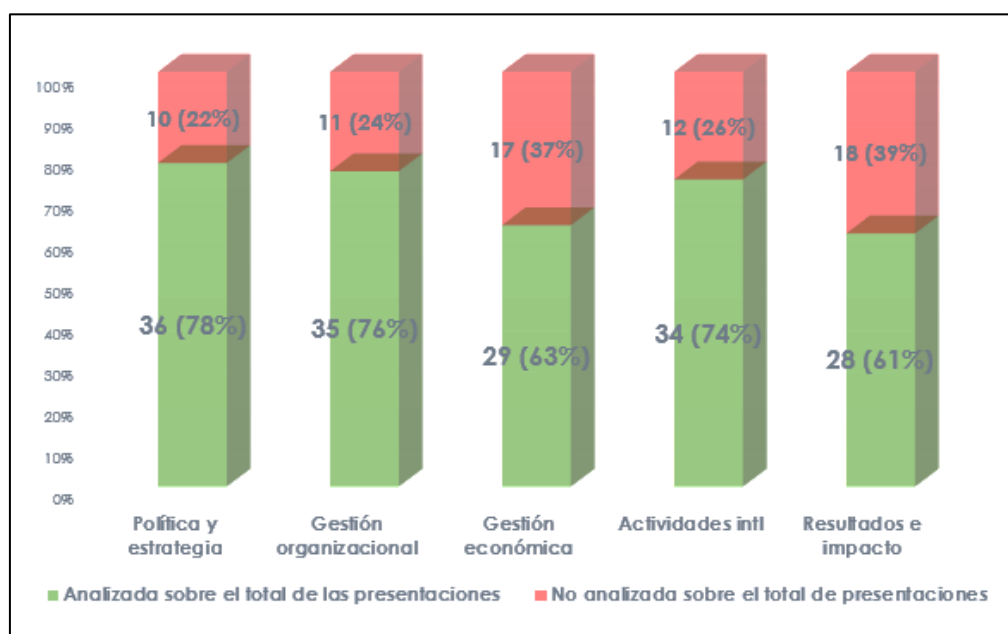
Antes de analizar cada una de estas dimensiones, realizaremos una mirada general sobre las mismas, para dar cuenta de algunas particularidades del conjunto de universidades que se presentaron en la convocatoria y brindan detalles significativos para el sistema universitario nacional.

En primer lugar, 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 el 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 abarcaron 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 3 dimensiones.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que se presentaron en la convocatoria según analizaron o no cada dimensión sugerida para su evaluación.*

	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
Total de Universidades con informes que analizaron o no la dimensión	36	10	35	11	29	17	34	12	28	18
Universidades Públicas que analizaron o no la dimensión	30	10	31	9	25	15	28	12	24	16
Universidades Privadas que analizaron o no la dimensión	6	0	4	2	4	2	6	0	4	2

*Gráfico: Cantidad absoluta y relativa de universidades que se presentaron en la convocatoria según analizaron o no cada dimensión sugerida para su evaluación.*



En un segundo lugar, con un porcentaje menor de análisis, aunque alto en proporción, 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 su 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.

Por otro lado, para evaluar la representatividad de estos análisis, podemos relativizar estas participaciones según distintos conjuntos de universidades, sea el total del sistema universitario nacional o de cada subsistema, público o privado. En estos casos podemos advertir -tal como se detalla en el cuadro- que si tomamos al conjunto de universidades del sistema, las dimensiones analizadas sólo representan entre el 22% y el 29% del total de instituciones. Pero si abarcamos el total de las Universidades de gestión pública, los análisis que realizaremos de las instituciones que se presentaron a la convocatoria tendremos que representan poco menos de la mitad de las universidades (en concreto del 37% al 46% según cada dimensión). Es decir, que las dimensiones que analizaremos en los informes presentados tienen cierta representatividad, aunque no total para el conjunto de las instituciones de gestión pública.

*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*

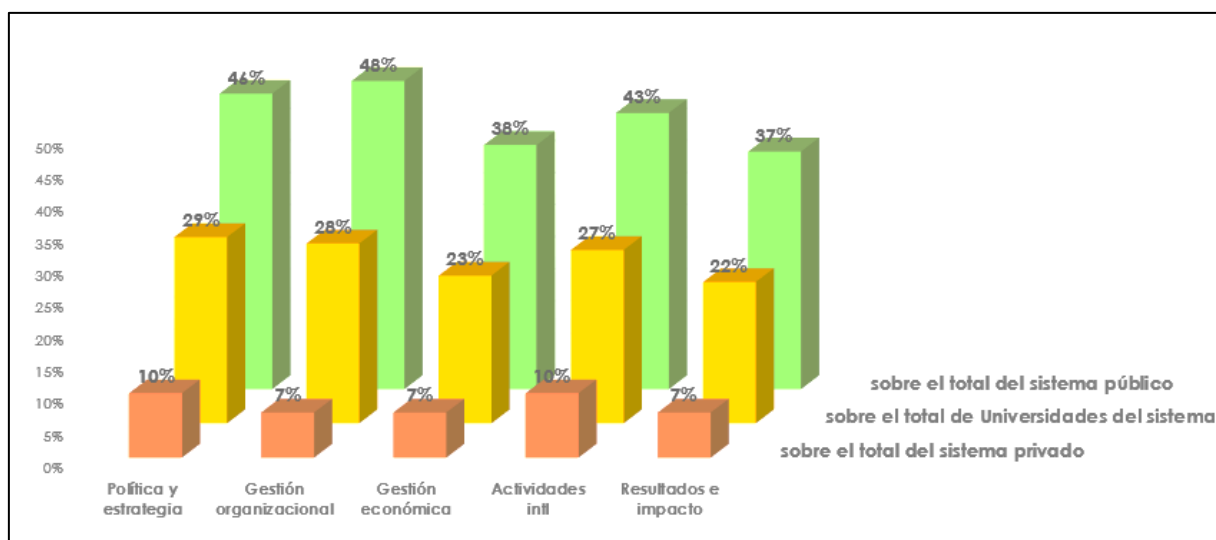
	Dimensiones									
	Política y estrategia		Gestión organizacional		Gestión económica		Actividades intl		Resultados e impacto	
	Analizada	No analizada	Analizada	No analizada	Analizada	analizada	Analizada	analizada	a	analizada
Proporción de Universidades (Públicas y Privadas) que analizaron la dimensión sobre el total de Universidades que se presentaron a la convocatoria	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 públicas que se presentaron a la convocatoria	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 privadas que se presentaron a la convocatoria	100%	0%	67%	33%	67%	33%	100%	0%	67%	33%

En el caso de las universidades de gestión privada, al ser tan pocas las que se presentaron vemos que sus análisis representan menos del 10% del total de este subsistema, por lo que no tienen la misma representatividad que en el caso anterior. Sin embargo, es de destacar que las pocas universidades que se presentaron de este tipo hicieron en su mayoría un esfuerzo por analizar las dimensiones sugeridas, tal como se observa en los cuadros anteriores.

*Proporciones de universidades (públicas y privadas) que se presentaron en la convocatoria según analizaron o no cada dimensión sugerida según el total de universidades del sistema; y según los totales de los subsistemas públicos y privados.*

	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 que analizaron o no la dimensión sobre el total de Universidades del sistema	29%	8%	28%	9%	23%	13%	27%	10%	22%	14%
Proporción de Universidades Públicas que analizaron o no la dimensión sobre el total del sistema público	46%	15%	48%	14%	38%	23%	43%	18%	37%	25%
Proporción de Universidades Privadas que analizaron o no la dimensión sobre el total del sistema privado	10%	0%	7%	3%	7%	3%	10%	0%	7%	3%

*Gráfico: Cantidades relativas de universidades (públicas y privadas) que se presentaron en la convocatoria según analizaron o no cada dimensión sugerida según el total de universidades del sistema; y según los totales de los subsistemas públicos y privados.*



Al finalizar el análisis de las dimensiones realizaremos un resumen de las principales conclusiones que hemos observado y que serán pertinentes para las recomendaciones posteriores, en particular aquellas destinadas al mejoramiento y desarrollo de los informes de autoevaluación y las destinadas específicamente a fortalecer o desarrollar ciertos aspectos en las acciones de internacionalización de las universidades.

## 2.1 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.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Políticas y estrategias de internacionalización”*

			Universidades Públicas		Universidades Privadas	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Analizada	36	78%	30	75%	6	100%
No analizada	10	22%	10	25%	0	0%
Total general	46	100%	40	100%	6	100%

Si observamos la representatividad por tamaño de la universidad, podemos destacar que las universidades Pequeñas son las que mayor proporción de análisis tienen de la dimensión, a las que le siguen las universidades Medianas-Pequeñas, agregando ambas casi el 80% de los análisis de este aspecto institucional.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Políticas y estrategias de internacionalización” según tamaño de la Universidad*

	Analizada		No analizada		Total general	
Pequeña	14	39%	3	30%	17	37%
Mediana-Pequeña	13	36%	5	50%	18	39%
Mediana-Grande	6	17%	1	10%	7	15%
Grande	3	8%	1	10%	4	9%
Total de Universidades	36	100%	10	100%	46	100%

	Analizada	No analizada	Total general
Pequeña	82%	18%	100%
Mediana-Pequeña	72%	28%	100%
Mediana-Grande	86%	14%	100%
Grande	75%	25%	100%
Total de Universidades	78%	22%	100%

En un último análisis general de este tipo podemos destacar que las universidades de los CPRES Metropolitano y Centro suman casi la mitad de los análisis de la dimensión (45%) coincidiendo con la proporción de universidades que se presentaron a la convocatoria.

En resumen, los análisis siguientes 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.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Políticas y estrategias de internacionalización” según CPRES de pertenencia*

	Analizada		No analizada		Total general	
Bonaerense	5	14%	2	20%	7	15%
Centro	7	19%	2	20%	9	20%
Metropolitano	9	25%	4	40%	13	28%
Noreste	2	6%		0%	2	4%
Noroeste	2	6%	1	10%	3	7%
Nuevo Cuyo	5	14%	1	10%	6	13%
Sur	5	14%		0%	5	11%
(en blanco)	1	3%		0%	1	2%
Total general	36	100%	10	100%	46	100%

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	
Pequeña	11	46%	1	14%	1	50%	1	33%	14	37%
Mediana-Pequeña	7	29%	5	72%			1	33%	13	39%
Mediana-Grande	4	17%	1	14%			1	33%	6	15%
Grande	2	8%			1	50%			3	9%
Total de Universidades	24	100%	7	100%	2	100%	3	100%	36	100%

La gran mayoría de estas 24 universidades que se acercan al análisis más completo según lo indicado por la Guía de Autoevaluación realiza la descripción de la dimensión a partir de las 3 etapas solicitadas: descriptiva, evaluativa y prospectiva.

Como **etapa diagnóstica de la dimensión**, los informes realizan -en general- 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 de la región sur 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, identificamos una debilidad en un aspecto relevante para el desarrollo institucional de estas acciones, como lo son las propuestas para la adopción de estrategias institucionales para la internacionalización que conforme espacios de consenso con la comunidad universitaria, el desarrollo de compromisos

institucionales de contribuir con sus regiones de inserción territorial (ciudades, provincias, país o región); o el desarrollo de procesos de sensibilización interna de la internacionalización. Dentro de esta línea de trabajo, contados informes plantean la necesidad de capacitación docente de sensibilización en internacionalización para que puedan desarrollar estrategias de internacionalización en casa. Para este último aporte, es interesante la inclusión de otras estrategias de análisis participativo que incluyeron algunas universidades para el desarrollo de sus informes. 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.

## 2.2. 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 son representativos ya que representan casi la mitad del sistema (48%). Por caso contrario, para las universidades de gestión privada son muy pocos representativos, llegando sólo a una proporción mucho menor (7%).

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Gestión organizacional”*

			Universidades Públicas		Universidades Privadas	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Analizada	35	76,09 %	31	77,50 %	4	66,67 %
No analizada	11	23,91 %	9	22,50 %	2	33,33 %
Total general	46	100%	40	100%	6	100%

Al avanzar en la descripción en los tamaños de las universidades que analizaron su gestión organizacional podemos advertir que las instituciones Medianas-Pequeñas representan la mayoría (40%) y junto a las universidades Pequeñas, suman en conjunto un 74% de los análisis de la dimensión.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Gestión organizacional” según tamaño de la Universidad*

	Analizada		No analizada		Total general	
Pequeña	12	34%	5	45%	17	37%
Mediana-Pequeña	14	40%	4	36%	18	39%
Mediana-Grande	6	17%	1	9%	7	15%
Grande	3	9%	1	9%	4	9%
Total de Universidades	35	100%	11	100%	46	100%

	Analizada	No analizada	Total general
Pequeña	71%	29%	100%
Mediana-Pequeña	78%	22%	100%
Mediana-Grande	86%	14%	100%
Grande	75%	25%	100%
Total de Universidades	76%	24%	100%

Por último, en el análisis por CPRES también observamos las mismas representaciones en los análisis que en el caso de la dimensión anterior, donde los CPRES Metropolitano y Centro aglutinan el 49% de los análisis, coincidiendo con la proporción de las universidades de estas regiones que se presentaron en la convocatoria.

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.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Gestión organizacional” según CPRES de pertenencia*

	Analizada		No analizada		Total general	
Bonaerense	4	11%	3	27%	7	15%
Centro	7	20%	2	18%	9	20%
Metropolitano	10	29%	3	27%	13	28%
Noreste	2	6%	0	0%	2	4%
Noroeste	2	6%	1	9%	3	7%
Nuevo Cuyo	4	11%	2	18%	6	13%
Sur	5	14%		0%	5	11%
(en blanco)	1	3%		0%	1	2%
Total general	35	100%	11	100%	46	100%

Como observamos en la dimensión anterior, un análisis más detallado de la estructura de los informes nos brinda más datos sobre qué tipo de universidades realizaron el análisis particular de la dimensión de “Gestión organizacional” y las características de los mismos.

En este caso, podemos notar que sólo 22 universidades realizaron un análisis completo de la dimensión sobre las 35 universidades que incluyeron 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	
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%
Total de Universidades	22	100%	7	100%	3	100%	3	100%	35	100%

Como en el caso anterior, la mayoría de las universidades que realizaron el análisis según la Guía de Autoevaluación detallaron las 3 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). Incluso, las características asociadas al personal brindan 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. Incluso 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 casos se reafirma o reivindica la gestión acciones realizadas, como ser los marcos normativos, 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 de reciente creación que plantea la importancia de conformación del área pese a su falta de organigrama; o el caso de una universidad del conurbano bonaerense creada en 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 de distintas regiones con sedes múltiples). 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 interna 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, habida cuenta de ciertos aspectos poco desarrollados en contraposición con otras muy desarrollados de la ORI. Por ejemplo, una universidad mediana-grande de la región centro, y con varios años de su desarrollo internacional, indica como 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.

### 2.3. 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.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Gestión económica financiera”*

			Universidades Públicas		Universidades Privadas	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Analizada	29	63,04%	25	62,50%	4	66,67 %
No analizada	17	36,96%	15	37,50%	2	33,33 %
Total general	46	100,00 %	40	100,00 %	6	100%



Al realizar la comparación según los tamaños relativos de las universidades podemos notar que la mayoría de las instituciones que realizan la autoevaluación de la dimensión son las Medianas-Pequeñas y Pequeñas (que agrupan en conjunto más del 70% de los casos), tal como los totales de universidades que se presentaron. A pesar de lo cual, se observa que las universidades Pequeñas son las que en mayor proporción no analizaron la dimensión, específicamente casi la mitad de las mismas no avanzó en este análisis. En cambio, y pese a las proporciones menores en participación de las universidades de mayor tamaño, cerca de dos tercios de las instituciones Medianas-Grandes y Grandes (71% y 75% respectivamente) que se presentaron a la convocatoria analizaron este particular aspecto de gestión.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Gestión económica financiera” según tamaño de la Universidad*

	Analizada		No analizada		Total general	
Pequeña	9	31%	8	47%	17	37%
Mediana-Pequeña	12	41%	6	35%	18	39%
Mediana-Grande	5	17%	2	12%	7	15%
Grande	3	10%	1	6%	4	9%
Total de Universidades	29	100%	17	100%	46	100%

	Analizada	No analizada	Total general
Pequeña	53%	47%	100%
Mediana-Pequeña	67%	33%	100%
Mediana-Grande	71%	29%	100%
Grande	75%	25%	100%
Total de Universidades	63%	37%	100%

Con relación a los CPRES de pertenencia de las instituciones que analizaron la “Gestión económica financiera” podemos notar, tal como en dimensiones anteriores y debido a su mayor proporción sobre el total de universidades presentadas, que las instituciones del CPRES Metropolitano son el grupo que proporcionalmente realizó el análisis en mayor medida. Sin embargo, todas las regiones participan de forma similar en el análisis, donde sólo las CPRES Noreste y Noroeste muestran menores participaciones justamente por su menor presentación de universidades en la convocatoria.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Gestión económica financiera” según CPRES de pertenencia*

	Analizada		No analizada		Total general	
Bonaerense	5	17%	2	12%	7	15%
Centro	4	14%	5	29%	9	20%
Metropolitano	8	28%	5	29%	13	28%
Noreste	2	7%		0%	2	4%
Noroeste	2	7%	1	6%	3	7%
Nuevo Cuyo	3	10%	3	18%	6	13%
Sur	4	14%	1	6%	5	11%
(en blanco)	1	3%		0%	1	2%
Total general	29	100%	17	100%	46	100%

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	
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%	1	33%	5	17%
Grande	2	11%	0	0%	1	100%	0	0%	3	10%
Total de Universidades	19	100%	6	100%	1	100%	3	100%	29	100%

A partir de allí, desde un punto de vista más cualitativo podemos observar entonces aquellos aspectos más significativos analizados en esta particular dimensión de “Gestión económica financiera” de los informes de autoevaluación.

En primer lugar, podemos advertir que esta dimensión no fue analizada en todos los informes del modo sugerido según las 3 etapas diagnóstica, evaluativa y prospectiva, 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 3 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 para 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 cuando a la etapa **valorativa**, es notorio en varios casos la mención a la necesidad de aumentar y diversificar las fuentes institucionales 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).

Algunas pocas instituciones, por el contrario, 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 mediana-grande de la región patagónica 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 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'*".

## 2.4. Dimensión: Actividades de internacionalización

Las "Actividades de Internacionalización" representa 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.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Actividades de internacionalización”*

			Universidades Públicas		Universidades Privadas	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Analizada	34	73,91%	28	70,00%	6	100,00 %
No analizada	12	26,09%	12	30,00%	0	0,00%
Total general	46	100,00 %	40	100,00 %	6	100%

Con relación a los tamaños relativos de las universidades que incluyeron esta dimensión en sus análisis, podemos notar que entre las instituciones Medianas-Pequeñas y Pequeñas agrupan la mayoría de los casos, casi el 86% de los mismos, siendo similar su participación a la cantidad proporcional de presentaciones que realizaron estas instituciones. Sin embargo, en todos los tamaños institucionales, las universidades que analizaron la dimensión superan el 70% de los casos.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Actividades de internacionalización” según tamaño de la Universidad*

	Analizada		No analizada		Total general	
Pequeña	12	35%	5	42%	17	37%
Mediana-Pequeña	14	41%	4	33%	18	39%
Mediana-Grande	5	15%	2	17%	7	15%
Grande	3	9%	1	8%	4	9%
Total de Universidades	34	100%	12	100%	46	100%

	Analizada	No analizada	Total general
Pequeña	71%	29%	100%
Mediana-Pequeña	78%	22%	100%
Mediana-Grande	71%	29%	100%
Grande	75%	25%	100%
Total de Universidades	74%	26%	100%

De modo similar sucede con las presentaciones de esta dimensión según los CPRES de pertenencia de las instituciones, donde la participación en el análisis de la dimensión es similar a la proporción del total de las presentaciones, donde la mayoría de los casos se agrupan en los CPRES Metropolitano y Centro. Se puede considerar entonces que los análisis de esta dimensión son representativos de las universidades que se presentaron a la convocatoria y del total del sistema de gestión pública.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Actividades de internacionalización” según CPRES de pertenencia*

	Analizada		No analizada		Total general	
Bonaerense	5	15%	2	17%	7	15%
Centro	6	18%	3	25%	9	20%
Metropolitano	10	29%	3	25%	13	28%
Noreste	2	6%		0%	2	4%
Noroeste	2	6%	1	8%	3	7%
Nuevo Cuyo	3	9%	3	25%	6	13%
Sur	5	15%		0%	5	11%
(en blanco)	1	3%		0%	1	2%
Total general	34	100%	12	100%	46	100%

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 análisis que siguen 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	
Pequeña	11	46%		0%		0%	1	33%	12	35%
Mediana-Pequeña	7	29%	5	100%	1	50%	1	33%	14	41%
Mediana-Grande	4	17%		0%		0%	1	33%	5	15%
Grande	2	8%		0%	1	50%		0%	3	9%
Total de Universidades	24	100%	5	100%	2	100%	3	100%	34	100%

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 con mucho 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 con 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 de esta información. Entendemos que esa carencia es común a todas las instituciones, pero en este caso es destacable ya que es importante que en el propio recorrido que realiza la ORI sobre sus acciones asume que efectivamente existen actividades internacionales que no necesariamente se gestionan desde allí. Pese a que el mismo informe es escueto en la evaluación de las actividades que realiza, así como falta específicamente un análisis de prospectiva de las actividades, es un paso importante para destacar sobre la información faltante para describir las actividades internacionales y tomar decisiones sobre las mismas.

Otra universidad del mismo tamaño y similar en trayectoria, pero de otra región del país también realiza en la propia descripción de sus actividades una evaluación crítica de la misma, ya que detalla las actividades tradiciones internacionales, similar al listado anterior, pero incluye las acciones que no realizan 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 ciencia y técnica, uno de los informes 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 completa de la dimensión internacional de la propia universidad en su autoevaluación.

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 poca 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 permite a una universidad del mediana-pequeña de la región sur y con planificación de sus procesos de internacionalización desarrollar una enumeración de 10 puntos clave para una evaluación de sus prácticas y necesidades existentes de mejora. También otra de las instituciones, 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 permitiera 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 puntualmente 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 con 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 el 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.

Desde un punto de vista inicial de las actividades de internacionalización a desarrollar, es interesante destacar esta etapa prospectiva del análisis en algunos informes que definen 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 con 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.

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

En el caso de la dimensión de “Resultados e impactos” el análisis de las universidades fue dispar, dado que muchos informes presentaron esta información de distinto modo. 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; sea incorporando la misma como un apartado de conclusiones; incluyendo diversos análisis FODA generales de las evaluaciones antes realizadas; agregando capítulos específicos de evaluaciones especiales, por ejemplo, participativas de los informes; planteando puntos de mejora para la ORIs, 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%).

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Resultados e impactos”*

			Universidades Públicas		Universidades Privadas	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Analizada	28	60,87%	24	60,00 %	4	66,67 %
No analizada	18	39,13%	16	40,00 %	2	33,33 %
Total general	46	100,00 %	40	100,00 %	6	100%

En cuanto a los tamaños relativos de universidades que incluyeron un análisis de este tipo, más allá de las características particulares que veremos luego, podemos advertir que los porcentajes de participación relativos por tamaño son similares al total de presentaciones. Es decir, existe una preponderancia de las universidades Pequeñas y Medianas-Pequeña, que agrupan en conjunto poco más del 70% de los casos. Pero, como en otras dimensiones, las mayores proporciones de análisis relativos lo realizan las universidades Medianas-Grande y Grandes, donde más del 70% de los informes presentados (71% y 75% respectivamente) avanzó en el detalle de esta dimensión.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Resultados e impactos” según tamaño de la Universidad*

	Analizada		No analizada		Total general	
Pequeña	11	39%	6	33%	17	37%
Mediana-Pequeña	9	32%	9	50%	18	39%
Mediana-Grande	5	18%	2	11%	7	15%
Grande	3	11%	1	6%	4	9%
Total de Universidades	28	100%	18	100%	46	100%

	Analizada	No analizada	Total general
Pequeña	65%	35%	100%
Mediana-Pequeña	50%	50%	100%
Mediana-Grande	71%	29%	100%
Grande	75%	25%	100%
Total de Universidades	61%	39%	100%

Sobre la representación por CPRES de las universidades que analizaron los “Resultados e impactos” de sus actividades de internacionalización podemos advertir que su peso relativo se distribuye de similar forma al total de presentaciones realizadas en los distintos CPRES, lo cual implica una distribución similar al conjunto total sin desvíos por región de pertenencia de las universidades.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que analizaron o no la dimensión “Resultados e impactos” según CPRES de pertenencia*

	Analizada		No analizada		Total general	
Bonaerense	4	14%	3	17%	7	15%
Centro	6	21%	3	17%	9	20%
Metropolitano	6	21%	7	39%	13	28%
Noreste	2	7%		0%	2	4%
Noroeste	1	4%	2	11%	3	7%
Nuevo Cuyo	4	14%	2	11%	6	13%
Sur	4	14%	1	6%	5	11%
(en blanco)	1	4%		0%	1	2%
Total general	28	100%	18	100%	46	100%

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 2 únicamente. 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	
Pequeña	10	43%	1	33%		0	11	39%
Mediana-Pequeña	7	30%	2	67%		0	9	32%
Mediana-Grande	4	17%		0%	1	50%	5	18%
Grande	2	9%		0%	1	50%	3	11%
Total de Universidades	23	100%	3	100%	2	100%	28	100%

De este modo, una de las líneas de evaluación implementada en varios informes 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 ver como el informe de una universidad mediana-grande de la región centro del país y con un importante desarrollo en su proceso de internacionalización que desarrolla de modo breve este acercamiento FODA y plantea 9 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 también podemos destacarla en esta línea ya que realiza 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 analizan de modo similar a esta aproximación de la dimensión, a partir de la descripción de sus fortalezas y debilidades, pero 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 del documento, 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). Sin embargo, el informe finaliza sin mayor análisis o prospectiva de esta dimensión.

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 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 realiza este tipo de análisis.

Para la **etapa descriptiva** de los “Resultados e impactos” de la internacionalización proponen en general algunos instrumentos concretos para “medir” o “evaluar” algunas actividades internacionales o proponen 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 uno de los informes se indica en este sentido 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 la importancia de medir niveles y tendencias de la calidad de la docencia, investigación, y la extensión resultan 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 de “Resultados e impacto”, en varias autoevaluaciones podemos observar que se destacan otras cuestiones propositivas que son también 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 2 etapas: diagnóstica-valorativa y prospectiva, con conclusiones generales con objetivos y propuestas a desarrollar por dimensión y actividad. En la primera 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. 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.



## 2.6. Reflexiones sobre el análisis de las dimensiones

Algunas cuestiones que identificamos y nos gustaría destacar como conclusiones de los análisis de las dimensiones que hemos realizado son:

- Respecto a la conformación de los informes de autoevaluación:

- Si bien desde el PIESCI se brindaron herramientas precisas para la postulación de la autoevaluación, un alto porcentaje de instituciones no siguieron lo especificado en los instrumentos, haciendo una implementación parcial o nula del mismo, aunque hubo varias instituciones que sí se ciñeron a lo solicitado. Lo antedicho dificulta la posibilidad de visualizar el estado de situación completo de la internacionalización universitaria en argentina dado que es más complejo y menos representativo realizar comparaciones precisas.
- Se percibe que gran parte de la información requerida para la realización de varias dimensiones del informe de autoevaluación no se encuentra en las ORIs y resulta complejo el acceso a la misma, dificultando el desarrollo de la autoevaluación.
- También se evidencia la dificultad en varios informes, pese al detalle específico solicitado, identificar las etapas diagnósticas, evaluativas y prospectivas para la realización de la autoevaluación en cada dimensión.
- Se identifica en este sentido la necesidad de fortalecer la capacitación para el desarrollo específico de las etapas evaluativas y prospectivas de las dimensiones. Sólo algunas universidades avanzaron en profundidad en una evaluación crítica de sus actividades y en un desarrollo prospectivo de la dimensión que permita la definición de objetivos y/o acciones concretas para su concreción. Para obtener resultados más efectivos en estos procesos autoevaluativos se requieren más interlocutores que sólo las ORIs.
- Asimismo, parece necesario implementar espacios participativos para la conformación de los procesos de autoevaluación, en particular para sus etapas valorativas y prospectivas.
- Se destaca de forma particular la necesidad de homogeneizar y brindar herramientas de análisis para evaluar (autoevaluar) los “Resultados e Impactos” de las actividades de internacionalización en las universidades, sea para la propia ORI o para el conjunto de actividades internacionales de las instituciones.

- Respecto a las dimensiones de internacionalización:

- La importancia de avanzar en la institucionalización de políticas y procedimientos de internacionalización que orienten el desarrollo de una internacionalización integral y transversal en las universidades. Así como sensibilizar institucionalmente a la comunidad sobre el proceso de internacionalización y generar canales internos de comunicación
- La premura de elaborar o fortalecer Planes Estratégicos de Internacionalización aceptados institucionalmente y consensuados con las comunidades universitarias.

- La utilidad de consolidar distintos aspectos concretos de la gestión organizacional de las ORIs: personal, infraestructura y normativas o procedimientos de gestión
- La importancia de fortalecer la capacitación del personal de las áreas de las ORIs en diversas facetas y actividades concretas de gestión de la internacionalización.
- La necesidad de 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 de la propia ORI, como ser las actividades de internacionalización científica, extensión, vinculación tecnológica, etc. En particular, sería sumamente importante incluir las acciones de investigación o científicas-tecnológicas internacionales que desarrollan las universidades como parte de las actividades de internacionalización, más allá de las propias actividades gestionadas desde la ORI, con vistas a brindar un panorama completo de la dimensión internacional de la propia universidad en su autoevaluación.
- La condición evidente de desarrollar un registro sistemático de las actividades acciones internacionales de modo institucional. En este sentido, la necesidad de avanzar en un desarrollo que permitiera aglutinar acciones aisladas o fragmentadas de internacionalización que realiza el conjunto de la comunidad universitaria (que incluya otras áreas de actividad, como ser: investigación, extensión, transferencia, etc.).
- En cuanto a las actividades de internacionalización desarrolladas, se ve la relevancia de pensar una etapa prospectiva de las acciones sobre la base de los análisis previos de actividades desarrolladas y evaluación de las mismas, y, en los casos pertinentes, sobre la base de proyectos o planes de internacionalización desarrollados.
- La necesidad de avanzar en el desarrollo y homogenización de los sistemas de evaluación de resultados, impacto e indicadores de internacionalización uniformes 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 aplicación por el conjunto del sistema universitario.

### ***Indicadores de internacionalización incluidos en los informes***

La presentación de indicadores en las Guías de Autoevaluación, tal como se pudo inferir en los apartados anteriores, representó una debilidad en la postulación de la mayoría de las instituciones.

Se identificaron 20 informes que contemplan indicadores, de las cuales sólo 7 cuentan con alguna referencia a los aspectos cualitativos y en 5 puede inferirse que cuentan con

indicadores de aplicación institucional. La mayoría de los indicadores mencionados son cuantitativos y hacen referencia, por ejemplo, al número de las movilidades entrantes y/o salientes o la cantidad de proyectos aprobados en materia de internacionalización. Dichos indicadores resultan insuficiente, o parciales, si lo que buscamos es monitorear el proceso de internacionalización de las universidades.

*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que incluyeron indicadores de internacionalización*

			Universidades Públicas		Universidades Privadas	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Cuentan con Indicadores de Internacionalización	20	43,48%	17	42,50%	3	50,00%
No cuentan con Indicadores de Internacionalización	26	56,52%	23	57,50%	3	50,00%
Total general	46	100,00 %	40	100,00 %	6	100,00 %

Si analizamos el porcentaje de instituciones públicas y privadas que no incluyeron indicadores encontramos que representan el 57,5% del total. Sin embargo del 42,5% solo unos pocos responden a una batería de indicadores integrarles del proceso de internacionalización cuali-cuantitativo.

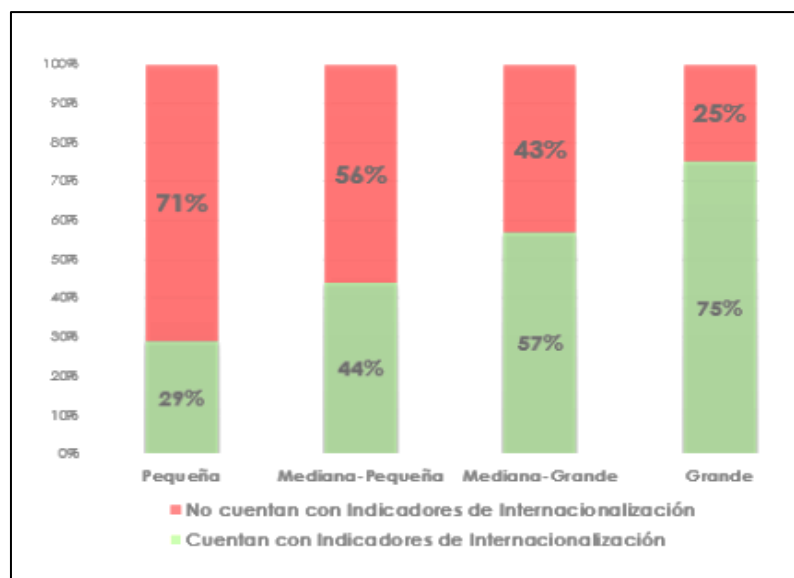
*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que incluyeron indicadores de internacionalización según tamaño de la universidad*

	Cuentan con Indicadores de Internacionalización		No cuentan con Indicadores de Internacionalización		Total general	
Pequeña	5	25%	12	46%	17	37%
Mediana-Pequeña	8	40%	10	38%	18	39%
Mediana-Grande	4	20%	3	12%	7	15%
Grande	3	15%	1	4%	4	9%
Total de Universidades	20	100%	26	100%	46	100%

	Cuentan con Indicadores de Internacionalización	No cuentan con Indicadores de Internacionalización	Total general
Pequeña	29%	71%	100%
Mediana-Pequeña	44%	56%	100%
Mediana-Grande	57%	43%	100%
Grande	75%	25%	100%
Total de Universidades	43%	57%	100%

Ahora bien, cuando colocamos la lupa respecto al tamaño de las instituciones, identificamos que las pequeñas y las medianas y pequeñas representan el mayor porcentaje de las instituciones que presentaron indicadores con un 46% y 38% respectivamente. Del total de las pequeñas, el 71% no cuenta con indicadores y de las medianas pequeñas el 56% ambos porcentajes muy representativos. Por su parte en las medianas y grandes y las grandes, el porcentaje de instituciones que no cuentan con indicadores sobre el total disminuye a 12% y 4% respectivamente, siendo las universidades que proporcionalmente han incluido indicadores para sus categorías (57% y 75% respectivamente).

*Gráfico: Cantidad de universidades que presentaron informes de autoevaluación que incluyeron o no indicadores de internacionalización según tamaño de la universidad*



*Cantidad de universidades (públicas y privadas) que presentaron informes de autoevaluación que incluyeron indicadores de internacionalización según CPRES de pertenencia*

	Cuentan con Indicadores de Internacionalización		No cuentan con Indicadores de Internacionalización		Total general	
	n		n			
Bonaerense	3	15%	4	15%	7	15%
Centro	3	15%	6	23%	9	20%
Metropolitano	7	35%	6	23%	13	28%
Noreste	2	10%		0%	2	4%
Noroeste	1	5%	2	8%	3	7%
Nuevo Cuyo	1	5%	5	19%	6	13%
Sur	2	10%	3	12%	5	11%
(en blanco)	1	5%		0%	1	2%
Total general	20	100%	26	100%	46	100%

En el cuadro precedente podemos identificar que el CPRES Metropolitano representa el de mayor presentación relativa de instituciones con inclusión de indicadores (35%) y en el otro extremo se sitúa la región Noroeste y Nuevo Cuyo (ambos con el 5%). Las universidades de los CPRES Bonaerense y Centro cuentan asimismo con participaciones importantes (15% en los dos casos).

Contemplando el desarrollo específico que han realizado las instituciones en lo que respecta a sus Indicadores hemos identificado que las presentaciones varían entre aquellas que han seguido el listado de preguntas propuesto por el PIESCI al pie de la letra; otras que incluyen el desarrollo de una lista de respuestas a modo “sí/no”; aquellas que desarrollaron indicadores por dimensión; y otras instituciones que explicitaron la batería de indicadores existentes y que los evaluaron en función de las etapas propuestas.

Entre aquellas instituciones que respondieron la guía de preguntas identificamos como destacable una institución de la región metropolitana que respondió cada indicador propuesto con mayor o menos extensión en función del desarrollo relativo de la institución. Por su parte, otra universidad mediana-grande de la región noreste implementa un cuadro donde toma todos los indicadores e indica “sí/no” en relación con la ORI, y cada una de las unidades académicas.

Una institución de la región bonaerense con un interesante desarrollo internacional indica, por su parte, que dentro de su planificación del proceso de internacionalización se contempla la implementación de evaluaciones anuales para las que se requiere el desarrollo de una batería de indicadores e incluye el planteo de evaluar debilidades y fortalezas del área. Si bien reportan no haberlo implementado nunca, en la

Autoevaluación presentan los indicadores desarrollados según cada línea de trabajo de la ORI: Movilidades Internacionales; Cooperación Internacional; Formación y desarrollo; comunicación; evaluación y seguimiento. El desarrollo indicado se percibe como débil para poder ser sistematizado de modo tal que sea comparable.

En el caso de una universidad mediana-pequeña de la región metropolitana podemos distinguir la presentación de un indicador de movilidad internacional que no encontramos en la Guía, es cual es si los estudiantes solicitan o no el reconocimiento de las materias. Por otro lado, en este informe se destaca información cualitativa obtenida mediante las encuestas a docentes y estudiantes que han obtenido becas de movilidad internacional.

En el informe de una universidad grande con múltiples sedes en el país se explicita la necesidad de mejora en este punto, es decir, de identificar indicadores estratégicos con un plan de implementación y seguimiento de los mismos. Si bien cuentan con una lista de indicadores desarrollados para la autoevaluación, se señala que los mismos no son pertinentes y/o no se aplican. Dicho informe señala:

En la etapa diagnóstica *“En cuanto a los indicadores académicos, si bien hay un plan de mejora de los mismos establecido en el informe de autoevaluación institucional de 2010, nunca fueron implementados completamente. Los actuales son utilizados meramente como referencia estadística”*

Para la etapa valorativa: *“Los indicadores utilizados hoy para medir la calidad académica, no tienen vinculación alguna con el proceso de internacionalización (...)”*

Y en la etapa prospectiva: *“(...) Es por ello que la necesidad de elaborar un plan estratégico de internacionalización en concordancia con el institucional es imperativo. Esto nos daría una mejora sustancial en la elaboración funcional de indicadores, permitiéndonos plantear objetivos para el seguimiento y verificación del grado de cumplimiento con la estrategia definida y elaborar planes de acción en caso de desvío”*

En la misma línea que el desarrollo previo, dos universidades patagónicas han presentado indicadores para cada dimensión y en ambos casos se contemplan tanto indicadores cualitativos como cuantitativos. En el caso de una de ellas, los indicadores cualitativos están medidos según el nivel de avance: incipiente, desarrollo o avanzado y los indicadores cuantitativos se presentan los valores obtenidos periódicamente de forma anual entre el 2013 y el 2018.

Para el caso de la otra universidad mencionada se puede apreciar el trabajo que desarrollan sobre la implementación de indicadores en su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Sin embargo, en la etapa prospectiva se plantea la necesidad de acercar a los mismos al proceso de internacionalización:

*“Teniendo en cuenta que la internacionalización es una variable transversal a las funciones básicas de la Universidad, sería*

*oportuno articular los indicadores de resultado de una manera más integral con los de las funciones de docencia, investigación y extensión. Por otra parte, si se considerara la revisión del PI, sería oportuno operativizarlo mediante el establecimiento de indicadores”.*

En la etapa valorativa se da cuenta que al no ser pensados los indicadores desarrollados desde o considerando la internacionalización, los mismos podrían ser mejorados en dicho aspecto.

Por su parte, el informe de una universidad de muy reciente creación bonaerense explicita que la postulación no fue confeccionada por la ORI pero como universidad joven denota la relevancia de desarrollar indicadores para evaluar el proceso de internacionalización. Se plantea un listado cuantitativo en relación a las siguientes dimensiones: Asignación de recursos; Oferta académica internacional; Proyectos de investigación; Movilidad internacional; Idiomas; Internacionalización Inversa.

Frente al análisis de las Guías de Autoevaluación respecto a los indicadores, podemos percibir la necesidad de profundizar el trabajo en este aspecto. Tal como se mencionó anteriormente, se evidencia la necesidad de generar criterios y homogenizar procesos en la medida de lo posible. Si bien el monitoreo y la evaluación de impacto resultan obligatorias en el caso de las misiones sustantivas, parece que no son valoradas en su totalidad en cuanto a lo relativo a la internacionalización de las universidades. Estos indicadores debieran ser definidos y consensuados intra e interinstitucionalmente -a modo de una batería indicadores específicos de internacionalización- para ser aplicación por el conjunto del sistema universitario.

### **3. Evaluación general de los informes de autoevaluación**

Según lo expresado a lo largo del informe y en línea con las impresiones que nos deja el análisis realizado, listaremos algunas recomendaciones para los instrumentos de desarrollo de la autoevaluación, basada en el uso que le han dado las instituciones postulantes y de cara a pensar nuevas convocatorias.

La convocatoria proveyó a las universidades con la totalidad de los instrumentos necesarios para poder llevar adelante la postulación. Tal como se expresa en el documento:

*“La Guía de Autoevaluación pretende orientar el proceso de autoevaluación proponiendo una herramienta metodológica que facilite la valoración de las estrategias y actividades de internacionalización que desarrollan las instituciones universitarias. Prevé el relevamiento de información diagnóstica, su valoración y la formulación de propuestas de ajustes para las distintas dimensiones analizadas. Para ello se proponen dimensiones de análisis y etapas de implementación del proceso e indicadores”*

En este sentido, creemos que los instrumentos fueron pensados de manera integral para poder abordar el proceso de la internacionalización transversal e idealizando la capacidad de respuesta de las universidades. Dado que el mismo hecho de ser integral implica un proceso de generación y recopilación de información, así como de articulación

institucional que no parecen ser tan habituales ni estar institucionalizados en el sistema como podría esperarse. Por otro lado, se suma el desafío de hacer participativo el proceso y contemplar mecanismos de evaluación y seguimiento con indicadores concretos al proceso, así como el potencial de impacto institucional en relación a la misión y propósitos.

Los informes de autoevaluación presentados han sido heterogéneos entre sí, aún si segmentamos las postulaciones según los tamaños relativos o el CPRES de las mismas. La particularidad –unicidad– del proceso de internacionalización en cada universidad dificulta la construcción de instrumentos que permita medir y comparar el estado de situación –real– de la internacionalización del sistema universitario argentino.

Por lo antedicho, si bien desde el PIESCI se brindaron herramientas precisas y detalladas para la postulación de la autoevaluación, un porcentaje importante de instituciones no siguieron los instrumentos propuestos, haciendo una implementación parcial de los mismos (presentación de informes de gestión, autoevaluaciones muy breves, propuestas de lineamientos, etc.) y complejizando la posibilidad de hacer mediciones representativas y comparativas.

Sin embargo y aunque la comparación resulta compleja por las diferencias notorias entre las presentaciones, vimos que existe cierta representatividad en los análisis realizados que nos permiten señalar algunas conclusiones comunes y sistémicas que sirven como punto de partida para las recomendaciones que indicaremos.

Otro ítem que consideramos relevante para el diagnóstico de la presente convocatoria es que solo las universidades de gestión pública pudieran recibir fondos y que los mismos no fueran lo suficientemente importantes para dar cuenta de los requerimientos de fortalecimiento de todo tipo de las universidades. En este caso, una propuesta que se podrían implementar es de realizar **convocatorias diferenciadas** con relación a las necesidades de internacionalización siguiendo los criterios mencionados previamente u otros. Se propone pensar en convocatorias con planificación a varios años, pero que sean escalonadas con requerimiento de monitoreo y evaluaciones intermedias para los desembolsos o adjudicaciones de fondos. Creemos que esto puede favorecer la implementación de instrumentos de carácter integrales como los que se pensaron para esta convocatoria.

En relación con esto, podemos identificar, más allá de los matices, dos posturas opuestas. Por un lado, aquellas instituciones que tomaron la convocatoria como la posibilidad de instalar el tema y profundizar la sensibilización respecto al proceso de internacionalización internamente. Por otro lado, aquellas que postularon para obtener los cumpliendo con lo mínimo o con cuestiones básicas de las pautas de la convocatoria y estipulando acciones de bajo impacto para la implementación del proyecto.

Contemplando las dimensiones de análisis propuestas (Políticas y estrategias de internacionalización; Procesos de gestión organizacional; Procesos de gestión económica y financiera; Actividad de internacionalización y Resultados e impactos), se revela que las ORIs no logran abarcar dicho universo por lo que se hace clave involucrar a otras áreas de gestión para hacer verdaderamente integral la internacionalización.

El mayor detalle, en todos los casos analizados, se desarrolla en lo referido a las “Actividades de Internacionalización”, resulta evidente que esta información es generada o recopilada por las ORIs por lo que es de acceso inmediato. Esta es seguida



por la de “Políticas y Estrategias de Internacionalización” donde predomina el listado de normativa y procedimientos existentes. Las de menor desarrollo son la dimensión financiera y la de “Resultados e impactos”. Respecto a la primera es representativo el número de organizaciones que no cuentan presupuesto propio y manifiestan su interés en diversificar las fuentes del mismo.

La dimensión organizacional, es la que arroja información de mayor utilidad por presentar necesidades y debilidades claras de las instituciones tales como: recursos humanos (formación y cantidad de personal); infraestructura (sistemas y mejoramiento de las oficinas físicas); necesidad de adecuación de la normativa y/o procedimiento de gestión; el déficit de información estadística, así como en la comunicación interna y externa.

Sobre las etapas incluidas para el análisis de cada dimensión (diagnóstica, valorativa y prospectiva), se repite el patrón vinculado a desatender la etapa prospectiva. Identificamos dificultad en el desarrollo cada una de estas y, en varios casos, se mezclan en el mismo apartado las etapas o se realiza la evaluación y cierta prospectiva, no sistemática, de la dimensión a medida que se las van describiendo.

En esta línea, identificamos la necesidad de fortalecer especialmente la capacitación para los equipos que realizarán los procesos de autoevaluación en el desarrollo de las etapas valorativas y prospectivas de las dimensiones. Sólo algunas universidades avanzaron en profundidad en una evaluación crítica de sus actividades y en un desarrollo prospectivo de la dimensión que permita la definición de objetivos y/o acciones para su concreción. Por otro lado, se evidencia claramente que existe una baja predisposición de las instituciones de exponer debilidades o aspectos que requieren mejora, así como de planificar y trazar horizontes a largo plazo. Este aspecto, que debe ser atendible, requiere de la formación necesaria en las instituciones para considerarlo un aspecto imprescindible de la capacitación de gestores en vistas de mejorar los procesos de internacionalización.

Asimismo, la falta de información o la dificultad de acceso a la misma genera una barrera intraspasable para lograr un diagnóstico efectivo y representativo del estado de la internacionalización en cada universidad. Se cuenta con información atomizada y parcializada del proceso vinculada a aquella que produce y tiene acceso la ORI, acciones vinculadas a las actividades: culturales, de extensión, investigación, vinculación tecnológica, científicas y otras quedan por fuera. Sumado a esto, el bajo desarrollo de procesos participativos impide sumar dichas experiencias y estrategias ya que no se incorporan voces de otros actores de la institución.

Sin embargo, tal como mencionamos anteriormente, como fortaleza del instrumento encontramos la posibilidad de generar una/s línea/s de base/s diferenciada/s según el tamaño de la universidad o el CPRES al que pertenecen las instituciones debiendo tener un margen de flexibilidad por las particularidades ya mencionadas.

Por último, podemos observar que, si bien no se logró recabar la información exhaustiva del sistema, se cuenta con una foto muy interesante y se da cuenta de las debilidades que se reflejan más allá de los relatos de las instituciones. En este sentido, encontramos que el instrumento de autoevaluación fue relevante para su desarrollo, pero exigente para el estado actual de la gestión de la internacionalización de las universidades y deja al descubierto las debilidades del sistema respecto a la falta o atomización de la información en la gestión de la internacionalización. En definitiva, y tal como fue

implementado el instrumento, en contados casos logra sumar más voces que la de la ORI a los procesos de autoevaluación de la internacionalización por no realizarlos de modo participativos, tal como fuera postulado.

## c. Análisis de los proyectos presentados en la convocatoria

### 1. Características de las universidades que presentaron proyectos

En este apartado analizaremos específicamente las propuestas presentadas por las universidades en los proyectos de financiamiento para el fortalecimiento de la internacionalización y, con su desarrollo, realizaremos una vinculación de los mismos con los informes de autoevaluación analizados anteriormente.

Según las bases de la convocatoria, sólo las universidades de gestión pública pudieron presentar propuestas para el financiamiento de proyectos de internacionalización. En este caso, podemos advertir que 40 universidades presentaron sus proyectos. Lo que indica una representatividad alta, 61,5%, del total de las instituciones de gestión pública, pero sólo el 32% sobre el total de universidades del país, donde se incluye a las instituciones privadas, bajando su representatividad consecuentemente. Sin embargo, los datos que observaremos y las conclusiones sobre los proyectos presentados, serán bastante representativos de las necesidades que requieren las universidades del sistema para fortalecer sus actividades de internacionalización.

Tal como hemos advertido en el análisis anterior sobre los informes de autoevaluación, las universidades que avanzaron en la presentación de proyectos de fortalecimiento responden proporcionalmente a los tamaños relativos Medianos (Mediano-Pequeño y Mediano-Grande), que representan en conjunto más del 70% de los proyectos. A su vez, en estos tamaños, las universidades que presentaron propuestas son más del 70% de la cantidad de universidades de esos tamaños relativos, mostrando el particular interés de las instituciones en la presentación de la convocatoria.

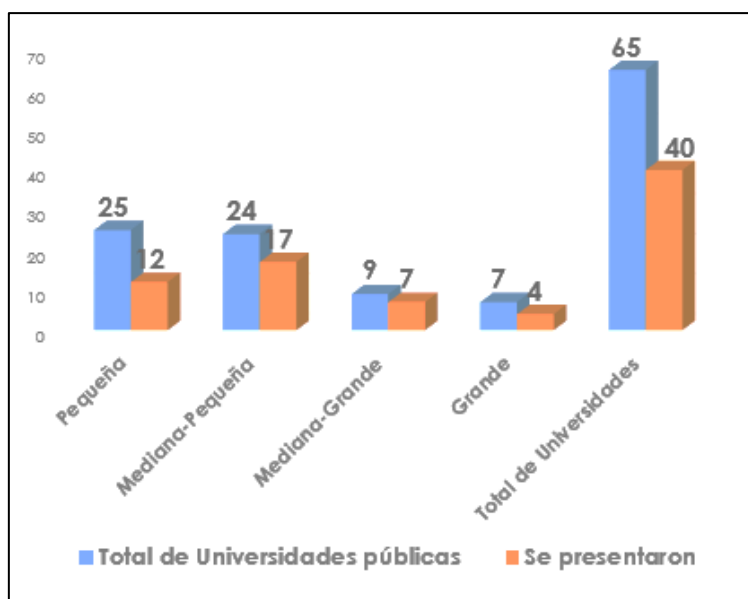
Por distintos motivos, las universidades Pequeñas no se presentaron en la convocatoria en la medida proporcional en que participan del conjunto total. Una posible explicación de esta menor participación puede deberse a que muchas de estas instituciones están en una etapa incipiente de su desarrollo y, pese a las excepciones marcadas en el análisis de las autoevaluaciones no avanzaron en el desarrollo de un informe que analice sus aspectos internacionales a fortalecer.

*Cantidad de universidades públicas que presentaron proyectos de fortalecimiento para sus actividades de internacionalización según tamaño de la universidad.*

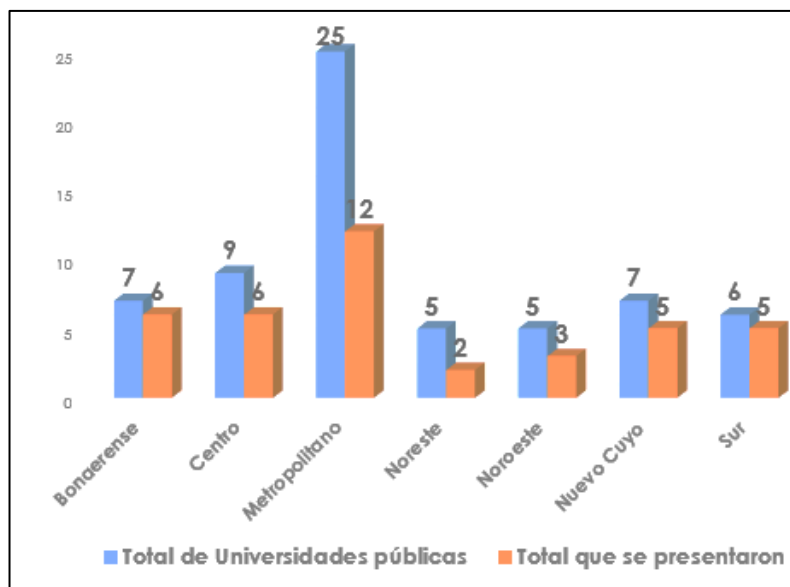
	Total de Universidades	%	Universidades que se presentaron		
			Total que se presentaron	% sobre el total de universidades	% sobre total de su tamaño
Pequeña	25	38,46%	12	30,00%	48,00%
Mediana-Pequeña	24	36,92%	17	42,50%	70,83%
Mediana-Grande	9	13,85%	7	17,50%	77,78%
Grande	7	10,77%	4	10,00%	57,14%
Total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

En el caso de las universidades Grandes podemos notar, que 4 de las 7 instituciones públicas de este tipo se presentaron (casi un 60%) y representan proporcionalmente en el conjunto total alrededor de un 10%, lo cual coincide con su participación en el total del subsistema público.

*Gráfico: Cantidad de universidades públicas que presentaron proyectos de fortalecimiento para sus actividades de internacionalización según tamaño de la universidad.*



*Gráfico: Cantidad de universidades públicas que presentaron proyectos de fortalecimiento para sus actividades de internacionalización según CPRES de pertenencia*



Con relación a los CPRES de pertenencia de las instituciones, como observamos en el análisis anterior, la mayor participación proporcional se encuentra en proyectos de universidades del CPRES Metropolitano (30%), seguida del CPRES Centro y Bonaerense en igual medida (15%). Entre estas 3 regiones representan más del 60% de los proyectos presentados. Dentro de estas regiones, podemos ver que casi todas las instituciones del CPRES Bonaerense (85%) presentaron proyectos, la mayoría de las universidades del CPRES Centro (66%) y poco menos de la mitad del CPRES Metropolitano (48%).

En el caso de las instituciones de los otros CPRES, sus participaciones en las presentaciones de proyectos son similares a su participación en el conjunto total de instituciones del sistema público de universidades. Lo que se destaca igualmente es que las universidades del CPRES Sur se presentaron en mayor medida (83%, 5 de 6 presentaciones) obteniendo una levemente mayor proporción en el conjunto total.

*Cantidad de universidades públicas que presentaron proyectos de fortalecimiento para sus actividades de internacionalización según tamaño de la universidad.*

	Universidades que se presentaron				
	Total de Universidades	%	Total que se presentaron	% sobre el total de universidades	% sobre total de su CPRES
Bonaerense	7	10,94%	6	15,38%	85,71%
Centro	9	14,06%	6	15,38%	66,67%
Metropolitano	25	39,06%	12	30,77%	48,00%
Noreste	5	7,81%	2	5,13%	40,00%
Noroeste	5	7,81%	3	7,69%	60,00%
Nuevo Cuyo	7	10,94%	5	12,82%	71,43%
Sur	6	9,38%	5	12,82%	83,33%
Total de Universidades	64	100,00%	39	100,00%	60,94%

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

## 2. Análisis de los proyectos de fortalecimiento presentados

### 2.1. Característica general de los fondos solicitados en los proyectos

Un primer análisis que podemos observar se refiere al total de fondos solicitados y adjudicados en la convocatoria, así como la participación general de los proyectos presentados y los rubros solicitados para su financiamiento.

De este modo, podemos advertir que fueron adjudicados un total de \$4.793.950,- según Resolución RESOL-2019-239-APN-SECPU#MECCYT en distintos Anexos y listados de proyectos adjudicados. De este total, podemos observar en el cuadro siguiente que la mayor parte de los fondos se solicitaron para el rubro **“Servicios no personales”** (41%) que se corresponde con la contratación de diferentes especialistas para el desarrollo de determinados proyectos o servicios. Si bien analizaremos en detalle más adelante este rubro, podemos indicar que se trata, en general, de contrataciones para actividades de capacitación, desarrollo de sistemas informáticos, servicios de traducción y, muy especialmente, contratación de consultores o expertos en internacionalización para distintas actividades internas a las universidades.

A continuación, los proyectos presentados solicitaron fondos en mayor medida para el rubro **“Viajes y Pasajes” (32%)**, **“Material de difusión” (11%)** y en partes iguales **“Bienes de uso” y “Bienes de consumo” (8% cada uno)**. Esta misma progresión de rubros solicitados se evidencia si analizamos la cantidad de proyectos que presentan financiamiento en dichos rubros, donde observamos, por ejemplo, que 33 proyectos presentaron financiamiento para erogar “Servicios no personales”, 27 en “Viajes y Pasajes” y 21 en “Material de difusión”. Sin embargo, podemos advertir en otro tipo de análisis, donde se observa que el 83% de los proyectos presentados solicitaron financiamiento para contratar actividades en “Servicios no personales”, un 68% de los proyectos en “Viajes y Pasajes”, y casi la mitad de los proyectos presentaron acciones para financiar “Material de difusión” (53%).

*Fondos totales solicitados por las universidades según rubros*

	Bienes de uso	Bienes de consumo	Material de difusión	Servicios no personales	Viáticos y Pasajes	Transferencias	Total
<b>Total de fondos solicitados y adjudicados por rubro</b>	\$ 367.900	\$ 363.000	\$ 525.400	\$ <b>1.974.400</b>	\$ <b>1.527.250</b>	\$ 36.000	\$ 4.793.950
<b>Porcentaje sobre el total %</b>	8%	8%	11%	<b>41%</b>	<b>32%</b>	1%	100%
<b>Cantidad de universidades que solicitaron cada rubro</b>	9	14	21	<b>33</b>	<b>27</b>	1	
<b>Cantidad de proyectos presentados en cada rubro sobre el total de proyectos</b>	23%	35%	53%	<b>83%</b>	<b>68%</b>	3%	
<b>Promedio de fondos solicitados por rubro</b>	\$ 40.878	\$ 25.929	\$ 25.019	\$ <b>59.830</b>	\$ <b>56.565</b>	\$ 36.000	

Si realizamos un análisis según fondos solicitados por rubro de acuerdo con la cantidad de universidades que presentaron propuestas en cada uno de ellos, podemos observar que en los rubros de mayor participación “Servicios no personales” y “Viajes y pasajes” se solicitaron, en promedio, fondos por \$59.000 aproximadamente y cerca de los \$56.000 en el segundo caso. Para los rubros “Bienes de consumo” y “Materiales de difusión” el promedio de fondos solicitados fue de \$25.000; y pese a los pocos pedidos

para el rubro “Bienes de uso”, se solicitaron en promedio una mayor cantidad de fondos, cerca de los \$40.000. Para finalizar este análisis breve, podemos advertir que un sólo proyecto solicitó fondos el rubro “Transferencias” por \$36.000.

## **2.2. Vinculación de los proyectos de fortalecimiento y los informes de autoevaluación**

Al analizar la relación entre los proyectos presentados de financiamiento y los informes de autoevaluación antes vistos, podemos advertir que en general existe una vinculación y coherencia entre ambos documentos según las principales conclusiones o acciones prospectivas que muestran las autoevaluaciones y las necesidades a financiar en los proyectos presentados. En algunos casos esta vinculación es más estrecha que en otros pero la relación se mantiene en casi todas las propuestas. En particular, el informe de autoevaluación y el proyecto de financiamiento parece vincularse, de algún modo, al nivel o instancia de desarrollo de la internacionalización en la universidad, donde las acciones a financiar, rubros y fondos solicitados dependen de la etapa inicial, media o consolidada del proceso de internacionalización en la institución.

Por ejemplo, algunas universidades de reciente creación presentaron informes de autoevaluación que claramente muestran una etapa de desarrollo muy incipiente del proceso de internacionalización de la institución y, de modo concordante, proponen acciones para su financiamiento que buscan empezar a fortalecer sus actividades internacionales. En uno de los casos se presenta específicamente como acción a desarrollar una *“Jornada de Internacionalización”* con el objetivo de *“Sensibilizar y capacitar a planta de docentes-investigadores, no docentes (personal de la biblioteca, laboratorio, gestión administrativa y directivos) y alumnos sobre la internacionalización de la educación superior”*. De este modo, el financiamiento solicitado se propone a los fines de solventar esta jornada con bienes de consumo, materiales de difusión, pasajes y estadías para los especialistas y capacitadores invitados, para lo cual busca integrar y hacer participar a la comunidad universitaria en este proceso de forma colectiva. Otro informe de autoevaluación de este tipo analiza de modo breve todas las dimensiones sugeridas y detalla puntualmente fortalezas institucionales, debilidades y propuestas de mejoras, solicita financiamiento para *“Contribuir a la puesta en marcha y el fortalecimiento del área de internacionalización”* en donde detalla acciones para la creación de normativas y procedimientos del área internacional y propone capacitaciones y acciones de visibilización interna y externa. De forma consecuente, el proyecto solicita financiamiento para solventar gastos de equipamiento (en forma importante, la mitad de lo solicitado), materiales de difusión, bienes de consumo, y pasajes y viáticos para especialistas invitados.

El completo informe de autoevaluación que presenta una universidad similar recientemente creada analiza todas las dimensiones sugeridas, lo cual incluye las etapas descriptivas, evaluativas y prospectivas de análisis, y propone también en un capítulo específico de conclusiones las fortalezas, debilidades y propuestas de mejoras a desarrollar que incluyen actividades varias del proceso de internacionalización y la infraestructura necesaria para llevarlas a cabo. Su proyecto de financiamiento para el fortalecimiento propone entonces como objetivo muy general *“Desarrollar la Internacionalización, definiendo un conjunto de políticas y estrategias que estén*



*alineados con los objetivos institucionales y que proporcionen a la Universidad de vínculos, relaciones y experiencias con instituciones educativas del extranjero, que enriquezcan el quehacer educativo, de investigación y gestión de la comunidad educativa*” y define acciones concretas para financiar y fortalecer distintos aspectos de este proceso muy inicial, como es incorporar recursos humanos al área internacional, desarrollar la comunicación interna y externa de la ORI, y realizar capacitaciones al personal de gestión y docentes en el tema. En esta etapa muy embrionaria del proceso de internacionalización, la institución entonces solicita fondos para financiar estas acciones puntuales con servicios no personales (para capacitación y desarrollo de página web), pasajes y viáticos (para especialistas) y transferencias (para pasante de la ORI). Este último rubro es especialmente destacado entre todos los proyectos ya que fue la única institución que solicitó fondos para incorporar recursos humanos en formación a su área de internacionalización.

De forma similar, lo mismo acontece con el proyecto presentado por una universidad metropolitana de este tipo, que, si bien su informe es más institucional en su análisis e incluso se propone como una autoevaluación preliminar, los fondos se solicitan para generar varias acciones de fortalecimiento del proceso de internacionalización, consolidar su ORI y desarrollar un Plan Estratégico de Internacionalización para la institución. En este caso, podemos observar que son varias las actividades propuestas para su acción (adquisición de equipamiento, jornadas de aprendizaje, talleres de fortalecimiento y capacitación, talleres de diagnóstico para el desarrollo de Plan Estratégico, etc.) y, de este modo, los fondos se solicitan para iniciar este proceso al solventar gastos en equipamientos (la mitad de lo solicitado), organización de eventos, especialistas invitados, traducción, y pasajes y viáticos.

En otras instituciones, que podríamos categorizar de niveles iniciales o inicial-medio en el desarrollo de sus procesos de internacionalización, y que son instituciones que cuentan con varios años de funcionamiento desde su creación, podemos advertir algunas coincidencias y diferencias con estos enfoques para sus proyectos de fortalecimiento y su vínculo con los informes de autoevaluación realizados. En el caso de una de ellas de la región Nuevo Cuyo se propone también como objetivo, y tal como casos mencionados, *“Desarrollar una estrategia para la implementación del Plan Estratégico de Internacionalización”* donde enmarca acciones a financiar para el desarrollo de talleres de análisis del proceso de internacionalización, seminarios de formación para docentes y estudiantes, y acciones de formación de recursos humanos (pasantías cortas). Todas estas actividades se encuentran en concordancia con lo planteado en el informe de autoevaluación al advertir la necesidad de capacitación interna de la internacionalización, acciones de sensibilización y participación de la comunidad universitaria en estos procesos. De forma particular, en el proyecto presentado se solicitan fondos únicamente en el rubro viajes y viáticos, con la intención de solventar gastos de especialistas y formadores en esos temas, por las contrapartes para desarrollar las acciones internamente serán gastos que erogará directamente la universidad.

El proyecto de fortalecimiento presentado por una universidad patagónica también sigue la línea de profundizar acciones de formación en internacionalización a través de la implementación de distintos seminarios con especialistas invitados sobre distintas temáticas concretas, como ser, planificación estratégica, gestión de la internacionalización e internacionalización del curriculum. Su autoevaluación consistió, a

diferencia de casos anteriores, en las respuestas a la guía de preguntas planteadas y, si bien dicho informe se encuentra completo y se trató de abarcar todas las dimensiones y preguntas planteadas, su mirada es netamente institucional. En este caso, es concordante el proyecto al plantear esos seminarios formativos dado la necesidad de la universidad por comenzar a integrar los procesos de internacionalización en su trayectoria institucional y, dada la antigüedad de la institución y como se plantea, tratar de revitalizar este aspecto. Los rubros solicitados de financiamiento en este caso se componen únicamente de servicios no personales, a los fines de solventar los gastos de los capacitadores invitados, y sus costos de viajes y viáticos correspondientes.

Por otro lado, en un nivel de desarrollo de sus procesos de internacionalización que podemos considerar similar a los casos previos, encontramos como particular el informe de una institución de la región metropolitana que propone no una autoevaluación como la sugerida sino lineamientos para el desarrollo de la internacionalización en la universidad. En este documento de principios de una autoevaluación institucional dado que sólo parece analizarse la dimensión de política y estrategia de la internacionalización se proponen algunas acciones para desarrollar a los fines de fortalecer estas actividades. De modo consecuente, y tal como aquellas instituciones en su etapa inicial del proceso, el proyecto plantea como objetivo *“Elaborar un Plan Estratégico de Internacionalización que contribuya a integrar la dimensión internacional en las funciones sustantivas de investigación, formación, promoción del desarrollo tecnológico y social, y promoción de la cultura”*. De este modo, se plantean como actividades del proyecto la realización de reuniones internas para la elaboración de ese plan estratégico, la realización de jornadas de trabajo y, muy especialmente dado que se solicitan casi todos los recursos para este último rubro, la contratación de un consultor para guiar el proceso de elaboración del plan estratégico.

Desde otro punto de vista, el proyecto de una universidad mediana-pequeña metropolitana proponen otro tipo de acciones para desarrollar en su proyecto de fortalecimiento, donde podemos considerar a la institución en una etapa de la internacionalización de nivel un poco mayor a los últimos casos analizados. Dado que su objetivo particular es *“Fortalecer la internacionalización de las artes de manera tal de no solamente incidir hacia adentro de la institución, sino también visibilizar a las artes dentro del sistema universitario”* se plantean actividades diversas como ser: jornadas de capacitación interna de gestión para la ORI y las unidades académicas, elaboración de materiales para difusión, desarrollo de una jornada de internacionalización y, asimismo como mucho de estos casos iniciales, la contratación de expertos para la elaboración de un plan estratégico. Estas variadas acciones, que se presentan en el proyecto de financiamiento en distintos rubros, se vinculan cercanamente a la autoevaluación presentada que, de modo interesante, realiza una buena síntesis de las necesidades institucionales y así lo plantea en el proyecto para su fortalecimiento.

De forma análoga, con un nivel similar a la última institución en el desarrollo de su proceso de internacionalización, podemos encontrar el proyecto de otra universidad bonaerense que propone *“fortalecer y consolidar el Área de Relaciones Internacionales”* a través del desarrollo de distintos talleres de capacitación interna, contratación para el desarrollo de páginas web, desarrollo de reuniones para la elaboración del plan estratégico y talleres abiertos de sensibilización en temas internacionales. Estas distintas acciones, que se proponen financiar básicamente en los rubros “Servicios no personales” y “pasajes y viáticos”, se vinculan a la autoevaluación realizada que, de

modo acotado plantea una evaluación general del proceso de internacionalización de la universidad y algunas grandes líneas de trabajo, en particular con las sedes de la institución, para su desarrollo.

Por otro lado, podemos observar instituciones que, con un nivel que consideramos medio o de consolidación de su proceso de internacionalización proponen diferentes actividades para desarrollar desde sus proyectos de fortalecimiento y que cuentan en general con estrecha vinculación a las propuestas planteadas en sus informes de autoevaluación. Todos estos proyectos buscan afianzar, fortalecer o consolidar los procesos de internacionalización desde el desarrollo de estas distintas acciones. Por caso, una universidad creada en los años 90 y ubicada en el conurbano bonaerense propone actividades muy diversas para su implementación (desde folletería institucional, dictados de cursos específicos de internacionalización académica, desarrollo de software de gestión hasta relevamientos diversos) que buscan *“Poner en marcha un políticas de internacionalización integral”*. El proyecto de otra universidad cercana a la anterior y similar en su desarrollo también tiene como objetivo *“Avanzar en el proceso de internacionalización integral”* y para ello se proponen acciones que tienen una relación directa con este fin, buscando que *“la internacionalización pase a ser vista como algo cotidiano y no un lujo de minorías”*. Algunas de las acciones que se proponen son el desarrollo de programa de internacionalización de grado (que excluya la movilidad), la adaptación y traducción de materiales institucionales y la generación de seminarios sobre planificación e implementación de políticas de internacionalización, las cuales se financian mayormente desde el rubro de “bienes de consumo” por los materiales necesarios para llevarlo a cabo. Dado el altamente consistente informe de autoevaluación que presenta la universidad, que se encuadra en el Plan Estratégico Institucional, el proyecto da respuesta así a las necesidades de integración y afianzamiento de los procesos de internacionalización en su institución de este modo particular.

De modo muy similar, el proyecto de otra institución metropolitana con un desarrollo importante en el tema define como objetivo *“Fortalecer la gestión institucional de la Internacionalización”*, para lo cual propone acciones variadas en igual sentido, como ser la organización de reuniones internas para el desarrollo del Plan de Internacionalización, la elaboración de material institucional, diseño de página web, desarrollo de un sistema informático y la promoción en el exterior de sus actividades. El completo documento de autoevaluación, muy descriptivo del desarrollo de la ORI y de la internacionalización en la Universidad, presenta interesantes aspectos prospectivos, con algunos lineamientos puntuales a seguir, que se toman para el proyecto de fortalecimiento presentado. También el proyecto de una universidad mediana-grande de la región sur busca *“Consolidar y fortalecer la gestión de las actividades de internacionalización de la Universidad e iniciar un proceso institucional de construcción de una política formal e integral de internacionalización”* para lo cual plantea diversas reuniones internas con participación de representantes de todas las Unidades Académicas, reuniones con las universidades de la región patagónica, capacitación del personal de gestión y la elaboración de materiales de comunicación y divulgación. La autoevaluación completa que presenta, y que incluye muchos puntos de análisis e información relevada, resumen las acciones concretas que se plantean en el proyecto, aunque de modo mucho más

sintético dado el financiamiento y tiempos acotados para la implementación de la propuesta concreta.

Sin embargo, pese a las coincidencias de estos proyectos, podemos notar que otras instituciones de niveles similares de desarrollo a los analizados en sus procesos de internacionalización presentaron proyectos interesantes, pero sólo solicitaron financiamiento para uno sólo o unos pocas actividades o rubros. Por caso, una universidad mediana-grande del noreste si bien presenta un proyecto vinculado a su autoevaluación (y describe acciones previstas para desarrollar actividades de capacitación interna, formación a distancia y talleres de formulación de Plan Estratégico) sólo solicitó fondos para financiar la participación en una de las acciones (en el rubro “Servicios no personales” para erogar el curso de capacitación a distancia de OUI). Lo mismo ocurre con el proyecto de otra universidad similar pero de la región bonaerense, que si bien realiza una autoevaluación más breve pero completa con análisis concreto de todas las dimensiones sugeridas, propone varias acciones en su proyecto vinculadas a su informe (revisión de normativa y procedimientos, análisis diagnóstico, diseño de indicadores, jornadas de sensibilización y planificación estratégica) el financiamiento solicitado se compone básicamente de la contratación de consultores en el rubro “Servicios no personales” y “viajes y viáticos” para poder desarrollar estas actividades puntuales.

Para niveles que podemos considerar más desarrollados de las universidades en sus procesos de internacionalización, podemos observar que en el caso de universidad grandes también ocurre lo mismo que en estos últimos proyectos vistos, donde pese a la muy interesante autoevaluación realizada, se presentan unas pocas acciones a financiar (desarrollo de normativas, sistema informático de gestión y capacitación) y solicita la mayor parte de los fondos para financiar una de las actividades (en el rubro “Servicios no personales” para desarrollar e implementar el sistema informático). También se advierte esta situación particular en otros dos casos. El proyecto de una institución avanzada en su proceso de internacionalización de la región centro, que posee una estructura de gestión de ORI muy importante y presenta una autoevaluación completa pero quizás algo acotada y puntual en sus alcances prospectivos (plantea 9 puntos de desarrollo ya mencionados), propone una sola actividad muy particular para implementar: el dictado de un seminario teórico-práctico de 60 horas para 50 docentes de todas las carreras de la Universidad con el fin de *“Internacionalizar el curriculum de las carreras de grado”* para lo cual propone financiar materiales, servicios no personales, equipos, y viajes y viáticos para tal fin.

En el caso de otra universidad grande con múltiples sedes en el país, que realiza un informe de autoevaluación exhaustivo y colaborativo con las universidades regionales, de modo participativo y completo, demuestra el amplio proceso de análisis que desarrolló en la institución para este fin. Por las particularidades de esta institución y su complejidad en la inserción regional, el proyecto busca la participación de todas las unidades académicas, con el objetivo de *“Generar capacidades en torno a la necesidad de profesionalizar gestores de la internacionalización, y desarrollar herramientas de gestión para mejorar competencias en la comunidad adaptadas y acordes al mundo globalizado de la próxima década”*. Estos grandes lineamientos se traducen básicamente en dos acciones para el proyecto de fortalecimiento, acordes a la autoevaluación realizada aunque puntuales para su implementación, como son: la contratación de un experto para el desarrollo del Plan Integral de Internacionalización (con distintas etapas

de evaluación, reuniones y redacción del plan) y la contratación de especialistas para la capacitación a gestores y referentes de Relaciones Internacionales de las Facultades a través de cursos y talleres.

Un caso distinto entre las universidades consideradas grandes por su tamaño relativo lo podemos encontrar en el proyecto de una institución grande de la región noreste, que plantea un proyecto demasiado abarcativo donde proponen 13 actividades, entre las que se encuentran desde el armado del Plan Estratégico de Internacionalización al desarrollo de programas de movilidad cultural, misiones al exterior e inversas para la internacionalización de posgrados, realización de talleres de Internacionalización del Curriculum y convocatoria de apoyo a iniciativas en esta línea, módulos académicos de formación en idioma; encuentros de becarios, entre otros. Esta cantidad excesiva de acciones se enumeran bajo 3 objetivos generales para *“Consolidar el proceso de Internacionalización de la Universidad, con una visión integral, sistémica, que abarca todas las funciones principales...”*, *“Potenciar la política de alianzas estratégicas con Redes de Universidades y Consorcios internacionales...”*, y *“Fortalecer la Cooperación Sur-Sur en función de los postulados y Plan de Acción de la CRES 2018”*. A su vez, para el desarrollo de todas estas actividades se solicitan fondos en su mayoría en el rubro “Servicios no personales” y pasajes y viáticos, con una distribución de fondos acotada para cada actividad (Plan Estratégico, Internacionalización del Curriculum, Internacionalización del Posgrado, Programa Intercultural, etc.). En este caso, podemos advertir que tanto el proyecto como el informe presentados, están más vinculados al trabajo interno que viene desarrollando la universidad, a través de su ORI para consolidar sus actividades de internacionalización, sus necesidades concretas y desafíos o iniciativas a desarrolla, que en función de la propuesta de autoevaluación planteada en la convocatoria. En resumen, la propuesta de acciones es consistente en este sentido, pero tiene poca relación con el tiempo de trabajo planteado para el proyecto (de sólo un año) y los objetivos de la autoevaluación sugeridos.





algunos indicadores propuestos. De este modo, el proyecto presentado, de modo coincidente con estos planteos, propone como objetivo establecer líneas estratégicas en internacionalización para consolidar impulsar su política institucional y define actividades afines para el desarrollo de estas acciones institucionales muy generales (desarrollar instancias representativas a nivel internacional a través de programas, asociaciones y embajadas, vincular las Unidades Académicas, promover movilidad académica de estudiantes, docentes y administrativos, etc.). Sin embargo, los fondos se solicitan para equipar la ORI y capacitar a personal en idiomas. La relación escasa aquí es concretamente entre los objetivos y propuestas planteadas por el proyecto y los fondos específicamente solicitados para su desarrollo.

## **Factibilidad e Impacto de la implementación de los proyectos**

En lo que respecta a la factibilidad de implementación, identificamos que de las 40 postulaciones, 28 son factibles, 5 son medianamente factibles y 6 cuentan con una factibilidad baja. La variación entre las categorías se relaciona con la cantidad de actividades identificadas, los recursos asignados, los tiempos de ejecución, las articulaciones y requerimientos que implican las actividades a desarrollarse.

Nos encontramos con un abanico de proyectos que abarcan las postulaciones desde desarrollar una sola actividad como puede ser la traducción de la página web hasta la implementación de talleres de capacitación a referentes de internacionales por sedes, contratación de recursos humanos para desarrollo web, implementación de reuniones para formular el próximo Plan Estratégico Institucional, talleres abiertos para trabajar la temática de inserción territorial, o la impresión de materiales de difusión y diseño de folletería o redes sociales”.

Encontramos muchos casos con una atomización notable de actividades, casos concretos de búsqueda de desarrollar el PEI o actualizar el mismo. Son menores los casos que focalizan en una o dos acciones específicas. Se percibe que instituciones de mayor desarrollo relativo, postulan lo mínimo para obtener el financiamiento mientras que aquellas con un desarrollo más incipiente, hacen uso de la convocatoria para reforzar su posicionamiento interno, aumentando las acciones para que se encuentren enmarcadas en una convocatoria del ministerio.

Siguiendo lo expresado previamente, dada la disparidad de las postulaciones, el impacto también será relativo. No todas han explicitado donde esperan ver reflejado el impacto institucional. En el caso de una institución de reciente creación de la región bonaerense implicaría la puesta en marcha del área mientras que otra institución similar busca desarrollar a través del proyecto presentado su PEI y una batería de indicadores de internacionalización. Por su parte, el proyecto de una universidad grande del noreste plantea el impacto en diversos aspectos” 1. *Fortalecimiento del proceso de Internacionalización Integral de la Universidad.* 2. *Mayor internacionalización de los Posgrados de alta calidad académica que tiene acreditados la UNN* 3. *Mejoramiento sensible de los indicadores de Internacionalización en Ciencia, Tecnología e Innovación* 4. *Internacionalización de los Proyectos de Extensión Universitaria en el Territorio.* 4. *Aumento de la calidad de la gestión institucional de los programas y proyectos internacionales”*

Ahora bien, la modalidad de medición de impacto no es explicitada en las postulaciones y en líneas generales no se plantea el desarrollo de instrumentos específicos.

### **2.3. Fondos solicitados por los proyectos según tamaño relativo de las universidades**

En un primer análisis general de fondos solicitados según tamaño relativo de las universidades podemos advertir que, tal la cantidad de proyectos presentados por las universidades, la mayor parte de los fondos lo solicitan las universidades Medianas-Pequeñas (42%), a las que le siguen las Pequeñas (30%). Entre ambos tipos de instituciones reúnen más del 70% de los fondos solicitados, de forma similar a su representación en el conjunto total del sistema de universidades de gestión pública. Con porcentajes menores y de igual representación, observamos a las universidades Medianas-Grandes (17%) y Grandes (10%).

*Fondos totales solicitados por las universidades  
según tamaño relativos de las universidades*

	<b>Total de fondos solicitados</b>	<b>%</b>
Pequeña	\$ 1.440.000	30,04%
Mediana-Pequeña	\$ 2.040.000	42,55%
Mediana-Grande	\$ 823.950	17,19%
Grande	\$ 490.000	10,22%
<b>Total general</b>	<b>\$ 4.793.950</b>	<b>100,00%</b>

Distribuyendo el total de fondos solicitados según tamaño en los rubros específicos en que solicitan fondos de las universidades, podemos advertir que la mayoría de los fondos se solicitan en dos rubros: “Servicios no personales” y “Viáticos y pasajes”. Como vimos al inicio del apartado, ambos rubros agrupan el 73% de los fondos solicitados, por lo que los analizaremos en detalle más adelante.

En este caso, al profundizar la mirada sobre los tamaños relativos de universidades, notamos que en el rubro “Servicios no personales” las instituciones Medianas-Pequeñas tienen la mayor proporción de fondos solicitados, pero no en la misma participación que sobre el total de fondos, sino que disminuye levemente (del 42% sobre el total al 36% para este rubro). Lo mismo sucede con la participación del rubro sobre el total se acrecienta para las universidades Pequeñas (que disminuyen del 30% sobre el total al 24% en este rubro). De este modo, esta participación de “Servicios no personales” se acrecienta para las universidades Medianas-Grandes y Grandes (en un 6% y 7% en cada



caso). Será de interés advertir entonces los sub-rubros específicos en los cuales se solicitan utilizar los fondos para este rubro para estos tamaños de universidades.

Los fondos solicitados para el rubro “Viáticos y pasajes”, el segundo en importancia proporcional, según los tamaños de universidades presentan más diferencias con el total de fondos solicitados. En este caso, la mayor proporción de fondos lo solicitan las instituciones Medianas-Pequeñas, en porcentajes similares al total, pero sin embargo se acrecientan los fondos solicitados en este rubro de las universidades Pequeñas (del 30% en el total al 39% para este rubro). Y mientras que para las universidades Grandes se mantiene su proporción sobre el total para este rubro, las universidades Medianas-Grandes disminuyen la proporción ganada por las Pequeñas (del 17% al 8%).

En los otros rubros las diferencias de participación sobre el total según los tamaños relativos de las instituciones son más notorias. En el rubro “Materiales de difusión”, que le sigue en proporción de importancia a los anteriores (11%), las universidades Medianas-Pequeñas agrupan la mayoría de los fondos (67%) mientras que las otras universidades tienen porcentajes de participación bastante menores. En el caso del rubro “Bienes de consumo” sucede lo mismo con estas universidades, que concretan la mayoría de los fondos (71%). Caso contrario acontece con el rubro “Bienes de uso”, donde los fondos lo solicitan en su gran mayoría las universidades Pequeñas (49%) y Medianas-Grandes (35%). En ambos tipos se acrecienta notoriamente este rubro sobre el total de participación de fondos solicitados y agrupan en conjunto casi el 85% de los fondos solicitados. Por último, señalamos nuevamente el caso del rubro “Transferencias” que sólo es solicitado por una institución pequeña, y en monto muy menor, para incorporar personal becado a su oficina.

*Fondos totales solicitados por las universidades según rubros y tamaño relativos de las universidades*

	Bienes de uso	Bienes de consumo	Material de difusión	Servicios no personales	Viáticos y Pasajes	Transferencias	Total
Pequeña	\$ 179.900	\$ 69.500	\$ 89.400	\$ 466.600	\$ 598.600	\$ 36.000	\$ 1.440.000
Mediana-Pequeña	\$ 48.000	\$ 258.500	\$ 350.500	\$ 718.550	\$ 664.450	\$ 0	\$ 2.040.000
Mediana-Grande	\$ 128.000	\$ 35.000	\$ 78.000	\$ 453.750	\$ 129.200	\$ 0	\$ 823.950
Grande	\$ 12.000	\$ 0	\$ 7.500	\$ 335.500	\$ 135.000	\$ 0	\$ 490.000
<b>Total general</b>	<b>\$ 367.900</b>	<b>\$ 363.000</b>	<b>\$ 525.400</b>	<b>\$ 1.974.400</b>	<b>\$ 1.527.250</b>	<b>\$ 36.000</b>	<b>\$ 4.793.950</b>

*Fondos totales solicitados por las universidades según rubros y tamaño relativos de las universidades (porcentaje según rubros)*

	Bienes de	Bienes de	Material de	Servicios no	Viáticos y	Transferencia	Total
--	-----------	-----------	-------------	--------------	------------	---------------	-------

	uso	consumo	difusión	personales	Pasajes	ncias	
Pequeña	49%	19%	17%	24%	39%	100%	30%
Mediana-Pequeña	13%	71%	67%	36%	44%	0%	43%
Mediana-Grande	35%	10%	15%	23%	8%	0%	17%
Grande	3%	0%	1%	17%	9%	0%	10%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

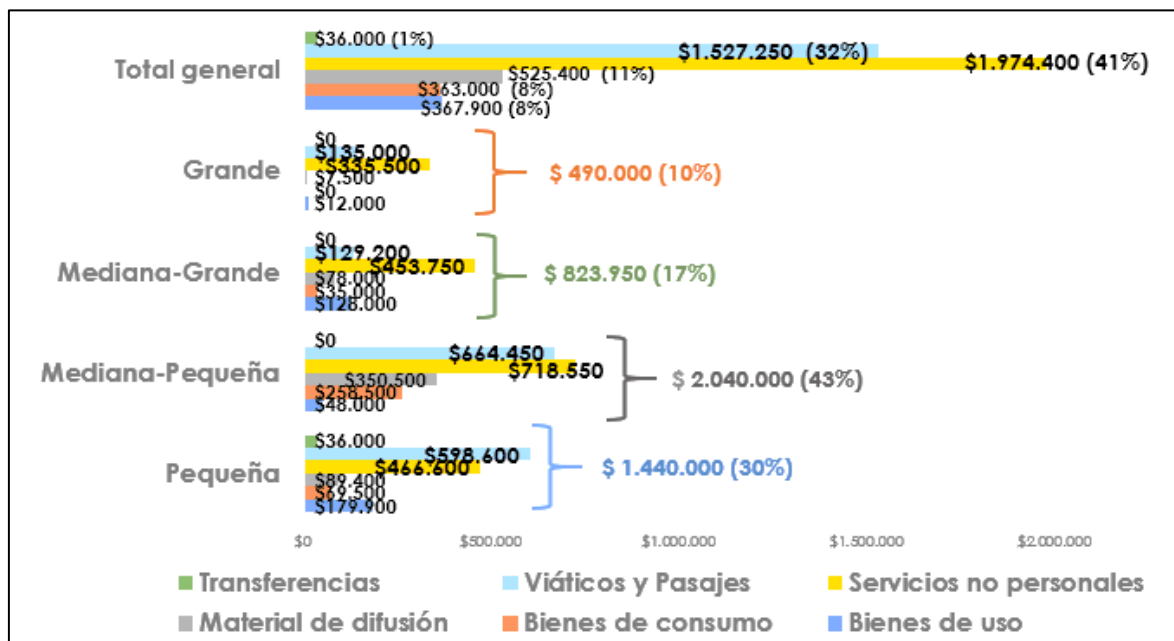
*Fondos totales solicitados por las universidades según rubros y tamaño relativos de las universidades (porcentaje según tamaño de universidad)*

	Bienes de uso	Bienes de consumo	Material de difusión	Servicios no personales	Viáticos y Pasajes	Transferencias	Total
Pequeña	12%	5%	6%	32%	42%	3%	100%
Mediana-Pequeña	2%	13%	17%	35%	33%	0%	100%
Mediana-Grande	16%	4%	9%	55%	16%	0%	100%
Grande	2%	0%	2%	68%	28%	0%	100%
Total general	8%	8%	11%	41%	32%	1%	100%

Analizando esta situación desde otro punto de vista, según únicamente los tamaños relativos de las universidades, podemos notar que las universidades Pequeñas y Medianas-Pequeñas concentran sus pedidos de fondos en los rubros: “Servicios no personales” y “Viáticos y Pasajes” y entre ambos reúnen alrededor del 70% de lo solicitado. En el caso de las Pequeñas los “Viáticos y Pasajes” en el rubro más importante (42%), le siguen los “Servicios no personales” (32%), bastante más lejos el rubro de “Bienes de uso” (12%) y los otros rubros con porcentajes muy menores. Para las universidades Medianas-Pequeñas los fondos se solicitan principalmente en ambos rubros mencionados (35% y 33% cada uno) y le siguen los rubros “Materiales de difusión” (17%) y Bienes de consumo” (13%), siendo menores los otros.

En el caso de las universidades Medianas-Grandes y Grandes sucede algo distinto. Para instituciones de ambos tamaños relativos, el rubro “Servicios no personales” es el preponderante en mayor medida que cualquiera de los otros (55% y 68% respectivamente). Sin embargo, las universidades Medianas-Grandes solicitan luego fondos en proporción similar para solventar “Viáticos y Pasajes” y “Bienes de uso” (16% en cada caso), mientras que las universidades Grandes concentran los fondos restantes en el rubro “Viáticos y Pasajes” únicamente (28%).

Gráfico: Fondos totales solicitados (absolutos y relativos) por las universidades según rubros y tamaño relativos de las universidades



#### 2.4. Fondos solicitados por los proyectos según CPRES de pertenencia

En este apartado podemos observar los fondos solicitados por las universidades según los CPRES de pertenencia de las instituciones y analizar los mismos según los rubros para obtener un panorama general de los proyectos presentados. Así observamos que la distribución de los fondos solicitados por CPRES coincide proporcionalmente a los proyectos presentados, donde las universidades del CPRES Bonaerense agrupan el 30% de los fondos pedidos, los CPRES Centro y Bonaerense alrededor del 15%, el CPRES, los CPRES Nuevo Cuyo y Sur poco más del 12,5% cada uno; y con porcentajes menores los CPRES Noroeste y Noreste. En síntesis, entre las primeras 3 regiones (Bonaerense, Centro y Bonaerense) agrupan cerca del 60% de los proyectos y fondos totales solicitados.

Al observar la distribución de estos fondos solicitados por las universidades de cada CPRES según los rubros de financiamiento podemos notar diferencias significativas en cada caso. Viendo al mayor rubro solicitado de financiamiento, “Servicios no personales”, podemos notar que dos CPRES se destacan por la proporción de los fondos solicitados, CPRES Metropolitano (23%) y Bonaerense (20%). Sin embargo, en el primer caso, la proporción de lo solicitado es menor a su participación en el conjunto total (baja 7%) y en el segundo caso la misma aumenta moderadamente (sube 5%). A las universidades de estas regiones, la siguen del CPRES Centro que concentran el 14% de los fondos solicitados para “Servicios no personales”. Entre estas 3 regiones agrupan casi el 60% de los fondos pedidos para este rubro, tal como el total de fondos solicitados por todos los proyectos



*Fondos totales solicitados por las universidades según CPRES de pertenencia de las universidades*

	<b>Total de fondos solicitados</b>	<b>%</b>
Bonaerense	\$ 731.750	15,26%
Centro	\$ 717.500	14,97%
Metropolitano	\$ 1.440.000	30,04%
Noreste	\$ 240.000	5,01%
Noroeste	\$ 345.000	7,20%
Nuevo Cuyo	\$ 599.700	12,51%
Sur	\$ 600.000	12,52%
(en blanco)	\$ 120.000	2,50%
<b>Total general</b>	<b>\$ 4.793.950</b>	<b>100,00%</b>

En el segundo rubro en importancia por la cantidad de fondos solicitados, “Viáticos y Pasajes”, se puede observar una situación diferente. Aquí las universidades de los CPRES Sur y Nuevo Cuyo concentran casi la mitad de los fondos solicitados (27% y 21% respectivamente), de modo muy superior al total de fondos solicitados por los proyectos (donde estas regiones participan en alrededor 13% cada una). Esto evidentemente refiere a la necesidad de estas universidades por destinar fondos a este fin especialmente dada la lejanía de sus sedes, cuestión que no requieren en tal magnitud las universidades más cercanas al centro del país. Sin embargo, las universidades de los CPRES Bonaerense, Centro y Metropolitano tienen altos porcentajes de participación en este rubro (del 16% al 18% cada una). En los dos primeros casos con un porcentaje un poco mayor a su participación sobre el total, dada su distancia relativa de la ciudad de Buenos Aires, mientras que el CPRES Metropolitano con una disminución notoria con relación a los fondos totales solicitados (del 30% baja al 16%). De este modo, se evidencia la necesidad de diferenciar la cantidad de fondos a solicitar en el rubro “Viáticos y Pasajes” según la ubicación geográfica de las universidades, donde las más alejadas del centro del país o las que tienen varias sedes en distintas localidades o provincias requieren destinar más fondos para poder realizar actividades similares (por ejemplo, invitar especialistas en internacionalización para desarrollo de plan estratégicos, desarrollar jornadas internas de capacitación, talleres participativos en la universidad, etc.). Por último, es de notar que las universidades de los CPRES Noreste y Noroeste casi no solicitan fondos en este rubro, pese a la lejanía de sus sedes universitarias.

En los rubros “Materiales de difusión” y “Bienes de consumo” podemos advertir a su vez otra distribución diferente. En ambos casos, aunque especialmente en el segundo, las universidades del CPRES Metropolitano agrupan la gran mayoría de los fondos solicitados, aún en proporción mucho mayor que sobre el total de los fondos. Para “Materiales de difusión”, estas instituciones concentran casi todos los fondos (83%) y en “Bienes de consumo” casi el 60%, seguida de las universidades del CPRES Centro

(17%) y Noroeste (14%). Por otro lado, se evidencia que en el rubro “Bienes de consumo” existen 5 regiones que casi no pide (Centro, Nuevo Cuyo y Sur), o directamente no solicitan (Bonaerense y Noreste), fondos para esta actividad. Lo mismo ocurre en el rubro “Materiales de difusión”, donde las universidades de los CPRES Bonaerense, Nuevo Cuyo y Sur solicitan muy pocos fondos sobre el total, y Noreste no solicita. En resumen, la distribución en estos dos rubros es notoriamente distinta al porcentual de fondos solicitados por el total de proyectos evidenciando la disparidad de las universidades para financiar estas actividades.

Por último, en el caso del rubro “Bienes de uso” notamos también una situación diferente a la que observamos sobre el total de fondos solicitados por los proyectos. Este rubro, que básicamente trata del equipamiento solicitado para financiar, vemos que las instituciones de 4 regiones (CPRES Metropolitano, Centro, Nuevo Cuyo y Sur) concentran casi todos los fondos solicitados en los proyectos (el primero con 38% y las restante con 20% cada una aproximadamente). Por caso contrario, es notorio que otras 3 regiones (Noreste, Noroeste y Bonaerense) no solicitan o casi no solicitan fondos al respecto. Se refleja así otra situación diversa de financiamiento de las universidades en cuanto a sus necesidades de equipos para fortalecimiento de sus acciones internacionales.

*Fondos totales solicitados por las universidades según rubros y CPRES de pertenencia de las universidades*

	Bienes de uso	Bienes de consumo	Material de difusión	Servicios no personales	Viáticos y Pasajes	Transferencias	Total
Bonaerense	\$ 12.000	\$ 0	\$ 22.000	\$ 392.000	\$ 269.750	\$ 36.000	\$ 731.750
Centro	\$ 74.000	\$ 10.000	\$ 87.000	\$ 278.000	\$ 268.500	\$ 0	\$ 717.500
Metropolitano	\$ 138.900	\$ 302.500	\$ 298.500	\$ 461.900	\$ 238.200	\$ 0	\$ 1.440.000
Noreste	\$ 0	\$ 0	\$ 2.500	\$ 217.500	\$ 20.000	\$ 0	\$ 240.000
Noroeste	\$ 0	\$ 35.000	\$ 75.000	\$ 235.000	\$ 0	\$ 0	\$ 345.000
Nuevo Cuyo	\$ 72.000	\$ 10.500	\$ 16.400	\$ 185.200	\$ 315.600	\$ 0	\$ 599.700
Sur	\$ 71.000	\$ 5.000	\$ 24.000	\$ 84.800	\$ 415.200	\$ 0	\$ 600.000
(en blanco)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 120.000	\$ 0	\$ 0	\$ 120.000
Total general	\$ 367.900	\$ 363.000	\$ 525.400	\$ 1.974.400	\$ 1.527.250	\$ 36.000	\$ 4.793.950

*Fondos totales solicitados por las universidades según rubros y CPRES de pertenencia de las universidades (porcentaje según rubros)*

	Bienes de uso	Bienes de consumo	Material de difusión	Servicios no personales	Viáticos y Pasajes	Transferencias	Total
Bonaerense	3%	0%	4%	20%	18%	100%	15%
Centro	20%	3%	17%	14%	18%	0%	15%
Metropolitano	38%	83%	57%	23%	16%	0%	30%
Noreste	0%	0%	0%	11%	1%	0%	5%
Noroeste	0%	10%	14%	12%	0%	0%	7%
Nuevo Cuyo	20%	3%	3%	9%	21%	0%	13%
Sur	19%	1%	5%	4%	27%	0%	13%
(en blanco)	0%	0%	0%	6%	0%	0%	3%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Fondos totales solicitados por las universidades según rubros y CPRES de pertenencia de las universidades (porcentaje según CPRES)*

	Bienes de uso	Bienes de consumo	Material de difusión	Servicios no personales	Viáticos y Pasajes	Transferencias	Total
Bonaerense	2%	0%	3%	54%	37%	5%	100%
Centro	10%	1%	12%	39%	37%	0%	100%
Metropolitano	10%	21%	21%	32%	17%	0%	100%
Noreste	0%	0%	1%	91%	8%	0%	100%
Noroeste	0%	10%	22%	68%	0%	0%	100%
Nuevo Cuyo	12%	2%	3%	31%	53%	0%	100%
Sur	12%	1%	4%	14%	69%	0%	100%
(en blanco)	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Total general	8%	8%	11%	41%	32%	1%	100%

Si realizamos el análisis desde el punto de vista podemos notar algunas situaciones interesantes que confirman algunos puntos del análisis anterior. En los casos de las



universidades de los CPRES Bonaerense y Centro vemos que los rubros “Servicios no personales” y “Viáticos y Pasajes” concentran casi el 90% de los fondos solicitados, donde especialmente se destaca el rubro “Servicios no personales” para el CPRES Bonaerense en este caso. Sin embargo esta distribución, quizás un poco más acentuada, sigue la proporción de fondos por rubro solicitada por el total de los proyectos.

En el caso del CPRES Metropolitano vemos que la distribución es distinta, donde los rubros “Servicios no personales”, “Bienes de consumo” y “Material de difusión” agrupan casi el 75% de los fondos (32% y 21% respectivamente), y tienen participaciones menores el rubro de “Viáticos y Pasajes” y “Bienes de uso”. Se evidencia nuevamente aquí la falta de necesidad de financiamiento para estas universidades en el rubro de viajes para sus invitados o especialistas en internacionalización. Tal como vimos desde otro análisis, caso contrario ocurre con las universidades de los CPRES Nuevo Cuyo y Sur que destinan la mayoría de los fondos al rubro “Viáticos y Pasajes” (53% en el primer caso y 69% en el segundo) y donde evidentemente se requieren de fondos para solventar esos viajes.

Por último, notamos que para las instituciones de los CPRES Noreste y Noroeste es particularmente importante el rubro “Servicios no personales”. En el primer caso, concentran casi todos los fondos solicitados (91%) y en el segundo una proporción más que importante (68%), compartida con el rubro “Materiales de difusión” (22%) y “Bienes de consumo” (10%).

## ***2.5. Análisis sobre los fondos solicitados en rubros y sub-rubros seleccionados***

Al realizar un análisis de los distintos rubros y sub-rubros solicitados para su financiamiento en los proyectos de fortalecimiento podemos advertir algunas diferencias significativas entre ellos. Si analizamos los fondos solicitados según rubros, tal como vimos anteriormente, los “Servicios no personales” (41% del total de fondos solicitados) y “Viáticos y Pasajes” (32%) son los ítems más solicitados y concentran más del 70% de los pedidos. Al indagar al interior de los mismos, en sub-rubros conformados ad hoc, podemos observar cómo se componen los mismos para diferenciar las solicitudes de los proyectos y los requerimientos a fortalecer presentados por las universidades.

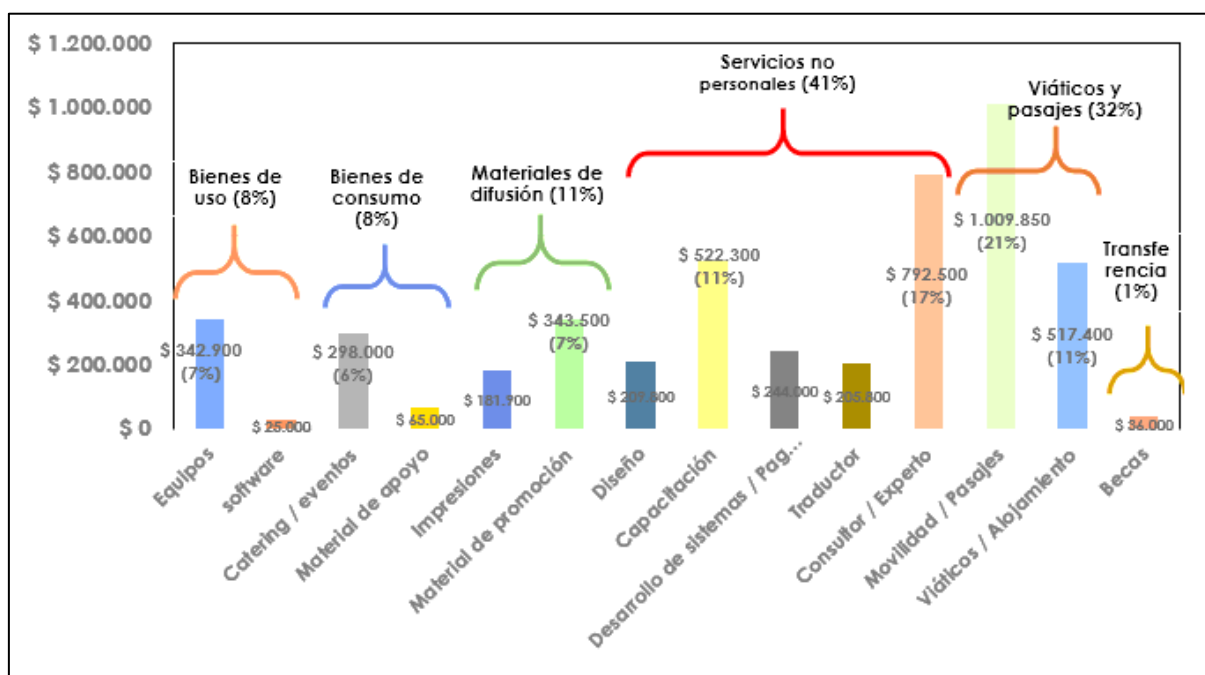
*Fondos totales solicitados por las universidades según rubros y sub-rubros, con porcentajes correspondientes de participación y cantidad de proyectos que solicitaron esos rubros*

	Total de fondos solicitados y adjudicados por rubro y sub-rubro	% sobre el total	% sobre cada rubro	Cantidad de universidades que solicitaron cada rubro y sub-rubro	Promedio de fondos solicitados por rubro y sub-rubro
<b>Bienes de uso</b>	<b>\$ 367.900</b>	8%	100%	9	\$ 40.878
Equipos	\$ 342.900	7%	93%	8	\$ 42.863
software	\$ 25.000	1%	7%	1	\$ 25.000
<b>Bienes de consumo</b>	<b>\$ 363.000</b>	8%	100%	14	\$ 25.929
Catering / eventos	\$ 298.000	6%	82%	12	\$ 24.833
Material de apoyo	\$ 65.000	1%	18%	3	\$ 21.667
<b>Material de difusión</b>	<b>\$ 525.400</b>	11%	100%	21	\$ 25.019
Impresiones	\$ 181.900	4%	35%	11	\$ 16.536
Material de promoción	\$ 343.500	7%	65%	11	\$ 31.227
<b>Servicios no personales</b>	<b>\$ 1.974.400</b>	<b>41%</b>	100%	33	<b>\$ 59.830</b>
Diseño	\$ 209.800	4%	11%	8	\$ 26.225
Capacitación	\$ 522.300	11%	26%	11	<b>\$ 47.482</b>
Desarrollo de sistemas / Pag web	\$ 244.000	5%	12%	9	\$ 27.111
Traductor	\$ 205.800	4%	10%	5	\$ 41.160
Consultor / Experto	\$ 792.500	17%	40%	16	<b>\$ 49.531</b>
<b>Viáticos y Pasajes</b>	<b>\$ 1.527.250</b>	<b>32%</b>	100%	27	<b>\$ 56.565</b>
Movilidad / Pasajes	\$ 1.009.850	21%	66%	24	<b>\$ 42.077</b>
Viáticos / Alojamiento	\$ 517.400	11%	34%	20	<b>\$ 25.870</b>
<b>Transferencias</b>	<b>\$ 36.000</b>	1%	100%	1	\$ 36.000
Becas	\$ 36.000	1%	100%	1	\$ 36.000
<b>Total</b>	<b>\$ 4.793.950</b>	100%			

De este modo, podemos notar que dentro del rubro **“Servicios no personales”**, que es solicitado por 33 proyectos (82% del total de proyectos presentados) con un promedio de \$59.830 por proyecto, el sub-rubro más solicitado es el de **“Consultor / Experto”**, que compone el 40% del rubro y un 17% del total de fondos solicitados. Esta categoría agrupa a aquellos proyectos que presentan solicitudes para contratar expertos o

especialistas invitados a la universidad para desarrollar generalmente el plan estratégico institucional de internacionalización, capacitar a distintos actores universitarios en temáticas de internacionalización o desarrollar jornadas y talleres de sensibilización en el tema. Este sub-rubro es presentado por 16 proyectos (40% del total de presentaciones) con un promedio de fondos solicitados para estas contrataciones por \$49.500.-. Por otro lado, este rubro se compone por los siguientes sub-rubros, en orden decreciente de participación: Capacitación (26% de fondos solicitados dentro del rubro), Desarrollo de sistemas o de páginas web (12%), Diseño (11%), Traductor (10%).

*Gráfico: Fondos solicitados por las universidades según sub-rubros, con porcentajes relativos correspondientes de participación por rubro y sub-rubros seleccionados.*



Si profundizamos el análisis por sub-rubro según el tamaño relativo de las universidades que solicitan fondos, podemos advertir aspectos particulares en dos niveles. Por un lado, las universidades Medianas-Pequeñas son las que más presentan solicitudes dentro de este sub-rubro para financiar “Consultores / Expertos” (el 44% de las presentaciones al sub-rubro corresponden a este tipo de universidades). Además, poco más del 40% de las universidades de este tamaño presentaron solicitudes para financiar este sub-rubro, con un promedio de fondos por proyecto de \$40.750. De forma similar, las universidades Pequeñas le siguen en cantidad de presentaciones al sub-rubro (31% del total de presentaciones) y poco más del 40% de las universidades de este tipo solicitaron fondos para este fin, con un promedio de \$47.600 por proyecto. De este modo, podemos advertir que las universidades Medianas-Pequeñas y Pequeñas solicitan en un porcentaje significativo (75% de las presentaciones en el sub-rubro) fondos para financiar la contratación de un “Consultor / Experto” en internacionalización para desarrollos internos en la universidad, sea de elaboración del plan estratégico, jornadas de intercambios, talleres de sensibilización, etc., con un promedio de contratos entre \$40.000 a \$47.000.

En un segundo nivel de importancia podemos mencionar la participación de las universidades Grandes en este sub-rubro, que representan el 19% en la cantidad de presentaciones pero que el 75% de los proyectos de este tipo de universidades realizó la solicitud. Otra diferencia con respecto a las universidades más chicas es que el promedio de fondos solicitados para el sub-rubro por proyecto es mayor (cerca de \$55.000). Y un caso destacado es que sólo un proyecto de una universidad Mediana-Grande de la región bonaerense que solicita fondos para contratar un especialista para asistencia técnica para fortalecer sus procesos de internacionalización por un monto significativo para el total del proyecto (poco más del \$100.000).

*Fondos totales solicitados por las universidades según sub-rubro “Consultor / Experto”, con porcentajes correspondientes de participación y cantidad de proyectos que solicitaron esos rubros, según tamaño relativo de las universidades.*

	Servicios no personales		Consultor / Experto		Universidades que solicitan fondos en el sub-rubro		% sobre el total de universidades de ese tamaño relativo	Promedio de fondos por proyecto
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Pequeña	\$ 466.600	24%	\$ 238.000	30%	5	31%	42%	\$ 47.600
Mediana-Pequeña	\$ 718.550	36%	\$ 285.250	36%	7	44%	41%	\$ 40.750
Mediana-Grande	\$ 453.750	23%	\$ 103.250	13%	1	6%	14%	\$ 103.250
Grande	\$ 335.500	17%	\$ 166.000	21%	3	19%	75%	\$ 55.333
Total general	\$ 1.974.400	100%	\$ 792.500	100%	16	100%		\$ 49.531

En el análisis de este mismo sub-rubro según CPRES de pertenencia de las universidades podemos notar también algunas diferencias significativas. La mayor participación en el pedido de fondos para financiar la contratación de un “Consultor /Experto” lo componen los proyectos del CPRES Metropolitano, que concentran el 37% de los fondos pedidos en el sub-rubro y el 44% de las presentaciones. Le siguen en importancia las universidades del CPRES Bonaerense, que reúnen el 27% de los fondos solicitados al sub-rubro y 25% de la cantidad de proyectos presentados con este fin. Entre ambas regiones reúnen casi el 65% de los fondos solicitados en el sub-rubro y el 70% de la cantidad de proyectos que proponen este tipo de contrataciones. Otra cuestión a destacar en los proyectos de ambos CPRES es que cerca del 60% de los proyectos que se presentaron de estas regiones solicitan fondos para este sub-rubro, destacando nuevamente la importancia de esta característica en el pedido de fondos. El

promedio de contrato del “Consultor /Experto” en estos CPRES es entre \$42.000 a \$53.000.-.

*Fondos totales solicitados por las universidades según sub-rubro “Consultor / Experto”, con porcentajes correspondientes de participación y cantidad de proyectos que solicitaron esos rubros, según CPRES de pertenencia de las universidades.*

	Servicios no personales		Consultor / Experto		Universidades que solicitan fondos en el sub-rubro		% sobre el total de universidades de ese tamaño relativo	Promedio de fondos por proyecto
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Bonaerense	\$ 392.000	20%	\$ 214.500	27%	4	25%	67%	\$ 53.625
Centro	\$ 278.000	14%	\$ 91.000	11%	2	13%	33%	\$ 45.500
Metropolitano	\$ 461.900	23%	\$ 294.000	37%	7	44%	58%	\$ 42.000
Noreste	\$ 217.500	11%	\$ 90.000	11%	1	6%	50%	\$ 90.000
Noroeste	\$ 235.000	12%	\$ 43.000	5%	1	6%	33%	\$ 43.000
Nuevo Cuyo	\$ 185.200	9%	\$ 0	0%	0	0%	0%	0
Sur	\$ 84.800	4%	\$ 0	0%	0	0%	0%	0
(en blanco)	\$ 120.000	6%	\$ 60.000	8%	1	6%	100%	\$ 60.000
Total de Universidades	\$ 1.974.400	100%	\$ 792.500	100%	16	100%	40%	\$ 49.531

Siguiendo este análisis, en un segundo nivel de importancia se observa los proyectos de las universidades del CPRES Centro, con el 11% de los fondos solicitados y 13% en cantidad de presentaciones. En este caso, son sólo 2 proyectos de las universidades que se presentaron a la convocatoria (33% del total de presentaciones del CPRES) con un promedio de contratos de \$45.500.-. De forma similar en magnitud para este nivel, una universidad grande de la región noreste solicitó fondos significativos para este sub-rubro (el 11% del total, \$90.000 para el proyecto). Por otro lado, podemos notar que proyectos de 2 regiones, CPRES Nuevo Cuyo y Sur, no solicitaron fondos para financiamiento de las contrataciones de “Consultor / Experto”.

Otro sub-rubro interesante a observar relacionado con el sub-rubro anterior y según cantidad y montos de las presentaciones, es el de contrataciones para actividades de “**Capacitación**” dentro del rubro “Servicios no personales”. En este caso observamos que se destina el 11% del total de fondos solicitados, y el 26% dentro del rubro, para que estas acciones se desarrollen en 11 proyectos distintos, con un promedio de \$47.400 por actividad. Las universidades de tamaños relativos Medianas-Grandes y Medianas-Pequeñas concentran la mayor cantidad de fondos solicitados para estas actividades

dentro del sub-rubro (39% y 38% respectivamente). En conjunto, agrupan cerca del 80% de los fondos del sub-rubro para financiar 6 proyectos de distintas universidades. Sin embargo, podemos notar que en las instituciones Medianas-Pequeñas sólo el 18% de los proyectos presentados solicitó fondo para este sub-rubro, y en contrapartida el 43% de las universidades Medianas-Grandes realizó este pedido, pero con un promedio similar de \$66.000 a \$67.000 solicitado por proyecto para contratar “Capacitaciones”.

Por otro lado, se observa que la mitad de las universidades Grandes solicitaron fondos para esta actividad de “Capacitación” con un promedio de contrato significativamente menor al anterior, de cerca de \$31.000-.

*Fondos totales solicitados por las universidades según sub-rubro “Capacitaciones”, con porcentajes correspondientes de participación y cantidad de proyectos que solicitaron esos rubros, según tamaño relativo de las universidades.*

	Servicios no personales		Capacitaciones		Universidades que solicitan fondos en el sub-rubro		% sobre el total de universidades de ese tamaño relativo	Promedio de fondos por proyecto
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Pequeña	\$ 466.600	24%	\$ 57.500	11%	3	27%	25%	\$ 19.167
Mediana-Pequeña	\$ 718.550	36%	\$ 199.800	38%	3	27%	18%	\$ 66.600
Mediana-Grande	\$ 453.750	23%	\$ 203.000	39%	3	27%	43%	\$ 67.667
Grande	\$ 335.500	17%	\$ 62.000	12%	2	18%	50%	\$ 31.000
Total general	\$ 1.974.400	100%	\$ 522.300	100%	11	100%	28%	\$ 47.482

En el caso del análisis por CPRES de pertenencia de las universidades, podemos observar algunas características significativas. Por un lado, existe una dispersión de estas acciones de “Capacitación” en las presentaciones de universidades de los distintos CPRES, por lo que no se evidencia una concentración importante en ninguno de ellos. Por otro lado, notamos que 2 presentaciones de CPRES distintos, Noreste y Noroeste, solicitan el total de los fondos del proyecto para estas acciones de “Capacitación” y reúnen poco más del 20% cada una de los fondos del sub-rubro. Además, podemos señalar que una universidad grande con múltiples sedes y facultades en distintas regiones destina la mitad de los fondos del proyecto presentado para esta importante actividad de fortalecimiento interno de la internacionalización.

*Fondos totales solicitados por las universidades según sub-rubro “Capacitaciones”, con porcentajes correspondientes de participación y cantidad de proyectos que solicitaron esos rubros, según CPRES de pertenencia de las universidades.*

	Servicios no personales		Capacitaciones		Universidades que solicitan fondos en el sub-rubro		% sobre el total de universidades de ese tamaño relativo	Promedio de fondos por proyecto
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Bonaerense	\$ 392.000	20%	\$ 35.000	7%	1	9%	17%	\$ 35.000
Centro	\$ 278.000	14%	\$ 37.000	7%	2	18%	33%	\$ 18.500
Metropolitano	\$ 461.900	23%	\$ 44.800	9%	2	18%	17%	\$ 22.400
Noreste	\$ 217.500	11%	\$ 120.000	23%	1	9%	50%	\$ 120.000
Noroeste	\$ 235.000	12%	\$ 120.000	23%	1	9%	33%	\$ 120.000
Nuevo Cuyo	\$ 185.200	9%	\$ 60.500	12%	2	18%	40%	\$ 30.250
Sur	\$ 84.800	4%	\$ 45.000	9%	1	9%	20%	\$ 45.000
(en blanco)	\$ 120.000	6%	\$ 60.000	11%	1	9%	100%	\$ 60.000
Total de Universidades	\$ 1.974.400	100%	\$ 522.300	100%	11	100%	28%	\$ 47.482

A continuación analizaremos la composición del rubro de “**Viáticos y Pasajes**” y que concentra el segundo volumen en cantidad de fondos solicitados por los proyectos presentados (32% del total de fondos). En este caso, el rubro se constituye a partir de dos sub-rubros que hemos identificado claramente como: “Movilidad y Pasajes” y “Viáticos y alojamiento”. Ambos sub-rubros son solicitados por las universidades para solventar las invitaciones de expertos o consultores en disintos temas para fortalecer las acciones de internacionalización, realizar eventos con invitados nacionales o internacionales y financiar acciones internas en la universidad que requieran el desplazamiento y alojamiento de actores de la propia institución.

Si analizamos el sub-rubro “Movilidad y Pasajes” podemos observar que agrupa el 21% del total de fondos solicitados por las universidades e, internamente dentro del rubro, concentra el 66% de los fondos. Es solicitado por más de la mitad de las universidades que presentaron propuesta (24 proyectos, 60% del total) con un promedio de fondos por proyecto de poco más de \$42.000.- en cada uno. Al diferenciar el sub-rubro por tamaño relativo de las universidades vemos claramente



que las instituciones Medianas-Pequeñas y Pequeñas concentran más del 80% de los fondos, con una pequeña diferencia entre ambas y con cantidad similar de proyectos que solicitan este financiamiento (10 en el primero y 9 en el segundo). Sin embargo, podemos advertir que el 75% de las universidades Pequeñas que realizaron presentaciones solicitaron fondos para esta acción concreta mientras que el 59% de las Medianas-Pequeñas hizo lo propio. El promedio de fondos solicitados para “Movilidad y Pasajes” en estas universidades es entre \$39.000 y \$46.000.-

En un segundo nivel de participación encontramos entonces que las universidades Medianas-Grandes y Grandes solicitan fondos para solventar esta actividad, siendo menores la participación de universidades de estos tamaños sobre el total de presentaciones que piden fondos para esta acción. A pesar de lo cual, vemos que cerca de la mitad de los proyectos presentados por estas universidades solicitó fondos para “Movilidad y Pasajes”. Es interesante señalar que para las universidades Grandes, el promedio de fondos solicitados en estos casos es de \$55.000, un poco superior a las universidades de menor tamaño relativo.

*Fondos totales solicitados por las universidades según sub-rubro “Movilidad y Pasajes”, con porcentajes correspondientes de participación y cantidad de proyectos que solicitaron esos rubros, según tamaño relativo de las universidades.*

	Viáticos y Pasajes		Movilidad y Pasajes		Universidades que solicitan fondos en el sub-rubro		% sobre el total de universidades es de ese tamaño relativo	Promedio de fondos por proyecto
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Pequeña	\$ 598.600	39%	\$ 416.150	41%	9	38%	75%	\$ 46.239
Mediana-Pequeña	\$ 664.450	44%	\$ 393.450	39%	10	42%	59%	\$ 39.345
Mediana-Grande	\$ 129.200	8%	\$ 90.250	9%	3	13%	43%	\$ 30.083
Grande	\$ 135.000	9%	\$ 110.000	11%	2	8%	50%	\$ 55.000
Total general	\$ 1.527.250	100%	\$ 1.009.850	100%	24	100%	60%	\$ 42.077

En el análisis por CPRES de pertenencia para este sub-rubro no advertimos, en cambio, diferencias significativas entre las universidades de distintas regiones en cuanto a su participación proporcional sobre el total de fondos solicitados. Las presentaciones de universidades de los CPRES Sur y Nuevo Cuyo son las que más participan (26% y 23% en cada caso respectivamente) y sólo un poco más que aquellas de los CPRES Centro y Bonaerense (21% y 19%). Entre estas 4 regiones se concentra más del 80% de los fondos solicitados para “Movilidad y Pasajes”. Se destaca en este análisis que las instituciones de los CPRES Nordeste y Noroeste casi no solicitan fondos para esta

actividad y que las del CPRES Metropolitano lo realizan en participaciones menores (10%).

Un punto a señalar en este caso es que todas las universidades del CPRES Sur solicitaron fondos para esta actividad, con un promedio de \$53.000 por proyecto. En el caso del CPRES Nuevo Cuyo, el 60% de los proyectos realizó este pedido con un promedio de fondos solicitados mayor, de más de \$75.000 por proyecto. Para las instituciones de los CPRES Centro y Bonaerense también se registran altos porcentajes de universidades que solicitan esta actividad entre las presentaciones (83%) pero con promedio de fondos pedidos bastante menores, de entre \$37.000 a \$42.000,- por proyecto.

*Fondos totales solicitados por las universidades según sub-rubro “Movilidad y Pasajes”, con porcentajes correspondientes de participación y cantidad de proyectos que solicitaron esos rubros, según CPRES de pertenencia de las universidades.*

	Viáticos y Pasajes		Movilidad y Pasajes		Universidades que solicitan fondos en el sub-rubro		% sobre el total de universidades de ese tamaño relativo	Promedio de fondos por proyecto
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Bonaerense	\$ 269.750	18%	\$ 188.500	19%	5	21%	83%	\$ 37.700
Centro	\$ 268.500	18%	\$ 208.000	21%	5	21%	83%	\$ 41.600
Metropolitano	\$ 238.200	16%	\$ 98.200	10%	5	21%	42%	\$ 19.640
Noreste	\$ 20.000	1%	\$ 20.000	2%	1	4%	50%	\$ 20.000
Noroeste	0	0%	0	0%	0	0%	0%	\$ 0
Nuevo Cuyo	\$ 315.600	21%	\$ 227.600	23%	3	13%	60%	\$ 75.867
Sur	\$ 415.200	27%	\$ 267.550	26%	5	21%	100%	\$ 53.510
Total de Universidades	\$ 1.527.250	100%	\$ 1.009.850	100%	24	100%	60%	\$ 42.077

Para el sub-rubro **“Viáticos y Alojamiento”**, que reúne el 11% del total de fondos solicitados y más del 30% de los fondos del rubro, notamos algunas similitudes y diferencias con el sub-rubro anterior. Por un lado, se observa que este sub-rubro es presentado por la mitad de los proyectos (20 proyectos), en cantidad similar al sub-rubro anterior, pero con un promedio de fondos solicitados por proyecto bastante menor, de poco más de \$25.000 aproximadamente en cada caso.

El análisis por tamaño relativo de las universidades también presenta diferencias y coincidencias con el sub-rubro previo. En este caso, las universidades Medianas-Pequeñas son las que claramente mayor participación tienen sobre el total de fondos solicitados para “Viáticos y Alojamiento” (52% del total del sub-rubro) a la que le siguen las universidades Pequeñas (35%). Entre ambas concentran más del 87% de los fondos solicitados para esta actividad y en ambos casos la misma es presentada por el 40% de las universidades de estos tamaños. Sin embargo, el promedio de fondos solicitados por proyecto para solventar la misma actividad es distinto, ya que para las instituciones Medianas-Pequeñas es de \$33.000 y de \$22.000 para las Pequeñas.

En contrapartida, las universidades Medianas-Grandes y Grandes tienen particiones mucho menores en este tipo de sub-rubro, que llegan sólo al 12% del total de fondos solicitados entre universidades de ambos tamaños relativos.

*Fondos totales solicitados por las universidades según sub-rubro “Viáticos y Alojamiento”, con porcentajes correspondientes de participación y cantidad de proyectos que solicitaron esos rubros, según tamaño relativo de las universidades.*

	Viáticos y Pasajes		Viáticos y Alojamiento		Universidades que solicitan fondos en el sub-rubro		% sobre el total de universidades de ese tamaño relativo	Promedio de fondos por proyecto
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Pequeña	\$ 598.600	39%	\$ 182.450	35%	8	40%	67%	\$ 22.806
Mediana-Pequeña	\$ 664.450	44%	\$ 271.000	52%	8	40%	47%	\$ 33.875
Mediana-Grande	\$ 129.200	8%	\$ 38.950	8%	3	15%	43%	\$ 12.983
Grande	\$ 135.000	9%	\$ 25.000	5%	1	5%	25%	\$ 25.000
Total general	\$ 1.527.250	100%	\$ 517.400	100%	20	100%	50%	\$ 25.870

En la distribución de los fondos de “Viáticos y Alojamiento” según CPRES de pertenencia de las universidades que presentaron proyectos podemos observar también similitudes y diferencias con el sub-rubro anterior. Por un lado, las universidades del CPRES Sur son aquellas que mayor participación proporcional tienen dentro de la cantidad de fondos solicitados para el sub-rubro (29%) y donde vemos que todas las instituciones que presentaron proyectos en la convocatoria solicitan financiar esta actividad, con un promedio alto de fondos por proyecto (de cerca de \$29.500). Sin embargo, las universidades que le siguen en volumen de participación son las del CPRES Metropolitano (con un 27% de participación sobre el total del sub-rubro). Pero en este caso, poco menos de la mitad de los proyectos presentados del CPRES solicita fondos para “Viáticos y Alojamiento” (42%), aunque con un promedio similar al patagónico por proyecto, de \$28.000.-

En un segundo nivel de participación, podemos advertir las universidades de los CPRES Bonaerense y Nuevo Cuyo, que sólo tienen un 16% a 17% de participación sobre el total del sub-rubro, donde un porcentaje menor de las instituciones que presentaron proyectos solicitan financiar esta actividad (20% en el primer caso y 15% en el segundo). Nuevamente se observa que los proyectos de las instituciones de los CPRES Noreste y Noroeste no solicitan (o casi no solicitan salvo una excepción) fondos para este sub-rubro.

Fondos totales solicitados por las universidades según sub-rubro “Viáticos y Alojamiento”, con porcentajes correspondientes de participación y cantidad de proyectos que solicitaron esos rubros, según CPRES de pertenencia de las universidades.

	Viáticos y Pasajes		Viáticos y Alojamiento		Universidades que solicitan fondos en el sub-rubro		% sobre el total de universidades de ese tamaño relativo	Promedio de fondos por proyecto
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Bonaerense	\$ 269.750	18%	\$ 81.250	16%	4	20%	67%	\$ 20.313
Centro	\$ 268.500	18%	\$ 60.500	12%	3	15%	50%	\$ 20.167
Metropolitano	\$ 238.200	16%	\$ 140.000	27%	5	25%	42%	\$ 28.000
Noreste	\$ 20.000	1%	\$ 0	0%		0%	0%	\$ 0
Noroeste	\$ 0	0%	\$ 0	0%		0%	0%	\$ 0
Nuevo Cuyo	\$ 315.600	21%	\$ 88.000	17%	3	15%	60%	\$ 29.333
Sur	\$ 415.200	27%	\$ 147.650	29%	5	25%	100%	\$ 29.530
Total de Universidades	\$ 1.527.250	100%	\$ 517.400	100%	20	100%	50%	\$ 25.870

Para finalizar este apartado muy detallado de análisis sobre el financiamiento solicitado, podemos indicar algunos otros sub-rubros que merecen atención para su análisis por su importancia proporcional en la cantidad de fondos y presentaciones realizadas para financiar los mismos. Por un lado, advertimos que otros sub-rubros con una cantidad proporcional a destacar sobre el total de solicitudes realizadas son los de “Equipos” (7% del total de fondos solicitados y 93% del rubro “Bienes de uso”), “Material de promoción” (7% del total y 65% del rubro “Material de difusión”) y “Catering / eventos” (6% del total y 82% del rubro “Bienes de consumo”). Estos tres sub-rubros agrupan el 20% del total de fondos solicitados y constituyen la mayor parte de los rubros restantes. Son claramente indicativos del tipo de financiamiento que solicitan las universidades para fortalecer ciertos aspectos de sus procesos de internacionalización, como son el equipamiento en infraestructura de las ORIs universitarias, la visibilización interna y externa de sus acciones con materiales de difusión y el financiamiento para la realización de eventos internacionales en las universidades.

## 2.6. Algunas conclusiones sobre los proyectos de financiamiento presentados

Señalaremos a continuación algunas de las principales conclusiones que observamos en el análisis de los proyectos de financiamiento presentados para fortalecer las acciones de internacionalización de las universidades públicas. A saber:

- El 61,5% del total de las instituciones de gestión pública presentaron proyectos de financiamiento.
- Los rubros donde más fondos se solicitaron por los proyectos presentados son para financiar: “Servicios no personales” (41%), “Viajes y Pasajes” (32%) y “Material de difusión” (11%).
- La gran mayoría de los proyectos presentados (83%) solicitaron financiamiento para contratar “Servicios no personales”, a la que le sigue el financiamiento de “Viajes y Pasajes” (68%), y la mitad de los proyectos presentaron acciones para financiar “Material de difusión” (11%).
- En promedio, los rubros “Servicios no personales” y “Viajes y pasajes” solicitaron, fondos entre \$56.000 y \$59.000 aproximadamente. Para los rubros “Bienes de consumo” y “Materiales de difusión” el promedio de fondos solicitados fue de \$25.000; y para “Bienes de uso” \$40.000.
- En general, existe una vinculación coherente entre los informes de autoevaluación y los proyectos de financiamiento presentados por las universidades. Las principales conclusiones que muestran las autoevaluaciones son presentadas como necesidades a financiar en los proyectos presentados,
- En este sentido, y señalando nuevamente que la vinculación de los proyectos y las autoevaluaciones es diversa y existen particularidades para cada caso analizado, podemos encontrar que en su mayoría:
- Las universidades con un desarrollo incipiente de sus procesos de internacionalización solicita fondos para comenzar a fortalecer su ORI (equipamiento, personal, etc), realizar acciones de sensibilización, capacitación y comenzar a elaborar un plan estratégico de internacionalización (generalmente contratando un experto a tal fin).
- Las universidades con un desarrollo medio en sus procesos de internacionalización, parecen solicitar fondos para fortalecer una variedad de acciones, todas tendientes a la consolidación de las actividades que se están realizando. Algunas coinciden con las mencionadas anteriormente (fortalecer ORI, sensibilización, capacitación, desarrollo del plan estratégico), otras son específicas de las acciones de cada institución y algunas son innovadoras para la universidad (internacionalización académicas, integral, movilidades de investigadores y gestores, etc.).
- Las universidades con desarrollos avanzados en sus procesos parecen solicitar fondos para fortalecer alguna acción específica o puntual ya planificada en sus proyectos o planes estratégicos de internacionalización. Por caso, fortalecer la comunicación institucional en otros idiomas (desarrollo página web), desarrollar sistemas informáticos de gestión de internacionalización, o capacitar docentes en temas específicos novedosos para la institución (internacionalización curricular en carreras de grado).

Al observar los fondos y rubros solicitados según los tamaños relativos de las universidades podemos advertir que:

- La mayor parte de los fondos lo solicitan las universidades Medianas-Pequeñas (42%) y Pequeñas (30%), que reúnen más del 70% de los fondos solicitados.
- En el rubro “Servicios no personales” las universidades Medianas-Pequeñas y Pequeñas tienen mayor proporción de fondos solicitados, pero no en la misma participación que sobre el total de fondos. En este rubro se acrecienta la proporción de participación de las universidades Medianas-Grandes y Grandes.
- La mayor proporción de fondos en el rubro “Viáticos y Pasajes” lo solicitan las instituciones Medianas-Pequeñas, con una participación similar al total, y se acrecientan notoriamente los fondos solicitados en este rubro de las universidades Pequeñas.
- En los rubros “Materiales de difusión” y “Bienes de consumo” las universidades Medianas-Pequeñas agrupan la mayoría de los fondos solicitados (67% y 71% respectivamente).
- En el rubro “Bienes de uso”, el 85% de los fondos lo solicitan las universidades Pequeñas (49%) y Medianas-Grandes (35%).
- El rubro “Transferencias” que sólo es solicitado por una institución Pequeña

Desde otro punto de vista, en este análisis notamos que:

- Para las instituciones Pequeñas, los “Viáticos y Pasajes” es el rubro más importante (42%), le siguen los “Servicios no personales” (32%), y bastante más lejos el rubro de “Bienes de uso” (12%)
- Para las universidades Medianas-Pequeñas los fondos se solicitan también en los rubros “Servicios no personales” (35%) y “Viáticos y Pasajes” (33%), le siguen los rubros “Materiales de difusión” (17%) y Bienes de consumo” (13%), siendo menores los otros.
- Para las instituciones Medianas-Grandes el rubro “Servicios no personales” concentra el 55% de los fondos solicitados y luego se piden fondos en proporción similar para solventar “Viáticos y Pasajes” y “Bienes de uso” (16% en cada caso)
- Las universidades Grandes concentran sus fondos únicamente en dos rubros: “Servicios no personales” (68%) y “Viáticos y Pasajes” (28%).

Si observamos los fondos solicitados por las universidades de cada CPRES podemos notar que:

- Las universidades del CPRES Bonaerense (30%), del CPRES Centro y Bonaerense (15% cada uno) agrupan el 60% de los proyectos y fondos totales solicitados.
- En el rubro “Servicios no personales” se advierte que los CPRES Metropolitano (23%), Bonaerense (20%) y Centro (14%), agrupan el 60% de los fondos solicitados, de manera similar al total de fondos pero con una distribución levemente distinta.
- El segundo rubro en importancia, “Viáticos y Pasajes”, se puede observar una situación diferente donde las universidades de los CPRES Sur y Nuevo Cuyo concentran casi la mitad de los fondos solicitados (27% y 21% respectivamente). Aunque mantienen altos porcentajes de participación en este rubro los CPRES Bonaerense, Centro y Metropolitano tienen (del 16% al 18% cada una). Se evidencia la necesidad de diferenciar la cantidad de fondos a solicitar en el rubro “Viáticos y Pasajes” según la ubicación geográfica de las universidades, donde las más alejadas del centro del país o que tienen

sedes en distintas localidades o provincias requieren destinar más fondos para poder realizar actividades de fortalecimiento de internacionalización.

- En los rubros “Materiales de difusión” y “Bienes de consumo” las universidades del CPRES Metropolitano agrupan la gran mayoría de los fondos solicitados. Por otro lado, en el rubro “Bienes de consumo” existen 5 regiones que casi no solicitan fondos de este rubro (Centro, Nuevo Cuyo y Sur), o directamente no lo hacen (Bonaerense y Noreste), fondos para esta actividad. Lo mismo ocurre en el rubro “Materiales de difusión”, para las universidades de los CPRES Bonaerense, Nuevo Cuyo, Sur y Noreste.
- En el caso del rubro “Bienes de uso” instituciones de 4 regiones (CPRES Metropolitano, Centro, Nuevo Cuyo y Sur) concentran casi todos los fondos solicitados y otras 3 regiones (Noreste, Noroeste y Bonaerense) no solicitan o casi no solicitan fondos.

Desde el punto de vista de los CPRES y su análisis por rubros solicitados notamos sintéticamente que:

- Las universidades de los CPRES Bonaerense y Centro concentran casi el 90% de los fondos solicitados en los rubros “Servicios no personales” y “Viáticos y Pasajes”.
- En el caso del CPRES Metropolitano los rubros “Servicios no personales”, “Bienes de consumo” y “Material de difusión” agrupan casi el 75% de los fondos (32% y 21% respectivamente cada una)
- Las universidades de los CPRES Nuevo Cuyo y Sur que destinan la mayoría de los fondos al rubro “Viáticos y Pasajes” (53% en el primer caso y 69% en el segundo), fortaleciendo la necesidad de solventar viajes para sus invitados dada la lejanía de estas instituciones.
- Para las instituciones de los CPRES Noreste y Noroeste es particularmente importante el rubro “Servicios no personales”.

Al efectuar un análisis específicos sobre los sub-rubros más destacados de financiamiento solicitados para fortalecer las actividades internacionales de los proyectos podemos advertir que:

- Dentro del rubro “Servicios no personales”, que es solicitado por 33 proyectos (82% del total de proyectos presentados) con un promedio de \$59.830 por proyecto, el sub-rubro más solicitado es el de “Consultor / Experto”, que compone el 40% del rubro y un 17% del total de fondos solicitados.
- Las universidades Medianas-Pequeñas y Pequeñas solicitan en un porcentaje significativo (75% de las presentaciones en el sub-rubro) fondos para financiar la contratación de un “Consultor / Experto” en internacionalización para desarrollos internos en la universidad, sea de elaboración del plan estratégico, jornadas de intercambios, talleres de sensibilización, etc., con un promedio de contratos entre \$40.000 a \$47.000.
- La mayor participación en el pedido de fondos para financiar la contratación de un “Consultor / Experto” lo componen los proyectos del CPRES Metropolitano y CPRES Bonaerense, que concentran el 65% de los fondos solicitados en el sub-rubro y el 70% de la cantidad de proyectos que proponen este tipo de contrataciones. Cerca del 60% de los proyectos que se presentaron de estas regiones solicitan fondos para este sub-rubro, con un promedio de contrato entre \$42.000 a \$53.000.-.



- Las universidades Medianas-Grandes y Medianas-Pequeñas concentran la mayor cantidad de fondos solicitados para “Capacitaciones”. En conjunto agrupan cerca del 80% de los fondos del sub-rubro para financiar 6 proyectos distintos.
- Existe una dispersión de fondos solicitados por universidades de distintos CPRES para las acciones de “Capacitación”. Sin embargo, las presentaciones de los CPRES Noreste y Noroeste solicitan el total de los fondos del proyecto para estas acciones de “Capacitación”, que reúnen en conjunto casi la mitad de los fondos solicitados para el sub-rubro.
- El rubro “Viáticos y Pasajes” concentra el segundo volumen en cantidad de fondos solicitados por los proyectos presentados (32%), que es solicitado por 27 proyectos con un promedio de \$56.000 por proyecto. Se compone de los sub-rubros: “Movilidad y Pasajes” y “Viáticos y alojamiento”, con distinciones entre ambos.
- El sub-rubro “Movilidad y Pasajes” agrupa el 21% del total de fondos solicitados por las universidades y es solicitado por más de la mitad de las universidades que presentaron propuesta (24 proyectos, 60% del total) con un promedio de fondos por proyecto de poco más de \$42.000.-. Las instituciones Medianas-Pequeñas y Pequeñas concentran más del 80% de los fondos en este sub-rubro y en un segundo nivel de participación encontramos a las universidades Medianas-Grandes y Grandes.
- Las presentaciones de universidades de los CPRES Sur y Nuevo Cuyo son las que más participan del sub-rubro “Movilidad y Pasajes”. (26% y 23% en cada caso respectivamente) y sólo un poco más que aquellas de los CPRES Centro y Bonaerense (21% y 19%). Entre estas 4 regiones se concentra más del 80% de los fondos solicitados para financiar esta actividad. Se destaca que todas las universidades del CPRES Sur solicitaron fondos para esta actividad, con un promedio de \$53.000 por proyecto. Las instituciones de los CPRES Noreste y Noroeste no solicitan (o casi no solicitan salvo una excepción) fondos para este sub-rubro.
- El sub-rubro “Viáticos y Alojamiento”, que reúne el 11% del total de fondos solicitados y más del 30% de los fondos del rubro, es presentado por la mitad de los proyectos (20 proyectos) con un promedio de fondos solicitados por proyecto menor al anterior, de \$25.000 aproximadamente. Las universidades Medianas-Pequeñas son las que mayor participación tienen sobre el total de fondos solicitados (52%) y le siguen las universidades Pequeñas (35%). Ambas concentran más del 87% de los fondos solicitados para esta actividad.
- Las universidades del CPRES Sur son aquellas que mayor participación proporcional tienen dentro del sub-rubro “Viáticos y Alojamiento”, (29%) y todas las instituciones solicitan financiar esta actividad, con un promedio alto de fondos por proyecto (de cerca de \$29.500). Le siguen las presentaciones del CPRES Metropolitano (con un 27% de participación sobre el total). Las instituciones de los CPRES Noreste y Noroeste no solicitan (o casi no solicitan salvo una excepción) fondos para este sub-rubro.
- Otros sub-rubros destacados por su participación proporcional en el total de fondos solicitados, y que concentran el 20% del total de solicitudes, son:
  - Equipos” (7% del total de fondos solicitados y 93% del rubro “Bienes de uso”),

- “Material de promoción” (7% del total y 65% del rubro “Material de difusión”), y
- “Catering / eventos” (6% del total y 82% del rubro “Bienes de consumo”).

## d. Necesidades estructurales y posibles acciones

A partir del resultado de los análisis realizados, desarrollaremos a continuación algunas recomendaciones, propuestas y sugerencias para el fortalecimiento de la internacionalización en las universidades desde dos niveles: para el sistema universitario en general y para su implementación por parte del PIESCI.

### 1. Necesidades identificadas, recomendaciones y propuestas generales para el fortalecimiento de la Internacionalización

Como elementos centrales de las ***necesidades identificadas*** en los análisis de las dimensiones de internacionalización de las universidades podemos identificar los siguientes elementos comunes para su desarrollo y que requieren de su fortalecimiento para su consolidación institucional. A modo de sistematización de lo antedicho podemos mencionar:

#### ***Necesidades de políticas institucionales y normativas***

- Avanzar en la institucionalización de políticas y procedimientos de internacionalización que orienten el desarrollo de una internacionalización integral y transversal en las universidades.
- Elaborar y/o fortalecer Planes Estratégicos de Internacionalización aceptados institucionalmente y consensuados con las comunidades universitarias.
- Generar instancias (prácticas, acciones, y/o políticas institucionales) tendientes a fortalecer los procesos de internacionalización transversa e integral en cada institución de modo de desarrollar e incentivar prácticas de internacionalización más innovadoras e integrales institucionalmente.
- Sensibilizar institucionalmente a la comunidad sobre el proceso de internacionalización, involucrar el mayor número de actores al proceso y generar canales internos de comunicación.

#### ***Necesidades de fortalecimientos de ORIs***

- Fortalecer distintos aspectos concretos de la gestión organizacional de las ORIs: personal, infraestructura y normativas o procedimientos de gestión.
- Mejorar la capacitación del personal de las áreas de las ORIs en diversas facetas y actividades concretas de gestión de la internacionalización así como la comunicación interna y externa.

- Incrementar significativamente y diversificar las fuentes de los recursos financieros para el desarrollo de actividades de internacionalización, de modo de implementar acciones integrales.
- Desarrollar e implementar una batería de indicadores específicos de internacionalización y de gestión de las ORIs, consensuados intra e interinstitucionalmente, para ser aplicación por el conjunto del sistema universitario.

### ***Necesidades de evaluación, relevamientos y sistematización de información***

- Avanzar en el desarrollo y homogenización de los sistemas de evaluación de resultados e impacto de las actividades de internacionalización para poder realizar comparaciones entre las instituciones del sistema universitario nacional.
- Establecer dinámicas de relevamiento de información para dar cuenta e incluir todas actividades de internacionalización que se desarrollen en la universidad, independientemente de los actores que la implementen, como ser las actividades de internacionalización científica, extensión, vinculación tecnológica, etc. En particular, sería importante incluir las acciones científicas-tecnológicas internacionales que se desarrollan en las universidades como parte de las actividades de internacionalización, más allá de las propias actividades gestionadas desde la ORI, con vistas a brindar un panorama completo de la dimensión internacional de la propia universidad en su autoevaluación.
- Realizar un registro sistemático e institucional de las actividades acciones internacionales realizadas en las universidades, que permita integrar todas las funciones, áreas y sectores que cuentan con este tipo de actividad. En este sentido, parece necesario desarrollar canales institucionales transversales para comunicar estas actividades y aglutinar acciones aisladas o fragmentadas de internacionalización que realiza el conjunto de la comunidad universitaria.

Algunas de ***recomendaciones y propuestas generales*** que sugerimos para ser implementadas en diferentes niveles del sistema universitario:

### ***Desarrollar dinámicas de trabajo intra e inter institucionales para la consolidación los procesos de internacionalización***

- Conformar mesas de trabajo y distintas dinámicas participativas intrainstitucionales, de modo de desarrollar articulaciones al interior de cada institución universitaria entre las unidades de gestión y las unidades académicas para afianzar el desarrollo de las acciones de internacionalización y establecer prácticas colaborativas de intercambio de información, registro sistemático y desarrollar líneas concretas de acción entre áreas.
- Desarrollar y fortalecer articulaciones interinstitucionales (a nivel local, nacional, regional e internacional), que permitan dinamizar y consolidar los procesos de internacionalización de modo sistémico para generar prácticas innovadoras, desarrollar acciones consensuadas y establecer mediciones comunes para su evaluación periódica de los resultados de los procesos de internacionalización.

***Diseñar e implementar planes estratégicos de internacionalización, normativas propias y distintas herramientas de gestión en las universidades***

- *Generar Planes Estratégicos de Internacionalización (PEI)* en cada institución, articulados y consensuados con los Planes de Desarrollo Institucional (PDI) que permitan establecer objetivos prioritarios, acciones concretas a desarrollar y seguimiento periódico de sus actividades.
- *Desarrollar “Manuales de procedimientos” y normativas específicas* para las distintas áreas de gestión de las ORIs con vistas a consolidar sus acciones (en especial: movilidad internacional, convenios internacionales, acciones de difusión y comunicación, becas y subsidios, proyectos internacionales, enseñanzas de idiomas).
- *Diseñar procedimientos de registro de actividades, evaluación de resultados e impactos de las acciones de gestión* de modo de autoevaluar periódicamente las actividades de internacionalización, detectar necesidades, mejoras a implementar y fortalecer su accionar.
- *Desarrollar e implementar indicadores de gestión de los procesos de internacionalización*, que incluyan aspectos transversales de las actividades internacionales desarrolladas en el conjunto de la universidad, y consensuadas por el sistema universitario.

***Fortalecer las capacidades de gestión de las ORIs (y otras áreas vinculadas) en aspectos específicos que permitan consolidar los procesos de internacionalización***

- *Fortalecer la capacitación del personal de gestión* de las ORIs en distintos aspectos de los procesos de internacionalización que permitan consolidar y afianzar las gestiones de las distintas áreas: movilidad entrante y saliente de estudiantes, movilidad de docentes e investigadores, gestión de convenios (traducción, modelos, etc.), postulación y gestión de becas internas y externas, desarrollo de proyectos internacionales, entre otros.
- *Incrementar la cantidad de personal especializado de las ORIs en la gestión de la internacionalización en las instituciones y fortalecer sus aspectos de infraestructura y equipamiento*, especialmente para aquellas universidades en sus etapas iniciales o medias de sus procesos de internacionalización.
- *Fortalecer las capacidades de gestión de fondos y obtención de recursos financieros*, que permitan desarrollar herramientas de gestión de fondos propios y externos por parte de las ORIs, generar iniciativas para la obtención de fondos propios con vistas a consolidar las actividades de internacionalización y promover la capacitación para la formulación de proyectos de cooperación internacional a través de diversas convocatorias y fuentes externas de fondos (por ejemplo: UE, GTZ, DAAD, JICA, etc.)
- *Desarrollar capacitaciones específicas en internacionalización para el personal de otras áreas de gestión de las universidades* con el objetivo de avanzar en la integración de la dimensión internacional en articulación con la gestión de las ORIs, afianzar la internacionalización en todas las funciones universitarias (docencia, investigación, extensión, en particular) y avanzar en la sensibilización al conjunto de la comunidad universitaria.

***Desarrollar la comunicación interna y externa así como avanzar en el desarrollo de herramientas TICs para afianzar los procesos de internacionalización***

- *Consolidar dinámicas de comunicación interna* de las acciones de internacionalización de modo de dinamizar y articular las actividades de internacionalización en las propias instituciones y llegar con las novedades al conjunto de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, investigadores, personal de gestión y autoridades).
- *Diseñar e implementar o mejorar los canales digitales de comunicación* que permitan difundir las acciones entre todos los actores de la universidad a través de distintas herramientas disponibles (página web, newsletters, distintas redes sociales) y visibilizar las acciones de la universidad en el exterior, mediante el desarrollo de materiales propios de promoción en diversos idiomas.
- *Avanzar en el desarrollo de herramientas TICs que potencien el proceso de internacionalización* en virtud de los nuevos desafíos y herramientas tecnológicas disponibles para afianzar aspectos diversos de la internacionalización integral y en casa (por ejemplo Cátedras Espejo, COIL, MOOCs, moodle movilidades virtuales, entre otros).

Algunas ***acciones ágiles e ideas específicas*** para su implementación práctica:

***Desarrollo normativo y procedimental***

- *Generar espacios de intercambio y aprendizaje* entre el conjunto de ORIs del sistema universitario respecto a normativas vigentes, procedimientos de gestión y diversas modalidades de formalización de la oficina de relaciones internacionales.
- *Promover el intercambio de experiencias* con respecto a la participación en las ORIs con otras áreas, unidades académicas y/o órganos colegiados de consulta de las acciones internacionales (Consejos de RRII, Mesa de RRII, Comisiones ad-hoc, etc.).
- *Desarrollar Repositorios virtuales* que contengan: modelos de normativa; esquemas y programas de movilidad estudiantil de grado y posgrado, propuestas de investigaciones conjuntas, normativas de doble titulación y co-tutela de tesis, entre otros aspectos. Asimismo se podría incluir casos particulares, experiencias y bibliografía en otros idiomas, etc.

***Plan Estratégico Institucional (PEI)***

- *Establecer los ABC del PEI* con vistas a definir las herramientas mínima de diseño y puesta en marcha, en particular para capacitar al personal de las ORIs sobre los primeros pasos: por dónde comenzar, qué tener en cuenta, por qué hacerlo participativo.
- *Identificar modelos de internacionalización vigentes* en las diferentes instituciones para encontrar puntos en común y divergencias que permitan un desarrollo propio según las múltiples posibilidades de desarrollo del PEI.

- *Aprovechar los procesos de autoevaluación realizados* como base de información y análisis para avanzar en la sistematización de la normativas y documentos, reglamentos y procedimientos en cada universidad.

### ***Herramientas para la internacionalización***

- *Generar caja de herramientas de internacionalización o “Banco de Buenas Prácticas”*, que podría ser desarrollada desde el Ministerio, para ofrecer diferentes recursos que colaboren con el desarrollo del proceso de internacionalización de las universidades. Consientes que dicho proceso es único en cada institución, se pueden realizar recomendaciones respecto a las diversas líneas de trabajo (movilidad estudiantil de grado y de posgrado; internacionalización de la investigación; identificar “básicos/mínimos comunes” de la internacionalización, etc.).
- *Desarrollar acciones regionales o locales de sensibilización de los procesos de internacionalización en la comunidad universitaria*, con vistas al fortalecimiento de los actores universitarios en distintos aspectos de la internacionalización y fomentar el intercambio de prácticas y experiencias, de modo de implementar seminarios y/o talleres de articulación para aprovechar las fortalezas de todas las instituciones participantes a nivel regional o local.
- *Capacitar en herramientas TICs específicas* que se estén utilizando para potenciar los procesos de internacionalización por medio del uso de TICs para fomentar acciones diversas (OIL, MOOCs, Moodle, movilidades virtuales, entre otros).
- *Promover los procesos de comunicación de las ORIs* por medio del fortalecimiento de la capacitación del personal de las ORIs para lograr una comunicación efectiva de las actividades mediante distintas herramientas (página web, newsletters, redes sociales).
- *Desarrollar rondas regionales de articulación y promoción de la internacionalización*, con representantes entidades gubernamentales, agencias de financiamiento internacional, representantes de embajadas, entre otros, que permitan presentar convocatorias para aplicar, generar vínculos y pensar potencialidades las articulaciones para fomentar cooperación internacional de las instituciones a nivel regional y federal.

## **2. Propuestas concretas para su implementación por parte del PIESCI**

En virtud de lo expuesto en los análisis previos de los documentos de Autoevaluación y los proyectos de fortalecimientos presentados, así como las conclusiones y recomendaciones generales brindadas, enumeramos a continuación una serie de propuestas concretas de implementación por parte del PIESCI. Este listado es sólo a título ilustrativo y tiene por función sugerir sólo algunas acciones para el desarrollo y fortalecimiento de los procesos de internacionalización, el cual deberá ser evaluado por parte de las autoridades pertinentes según la conveniencia para su implementación. Estas propuestas son presentadas a dos niveles de análisis 1) para su implementación a

nivel institucional en las distintas universidades, y 2) para su desarrollo a nivel sistémico en el conjunto de instituciones de educación superior del país.

### ***1. Propuestas de desarrollo a nivel institucional***

- **Para la consolidación de las ORIs**

Se evidencia en los análisis las necesidades de las ORIs para fortalecer los procesos de internacionalización a través de la consolidación de sus propias capacidades de gestión, tanto en aspectos internos de su estructura organizativa como en las funciones de gestión de sus acciones. Algunas de las necesidades mencionadas se observan en la organización de sus actividades de gestión inmediata, en la formación de su personal, en el desarrollo y aplicación de procedimientos y normativas para el funcionamiento de las distintas áreas y, en algunos casos, la necesidad de contar con infraestructura y equipamientos adecuados.

De este modo, se propone para su implementación el desarrollo de programas de financiamiento específico que permitan a las ORIs universitarias:

- La incorporación de personal técnico-profesional y administrativo capacitado para desempeñarse en las distintas áreas de gestión de la internacionalización.
- El mejoramiento de infraestructura y la incorporación de equipamiento tecnológico adecuadas para la gestión, especialmente en el caso de ORIs iniciales.
- El diseño de políticas institucionales de internacionalización y el desarrollo de normativas y/o procedimientos para la gestión de las distintas áreas de la ORI.
- El desarrollo de actividades de vinculación interna (con los actores de su propia comunidad universitaria) y externa (con organismos y agentes externos) en función de la necesidad de desarrollar su rol institucional como articulador de la internacionalización.
- La implementación de prácticas de evaluación y registro de las actividades de internacionalización desarrolladas, de modo de poder realizar seguimientos y mejoras en su acción.

- **Para promover acciones de capacitación y sensibilización en internacionalización**

De modo complementario al apartado anterior, también se observa que es preciso implementar actividades de formación y sensibilización de los distintos actores de la comunidad universitaria para fortalecer los conocimientos de los procesos de internacionalización, su involucramiento en los mismos y las posibilidades de su desarrollo.

De este modo, se propone para consolidar las **acciones de capacitación** implementar actividades para:



- Fortalecer la capacitación general del personal técnico-profesional de gestión de las ORIs, y de otras áreas de gestión vinculadas, en distintos aspectos técnicos sobre los procesos y procedimientos de las diversas áreas de gestión habituales de la internacionalización (movilidad, convenios, proyectos internacionales, administración de fondos, comunicación y difusión, etc.).
- Promover instancias focalizadas de formación específica –a nivel micro– que permitan consolidar las necesidades de capacitación, según los distintos actores involucrados en la gestión, sobre formas innovadoras de la internacionalización distintas a las tradicionales: internacionalización en casa, internacionalización del curriculum, movilidades virtuales, cursos MOOCs, cátedras espejos, etc.
- Generar redes interinstitucionales de intercambios y buenas prácticas entre los gestores de determinadas áreas de las ORIs con el fin de desarrollar acciones comunes, implementar capacitaciones específicas conjuntas, compartir experiencias, desarrollar soluciones conjuntas.

Por otro lado, en cuanto a las **actividades de sensibilización** de la comunidad universitaria sobre el proceso de internacionalización se puede advertir que las actividades dependerán del nivel de desarrollo de la institución en materia de internacionalización (incipiente, desarrollo medio; avanzado). Estas acciones de sensibilización para comunidad universitaria podrían ser diferenciadas por actor universitario participantes (docente, investigadores, no docentes, estudiantes, autoridades) o para el conjunto, de modo general.

Algunas propuestas en esta línea son:

- Realizar acciones generales de sensibilización dirigidas a la comunidad universitaria según actores involucrados (docentes, investigadores, gestores, estudiantes, egresados) con el fin de comenzar a conocer los procesos de internacionalización universitaria y sus posibilidades concretas de desarrollo.
- Desarrollar actividades específicas y focalizadas de sensibilización mediante visitas de especialistas o referentes a las universidades para brindar charlas y/o seminarios sobre distintos aspectos concretos de la internacionalización.
- Invitar a referentes internacionales para la promoción general de distintos aspectos de la internacionalización, no desde un punto de vista sólo técnico, sino de fomento y valorización de estas acciones, organizadas en función de las prioridades institucionales de cada universidad o conjunto de universidades.

- **Para la consolidación de actividades de internacionalización específicas**

Se observó que el foco de las presentaciones y análisis de las instituciones estuvo centrado en las acciones más tradicionales de la internacionalización y asimismo centradas en el accionar de la propia ORI. En este sentido, se sugieren algunas líneas de trabajo para consolidar estos aspectos pero, a la vez, para



promover y reforzar una gestión más transversal de la internacionalización en la universidad.

Con el fin de fortalecer estos procesos sugerimos:

- Consolidar las acciones tradicionales de internacionalización (movilidad, convenios, difusión, becas, proyectos internacionales) mediante capacitaciones de gestión específicas, pero incluyendo prácticas innovadoras para su implementación (internacionalización en casa, del curriculum, académica, etc.)
- Desarrollar actividades de vinculación interna de las ORIs con otras áreas de gestión de la universidad para fortalecer el conocimiento de actividades de internacionalización menos tradicionales y necesarias para desarrollar una internacionalización integral: investigación, extensión, educación a distancia, transferencias tecnológicas, voluntariados, etc.
- Consolidar la enseñanza de idiomas en la institución, especialmente al personal de las ORIs pero también al resto de personal de gestión de la universidad, estudiantes, docentes, investigadores y autoridades.

- **Para la promoción de la comunicación interna y externa en las universidades**

La generación de acciones de comunicación y difusión, tanto de modo interno como externo, es otra de las funciones más destacadas en cuanto a las presentaciones realizadas como en las necesidades observadas en los análisis previos para fortalecer las acciones de internacionalización. De modo consecuente, entendemos que este esta es una tarea indispensable para consolidar los procesos de internacionalización en las universidades y por tal motivo, merece su mención particular.

De este modo, algunas recomendaciones para implementar podrían ser:

- Financiar el desarrollo específico de materiales de comunicación y difusión de las acciones de internacionalización en la universidad, mediante el diseño de materiales promocionales en distintos soportes (impresos, digitales) y en varios idiomas.
- Capacitar al personal de las ORIs encargados de las acciones de comunicación en el diseño e implementación de herramientas específicas de difusión y promoción (página web, newsletters, redes sociales) para lograr una comunicación efectiva de las actividades de internacionalización desarrolladas.
- Generar instancias de vinculación entre las ORIs y las áreas de comunicación o prensa de las universidades para efectuar procesos sinérgicos de promoción de las acciones internacionales de la universidad y difusión interna y externa de todas las acciones desarrolladas institucionalmente.

## **2. Propuestas de desarrollo a nivel sistémico**

- **Para la elaboración de los informes de autoevaluación de la internacionalización en las universidades**

En el desarrollo y elaboración de los informes de autoevaluación pudimos observar varias debilidades que son necesarias fortalecer en las universidades para poder abordar de modo más completo el propio análisis de sus procesos de internacionalización. En este sentido, entendemos que serán necesarias desarrollar líneas de trabajo específicas a nivel sistémico para poder ser implementadas en todas las instituciones, que permitan:

- Fortalecer la capacitación de las ORIs para la realización de las etapas valorativa y prospectiva de modo completo y en todas las dimensiones abordadas en los análisis, de modo de realizar un análisis crítico de las actividades desarrolladas y elaborar acciones futuras consecuentes.
- Promover la inclusión de acciones participativas para la realización de las autoevaluaciones, a través de talleres, conformación de comisiones o mesas de trabajo conjuntas en todas las instituciones.
- Fomentar que las instituciones puedan abordar de modo completo la realización de la dimensión de “Resultados e Impactos” de gestión en las autoevaluaciones como forma de realizar un seguimiento periódico de las actividades realizadas y evaluar sus resultados.
- Realizar un mejoramiento de la guía de autoevaluación de los procesos de internacionalización para futuras convocatorias, de modo de incluir de modo específico actividades de internacionalización que fueron relevados en el presente análisis y ampliar la evaluación a procesos instituciones de gestión de otras áreas de las universidades vinculados a la gestión de las ORIs.

- **Para el desarrollo de Planes Estratégicos de Internacionalización**

Además de fortalecer los procesos de autoevaluación, se evidencia como necesario desarrollar la realización de Planes Estratégicos de Internacionalización (PEI) en todas las universidades ya que proporcionalmente pocas instituciones cuentan con los mismos, según la información que surge de los documentos analizados. De este modo, entendemos que será necesario implementar en todas las instituciones las siguientes instancias:

- Capacitar a las autoridades y al personal de gestión de las instituciones en la importancia del desarrollo de Planes Estratégicos de Internacionalización (PEI), los cuales debieran ser articulados con los Planes de Desarrollo Institucional (PDI) de cada universidad.
- Promover instancias de desarrollo de las autoridades y del personal de las ORIs sobre herramientas de diseño y puesta en marcha del PEI, las cuales podrían incluir la formación sobre los diferentes modelos de gestión de la internacionalización vigentes y las múltiples posibilidades de desarrollo, especialmente para las instituciones más nuevas.

- **Para el diseño e implementación de indicadores de internacionalización**

A nivel sistémico también se observa la importancia de desarrollar indicadores de internacionalización que permitan realizar un seguimiento de las actividades realizadas y comparar, tanto a nivel nacional como internacional, la evolución de las acciones de internacionalización. La implementación de indicadores de este tipo permitiría efectuar una medición efectiva y constante del proceso de internacionalización y realizar el seguimiento y evaluación de la gestión de las ORIs en sus distintas dimensiones.

En este sentido, proponemos:

- Desarrollar e implementar una “batería de indicadores de internacionalización” (mínimo común de indicadores) de modo consensuado con el conjunto de las universidades, a través del CIN y CRUP, como forma de comenzar un proceso constante y periódico de evaluación y seguimiento de las actividades de internacionalización a nivel nacional.
  - Realizar estudios y relevamientos sistemáticos con seguimiento anual sobre determinados procesos de gestión de la internacionalización, de modo de evaluar periódicamente distintos aspectos concretos de gestión de las ORIs comunes en todas las instituciones y complementarios a los indicadores relevados.
- **Sobre la presente y futuras convocatorias de proyectos para el fortalecimiento de la internacionalización**

En función de los análisis efectuados, en particular sobre los proyectos presentados por las universidades, podemos sugerir algunas líneas de trabajo a efectuar sobre la presente convocatoria de proyectos y sugerencias para el desarrollo de nuevas convocatorias de fortalecimiento de la gestión de la internacionalización.

En cuanto a recomendaciones para el seguimiento de los proyectos de la **presente convocatoria**, si bien la misma fue realizada y aprobada en un contexto de prepandemia y obviamente sin posibilidad de tomar en cuenta las dificultades que transitamos, algunas de las sugerencias que brindamos para su desarrollo son:

- Generar canales de intercambio dinámicos (o desarrollar instrumentos de comunicación digitales o virtuales) donde las instituciones puedan volcar con el equipo del PIESCI las dificultades encontradas y efectuar la redirección de sus proyectos de financiamiento de modo ágil.
- Implementar instancias de devolución de las autoevaluaciones y proyectos desarrollados por las distintas universidades, las cuales podrían ser implementados de modo individual (por cada institución) o a través en diferentes tipos de agrupamiento de las universidades (por CPRES o tamaño de las instituciones), de modo de lograr una buena dinámica de intercambio. Estas devoluciones se podrían realizar mediante talleres generales de presentación y específicos de trabajo

donde se realicen una puesta en común de los proyectos presentados y las autoevaluaciones realizada con el fin de intercambiar experiencias, proyectar avances, redireccionamientos y potenciales acciones futuras.

Para la realización de **futuras convocatorias** de financiamiento para fortalecer los procesos de internacionalización, recomendamos algunas pautas para la realización de estas convocatorias, las cuales podrían tener en cuenta:

- La presentación de proyectos plurianuales (de más de 2 años) para el fortalecimiento de la internacionalización, articulados con el desarrollo del PEI, con adjudicación y ejecución de fondos específicos anuales. De este modo, se podría realizar un seguimiento y evaluación constante de la convocatoria durante varios años, al contar con un plan de desarrollo a mediano plazo, pero con una adjudicación anual acotada de fondos para realizar un seguimiento cercano de su ejecución y ajuste de su estrategia de internacionalización.
- Estas convocatorias podrían contar a su vez con una diferenciación de fondos segmentadas por regiones y rubros determinados, dado que según lo que hemos visto las instituciones de algunas regiones o multisedes son más proclives a la utilización de algunos rubros que otras (por ejemplo, las universidades de regiones distantes a Buenos Aires utilizan más fondos para viajes y viáticos que otras).
- Asimismo, las convocatorias podrían segmentar el universo de universidades (o realizar convocatorias diferenciadas) según los niveles de desarrollo de sus procesos de internacionalización, ya que como hemos analizado se pueden diferenciar aquellas universidades con niveles incipientes o iniciales de sus procesos de internacionalización, niveles medios y consolidados. De este modo, cada universidad podría obtener fondos diferenciados según sus necesidades para consolidar un proceso propio de desarrollo de la internacionalización.
- Otra sugerencia podría ser premiar la articulación de las universidades por CPRES o cercanía de instituciones, de modo de aunar y consolidar esfuerzos de internacionalización para determinadas acciones (capacitaciones conjuntas, invitados internacionales, desarrollos colaborativos internacionales, por ejemplo). Incluso, para el caso de la realización de materiales promocionales, impresiones o publicaciones, la articulación con editoriales universitarias o la generación de un convenio marco que permita menores costos podría ser de utilidad promover estas articulaciones.

- **Para la realización de relevamientos sistemáticos de ORIs universitarias e internacionalización de las universidades**

Con el fin de realizar un trabajo constante de seguimiento y evaluación de los procesos de internacionalización que incluya a todas las instituciones universitarias a nivel nacional, entendemos que será importante desarrollar

relevamientos sistemáticos y periódicos de distintos aspectos de gestión de las ORIs y de los procesos de internacionalización en el conjunto de la comunidad universitaria. De este modo, proponemos:

- Desarrollar relevamientos sistemáticos y análisis adicionales específicos sobre las ORIs que permitan especificar sus niveles de desarrollo en los procesos de internacionalización, con el fin de afianzar su fortalecimiento con acciones inmediatas y analizar la implementación de futuras convocatorias diferenciadas (tal como las mencionadas). Estos análisis adicionales podrían considerar como determinantes para su categorización e identificación en niveles iniciales, medios o consolidados en su desarrollo de la gestión de la internacionalización, algunas de las siguientes variables: jerarquía en la estructura organizacional, antigüedad, normativas, personal y formación, estructura interna, presupuesto, planificación, programas de movilidad, participación en ferias, actividades varias.
- Por otro lado, sería recomendable efectuar relevamientos sobre las comunidades universitarias de las distintas instituciones como forma de indagar y precisar sus procesos de internacionalización y determinar sus niveles de desarrollo de modo general. Este análisis no debería ser realizado sólo sobre las ORIs o la gestión de las universidades, sino sobre el conjunto de estudiantes, docentes, investigadores, gestores y autoridades, de modo de determinar concretamente las actividades de internacionalización que se desarrollan en la institución y sus percepciones sobre las mismas.

- **Para fortalecer la articulación del sistema universitario en materia de internacionalización**

Para lograr un mejor anclaje de las iniciativas, programas y convocatorias desarrolladas, sería recomendable continuar el trabajo sistémico de articulación que desarrolla el PIESCI con las ORIs a través del CIN y CRUP y avanzar con un trabajo conjunto con distintas áreas de gestión de las universidades por medio de sus comisiones temáticas (ej. ciencia y técnica, académicas, posgrado, editorial, prensa). De este modo se podrían promover una variedad de actividades de internacionalización que abarquen distintos aspectos de la gestión de las universidades y efectuar líneas de trabajo transversales para su desarrollo. Por ejemplo, se podrían efectuar actividades conjuntas articuladas por el PIESCI entre las ORIs con las editoriales universitarias, de modo de generar producciones propias en distintos temas de internacionalización universitaria, generar redes de intercambio de experiencias, entre otras. Asimismo, con las áreas de posgrado de las instituciones para promover su oferta en el exterior y afianzar los procesos de internacionalización de sus carreras.