



Universidad Siglo 21

Licenciatura en Relaciones Internacionales

Estado y Universidad: Políticas para la Internacionalización de la Educación Superior

Trabajo Final de Grado

Natalia Inés González – RIN 03535

Tutora: Claudia Guevara

Buenos Aires, julio 2019

Índice	Pág.
Resumen / palabras claves	4
Abstract / key words	5
Introducción	6
Objetivos Generales y Específicos	12
Fundamentación teórica	12
Metodología de Trabajo	15
El Diagnóstico: La Universidad Tecnológica Nacional	19
Marco de Referencia Institucional	19
Dimensión 1: Políticas y estrategias de internacionalización	22
Dimensión 2: Gestión organizacional	23
Estructura organizacional	24
Recursos humanos	25
Planta Docente y no Docente	26
Normativas para la gestión de la internacionalización	26
Infraestructura y equipamiento	27
Dimensión 3: Procesos de gestión económica y financiera	27
Presupuesto	27
Dimensión 4: Actividades de internacionalización	29
Movilidad internacional	29
Internacionalización de las actividades académicas	31
Promoción de la universidad en el exterior	32
Enseñanza de idiomas como segunda lengua	33
Investigación	34
Participación de la UTN en el plano nacional e internacional	35
Movilidad Internacional	35
Internacionalización de las actividades académicas	37
Promoción de la universidad en el exterior	42
Investigación	43
Conclusiones del diagnóstico	44
Políticas y estrategias de internacionalización	44
Gestión Organizacional	45

Procesos de gestión económica y financiera	46
Integración a las políticas públicas nacionales	47
Movilidad internacional	48
Promoción de la Universidad en el exterior	48
Investigación	49
La Propuesta	50
Consideraciones iniciales	50
Planteo del Proyecto	52
Situación inicial y contexto	52
Socios del proyecto	55
Grupo objetivo	55
Objetivos del proyecto y paquetes de trabajo	56
Descripción de la dinámica de trabajo	59
Actividades durante cada momento de intercambio	61
Presupuesto	67
Conclusiones	74
Anexos	77
Bibliografía	89

Estado y Universidad: Políticas para la Internacionalización de la Educación Superior

Resumen Ejecutivo

Cada día se torna más imperativo para las entidades de educación superior, incorporar dentro de sus políticas institucionales y estratégicas, acciones de cooperación para la Internacionalización de la Educación Superior (en adelante IES) que aborden la formación de profesionales de manera holística. En un mundo donde las fronteras se desvanecen por acción de la globalización de los conocimientos, las Universidades se benefician de las políticas públicas estatales para buscar socios y así generar acuerdos en pos de hacer complementarias sus capacidades. Uno de los mecanismos adoptados por los Estados para impulsar políticas de IES, se instrumenta mediante acuerdos de cooperación internacional intergubernamentales donde las Universidades se insertan como actores indirectos que representan los intereses de la sociedad civil a través de la dinámica de cooperación internacional descentralizada. La Universidad Tecnológica Nacional (en adelante UTN) no es ajena a este fenómeno. Por su impronta de saberes del campo tecnológico, se realza la importancia del desarrollo de su dimensión de internacional. Sin embargo, a lo largo del diagnóstico de este trabajo se verificó que la UTN no presenta los mejores resultados dentro de los parámetros utilizados para analizar la internacionalización de las instituciones. Este documento de investigación es canal para analizar el mapa de acciones de internacionalización de esta Universidad, con el objetivo de avistar dificultades y problemáticas que aparecen respecto a su dimensión en el ámbito internacional y así se sugirió, un proyecto de mejora sobre una de las debilidades encontradas. De esta manera, este Trabajo Final de Graduación formuló un doble propósito. Por un lado, se pretende forjar un proyecto de mejora según los objetivos de la UTN para incrementar sus gestiones de IES en el marco de las propuestas estatales. La elaboración del diagnóstico se realizó a partir del análisis de las características de las acciones de cooperación internacional de la UTN y de la relación entre los resultados de ese análisis con las políticas públicas propuestas por el Estado argentino para la promoción de la internacionalización de las Universidades.

Y por otro lado, generó un aporte a la disciplina de Relaciones Internacionales en cuanto a la aplicación de conceptos teóricos a un proyecto práctico, que se corre de un análisis puramente académico y que tendrá lugar a implementarse en un organismo estatal.

Palabras Claves

Internacionalización de la Educación Superior – cooperación internacional universitaria – Universidad Tecnológica Nacional – Políticas Públicas

Abstract

Every day, it becomes more imperative for higher education entities to incorporate, within their institutional and strategic policies, cooperation actions for the Internationalization of Higher Education (HEI) that address the training of professionals in a holistic way. In a world where state borders are vanishing due to the globalization of knowledge, Universities benefit themselves from states public policies to seek partners and thus generate agreements in order to complement their capabilities. One of the mechanisms adopted by the States to promote HEI policies, is implemented through intergovernmental international cooperation agreements where universities are inserted as indirect actors representing the interests of civil society through the dynamics of decentralized international cooperation. The National Technological University (UTN) is not alien to the phenomenon of the Internationalization of Higher Education. By its imprint of knowledge of the technological field, the importance of the development of its international dimension is emphasized. However, it is verified that the UTN does not present the best results within the parameters used to analyze the internationalization of the institutions. This research document will be a channel to analyze the map of internationalization actions of this University, with the objective of spotting difficulties and problems that appear regarding its dimension in the international field and thus later suggesting an improvement project on one of the weaknesses found. In this way, this Final Graduation Work formulates a double purpose. On the one hand, it is intended to forge an improvement project according to the objectives of the UTN to increase its IES efforts within the framework of the State policies proposals. The elaboration of the diagnosis will be made from the analysis of the characteristics of the international cooperation actions of the UTN and the relationship between the results of that analysis with the public policies proposed by the Argentine State for the promotion of the internationalization of the Universities.

And on the other hand, to generate a contribution to the discipline of International Relations in terms of the application of theoretical concepts to a practical project, which goes beyond a purely academic analysis and that will take place to be implemented in a state agency.

Keywords

Internationalization of Higher Education - international university cooperation - National Technological University – Public policies.

Introducción

Los Estados, que son los actores internacionales por excelencia (Merle, 1982), están facultados para impulsar políticas públicas para atender las demandas sociales (Morresi y Elias, 2016), políticas que se llevan a la práctica a través de sus diferentes organismos descentralizados. Un ámbito que ha adquirido vasta relevancia (Morresi y Elias, 2016), y requiere de políticas que regulen su desarrollo, es el de la Internacionalización de la Educación Superior (en adelante IES). Sebastián (2004) justifica la importancia de la dimensión internacional en la Educación Superior y menciona que el concepto ha tenido variaciones a lo largo de los años. Sin embargo, enuncia una definición clara que servirá de sustento en el desarrollo del presente trabajo

La internacionalización de las universidades es el proceso de introducción de la dimensión internacional en la cultura y estrategia institucional, en las funciones de la formación, investigación y extensión y en la proyección de la oferta y capacidades de la universidad (Sebastián, 2004, p. 16).

Este fenómeno se formula como un componente esencial del crecimiento y de la competitividad de los Estados, en un contexto donde el uso intensivo del conocimiento es canal para incorporarse a la economía globalizada (Siufi, 2009).

Yarzabal (2005) relata sobre las razones que motivan al planeamiento de políticas de IES. Entre ellas, se notan las motivaciones ‘políticas’ que provienen fundamentalmente del ámbito gubernamental y tienen que ver con asuntos concernientes a la posición del país y su papel como nación en el mundo. Las motivaciones ‘económicas’ están relacionadas a objetivos de retribución a largo plazo, como la formación de recursos humanos altamente capacitados que incrementan la competitividad internacional del Estado y el reclutamiento de estudiantes extranjeros que aportan ingresos netos de manera directa por el pago de matrículas y otros ingresos institucionales, o de forma indirecta a través de su participación al desarrollo de la I+D, gastos de alojamiento, transporte, alimentación o turismo (Yarzabal, 2005).

Un mecanismo adoptado por los Estados para impulsar políticas de IES se presenta mediante la cooperación internacional y las Universidades se insertan como actores indirectos que representan los intereses de la sociedad civil a través de una dinámica de cooperación internacional descentralizada (Hourcade, 2011).

Se encuentra como ejemplo de políticas de cooperación entre bloques de Estados, el espacio *Common Area of Higher Education* (ALCUE) , creado y firmado en noviembre de 2000 en la ciudad de París, por 48 Estados de la Unión Europea, América Latina y el Caribe con el objetivo de constituir el ‘mayor espacio universitario del mundo’ (Siufi, 2009).

En el ámbito del Estado argentino, se han implementado políticas puntuales para favorecer la cooperación en la IES a través de la Secretaría de Políticas Universitarias (en adelante SPU) del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología (en adelante MECCyT). Mediante este organismo, el Estado busca promover programas para la inserción de instituciones de educación superior argentinas en los procesos de internacionalización, integración y desarrollo regional; fomentar acciones de cooperación internacional para que éstas se favorezcan de la complementariedad de sus capacidades y en pos del beneficio mutuo; entre otros objetivos (Brieva, Peñaherrera Patiño, Domínguez Rodríguez, 2018). La SPU desarrolló en 2006, el Proyecto de Promoción de la Universidad Argentina para promover las acciones universitarias en el exterior (Oregioni y López, 2011), y el Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (en adelante PIESCI) que acuñó diferentes acciones de cooperación bilateral y multilateral. A través de estas acciones, el Estado promueve la internacionalización de la Universidad.

En vista de que las Universidades abarcan también los ámbitos de investigación en ciencia y tecnología, se instrumentan acciones para la cooperación internacional en esas áreas. Se encuentra como ejemplo, el Acuerdo de Cooperación Científica y Tecnológica (en adelante ACCT) firmado en 1999 entre Argentina y la Unión Europea. Según el objetivo del acuerdo redactado en el Artículo 1¹: “Las Partes estimularán, desarrollarán y facilitarán las actividades de cooperación entre la Argentina y la Comunidad en las áreas de interés común cuando éstas persigan la realización de actividades de investigación y de desarrollo en ciencia y tecnología.”

Sobre la base del ACCT, se creó en el 2005 la Oficina de Enlace Argentina - Unión Europea en Ciencia, Tecnología e Innovación con el objetivo de “mejorar y expandir actividades de cooperación técnica en ciencia, tecnología e innovación tanto con la Unión Europea como con los países que la componen” (Oficina de Enlace, 2018).

¹ Art. 1, p. 3. (1999) Acuerdo de cooperación científica y tecnológica entre la Unión Europea y Argentina.

Las Universidades se han apoyado en la vinculación institucional internacional para aumentar la complementariedad de sus capacidades en pos de la realización de sus actividades educativas y en función de un beneficio mutuo (Sebastián, 2004). Se trata de generar sinergias, valores agregados que incrementen su calidad y “mejoren la calidad de la educación, su pertinencia y las competencias de las futuras generaciones de profesionales en un mundo cada vez más globalizado” (Aguilar Castillo y Riveros Angarita, 2016, p. 4).

Con las consideraciones descriptas supra, se presta entonces atención a la política de internacionalización de la UTN. Esta institución, adherida al sistema universitario nacional desde el 14 de octubre de 1959, cuenta con vasta experiencia en la enseñanza en disciplinas técnicas para formar profesionales cuyas destrezas se vuelquen al ámbito de la tecnología aplicada a la industria (UTN, 2018). Por su impronta de saberes del campo tecnológico, se realza la importancia del desarrollo de la dimensión de internacionalización de la educación superior (Wit, 2011) en la UTN.

Sin embargo, se verificó que la UTN no presenta los mejores resultados dentro de los parámetros utilizados para analizar la internacionalización de las instituciones. El primer descontento sobre los resultados obtenidos por el área de relaciones internacionales de la Universidad, fue sostenido por el mismo Rector cuando en diciembre de 2017 asume como autoridad máxima de esa casa de altos estudios y verificó que la UTN estuvo participando en solo 11 de los 38 programas gestionados por la SPU mediante acuerdos internacionales, y donde la UTN podría haber tenido implicancia² y éxito gracias al potencial de la Universidad. Este llamado de atención fue el que derivó en la necesidad de un análisis profundo sobre la presencia de la UTN en el ámbito internacional. A través de un breve análisis preliminar, la Secretaría de Relaciones Internacionales (en adelante SRRII) corroboró datos relacionados a las acciones de movilidad académica y presencia de la UTN en la producción académica y científica internacional.

Sobre el primer aspecto, la UTN ha presentado un nivel de internacionalización en cuanto a la movilidad estudiantil del 0,25% si se consideran los alumnos extranjeros en niveles de grado y posgrado inscriptos en la institución durante el año 2017. Al verificar las cifras nacionales, el

² Se tuvieron en cuenta los programas de la SPU vigentes para el periodo 2013-2017, los cuales pueden ser revisados en http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/Anuario_2013.pdf. El informe de las actividades de Secretaria de Relaciones Internacionales periodo 2013-2017 que avala los dichos en ese apartado, no se muestra para público conocimiento. Sin embargo a los fines de sustentar esta investigación, se adjunta copia escrita.

nivel de internacionalización del país fue del 3,42% durante el 2017 en relación a los inscriptos extranjeros sobre el total de la población estudiantil de instituciones educativas (MECCyT, 2019). De forma que, la UTN tuvo una participación del 0,27% sobre el total de los estudiantes extranjeros en el país, siendo una cifra muy baja y que implicaría una nota de atención para construir acciones al respecto si se plantea como objetivo lograr una mayor cuota de participación.

Sobre la producción científica, se evaluaron los datos publicados por *Scimago Institution Ranking* en su anuario 2018 sobre instituciones de educación superior en Iberoamérica en cuanto a su desempeño científico-académico. En el 2017, el número máximo de publicaciones realizadas en revistas académicas indexadas en Scopus³ fue 64118 y se verificó que la UTN publicó un total de 1200 documentos (De Moya, Herrán, Bustos, Correa, Tibaná, 2018). Este indicador muestra la capacidad de una institución para publicar en revistas científicas (De Moya et al., 2018) y deja en evidencia que la UTN se encontró dentro del 2% de instituciones que menos apariciones tuvo en publicaciones científicas.

Asimismo, durante el 2017 y en relación a su capacidad de crear redes de colaboración científica internacional, se encontró que la UTN participó en el 37,7% de las producciones realizadas en colaboración de más de dos institución pertenecientes a distintos Estados de Iberoamérica (De Moya et al., 2018). Adicionalmente durante el mismo año, su producción científica se ha citado un 14% por debajo del nivel de la media mundial (De Moya et al., 2018). Estas estadísticas resultan útiles para tener un panorama sobre la actual posición de la Universidad respecto del ámbito de la producción de trabajos científicos a nivel internacional.

Otros datos relevantes, se presentaron en la capacidad institucional de la UTN para desarrollar actividades de IES. En este aspecto, aparece una carencia de un área institucional exclusiva de relaciones internacionales en algunas Facultades Regionales (en adelante FRs), recursos humanos capacitados bajos o inexistentes; carencia de una visión uniforme de internacionalización como herramienta de desarrollo del personal e institucional. Todo esto se traduce en un pobre apoyo al programa de internacionalización que actualmente, es necesario implementar en la Universidad.

³ Scopus es la base de datos de citas y resúmenes de literatura más grande revisada: publicaciones científicas, libros y ponencias de congresos. Scopus ofrece herramientas para buscar, analizar y visualizar investigaciones y brinda una visión general de los resultados de investigaciones mundial en los campos de la ciencia, tecnología, medicina, ciencias sociales, artes y humanidades. Para más datos, acceder a <https://www.scopus.com/>

Los directivos de la SRRII presentaron una serie de metas a lograr en concordancia con los lineamientos dispuestos por el Rector de la UTN (Secretaría de Relaciones Internacionales [SRRII], 2018): generar nuevas carreras con doble titulación internacional, tanto para grado como para posgrado; impulso de acciones para fomentar la movilidad académica internacional para alumnos, docentes e investigadores; acuerdos para el desarrollo de nuevos proyectos en investigación científica y tecnológica para su aplicación en la industria; incremento de las capacidades institucionales y mejora de los procesos de enseñanza a través de la importación de modelos internacionales.

La relevancia que ha tomado el fenómeno de la IES, los resultados obtenidos considerados no óptimos por parte de la planta superior de Directivos y de la SRRII de la Universidad, que a su vez intentan darle un impulso a las políticas de internacionalización, han motivado la búsqueda de nuevas estrategias para ampliar y profundizar la internacionalización de la UTN.

Actualmente, se encuentran abundantes líneas de investigación sobre el fenómeno de la cooperación internacional para la Internacionalización de la Educación Superior. La temática de la IES se encuentra abordada conceptualmente con una mirada general (Sebastián, 2004; Sánchez Tarragó, dos Santos y Santiago Bufrem, 2015) o relacionada con otros conceptos, como por ejemplo, aquellos que relacionan la internacionalización de la educación con el fenómeno de la globalización de los conocimientos (Gacel, 2000; Martín Cabello, 2013 y Wit, 2011).

Hay autores que profundizan la temática con su asociación a alguna disciplina académica o región en particular (Sebastián, 2006 y 2013; Brandi, 2012; Oregioni y Piñero, 2016; Araya y Oregioni, 2015; Aupetit, 2017; Loray, 2015; Huag, 2016; Gacel, 2000). Puntualmente, ya existen investigaciones sobre el análisis de las acciones de cooperación internacional académica en Argentina (Oregioni y López, 2011; Morresi y Elías, 2016).

Sobre estudios concernientes a los diferentes programas de Cooperación Internacional entre Argentina y países de Latinoamérica y la Unión Europea, se encontraron varias publicaciones. Algunas analizan la participación argentina en redes de cooperación interuniversitarias como es la Red de Estudios sobre Internacionalización de Educación Superior en América Latina (RIESAL) (Oregioni, 2014). Otras, analizan la cooperación bilateral para la IES, caso que ocurre entre Argentina y Francia a través de ARFITEC (Muntaner, 2018).

Por último, se encontraron diversos trabajos que introducen la relevancia de desarrollar políticas públicas que beneficien la IES y fomenten los acuerdos para la promoción internacional de la Universidad (García Guadilla, 2010; Morresi, Elías, y Quartucci, 2018).

A la luz de todo lo descrito supra y si se toma en consideración que el Estado argentino desarrolla políticas para la internacionalización de sus organismos descentralizados, ¿Cuáles son las características y los resultados de las acciones de IES que desarrolla actualmente la UTN dentro del abanico de políticas públicas propuestas por el Estado argentino para la promoción internacional de las Universidades? Ésta interrogante marcó el puntapié para el desarrollo del diagnóstico de situación.

Si bien año a año, la SRRII se ocupa de realizar un informe sobre sus actividades en el ámbito internacional, en esta oportunidad el diagnóstico sobre las gestiones y las actividades de internacionalización de la UTN, se realizó de manera unilateral a través del presente trabajo final de graduación. Dentro de este análisis, se prestó especial atención a las acciones de cooperación internacional, verificando aquellas que se desarrollaron en el marco de programas dispuestos por el Estado argentino para la promoción internacional de las Universidades.

Como objetivo principal, este trabajo buscó plantear una propuesta para la mejora un aspecto de IES de la UTN en vista de las debilidades que se pudieran encontrar en el diagnóstico.

Se generó entonces, un aporte a la disciplina de Relaciones Internacionales en cuanto a aplicar conceptos teóricos en el desarrollo del diagnóstico situacional, para la posterior elaboración de un proyecto práctico que se corre de un análisis puramente académico, y que tendrá lugar a implementarse en un organismo estatal.

El trabajo final de graduación, se divide en cuatro apartados. La introducción, por la cual el lector apreció de primera mirada el contexto donde se inserta la investigación y los conceptos generales teóricos que la enmarcan. También, se incluye brevemente las características centrales y el diagnóstico de la Universidad Tecnológica Nacional sobre sus acciones para la internacionalización de la Educación Superior.

La segunda parte desarrolla en profundidad el diagnóstico de la institución en cuanto a sus acciones para la IES, donde se detalla claramente el aspecto que se buscará solucionar a través de este proyecto de aplicación profesional.

En la tercera parte, se plantea un proyecto concreto que manifiesta una propuesta para mejorar la debilidad encontrada en el diagnóstico. En el último apartado, se presenta las conclusiones de la investigación.

Objetivos

El objetivo general del Trabajo Final de Graduación es elaborar un proyecto de mejora para incrementar las gestiones de IES de la UTN según sus objetivos institucionales.

Los objetivos específicos postulados son la realización de un diagnóstico a partir del análisis de las características y los resultados obtenidos por la UTN a través de sus acciones de IES; el análisis de propuestas en políticas públicas del Estado argentino para la promoción de la internacionalización de las Universidades y la verificación de cómo se inserta la UTN en este marco; la elaboración de la propuesta de mejora a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico; y la implementación del proyecto propuesto.

Fundamentación Teórica

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se recurrió a conceptos que sustentaron el planteo de un diagnóstico y una propuesta de un agente estatal como es la UTN, al ser una universidad pública, en materia de internacionalización de educación superior.

Desde la perspectiva de la disciplina de Relaciones Internacionales, se entiende a la UTN como un agente estatal que se inserta en la dinámica de cooperación internacional descentralizada como actor indirecto que representa los intereses de la sociedad civil (Hourcade, 2011). En este sentido, se ve favorecida por las políticas Estatales que se plantean para promocionar sus acciones de internacionalización.

Las políticas públicas son aquellas acciones que desarrollan los agentes públicos y estatales para atender las demandas sociales (Morresi y Elías, 2016). Los Estados, actores internacionales por excelencia (Merle, 1982), están facultados para impulsar políticas que encaucen el fenómeno de internacionalización de la Educación Superior y que forjen los mecanismos de cooperación internacional que sean necesarios para su desarrollo. Este proceso de coordinación de políticas es el que se refleja luego en los acuerdos marcos de cooperación que se signan entre Estados para vehicular acciones en pos de beneficios mutuos.

En el ámbito del Estado argentino, se han implementado políticas puntuales para favorecer la cooperación en la Internacionalización de la Educación Superior a través de la SPU, la cual busca promover programas para la inserción de instituciones de educación superior argentinas en los procesos de integración y desarrollo regional; fomento de acciones de cooperación internacional para el complemento de sus capacidades, entre otros objetivos (Brieva et al., 2018).

La SPU desarrolló en 2006, el Proyecto de Promoción de la Universidad Argentina para promover las acciones universitarias en el exterior (Oregioni y López, 2011) y el Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) que acuñó diferentes acciones de cooperación bilateral y multilateral. A través de estas acciones, el Estado promueve la internacionalización de la Universidad.

Sobre la cooperación internacional de las universidades, actualmente se fundamenta que la vinculación entre instituciones aumenta la complementariedad de sus capacidades para la realización de sus actividades educativas y en pos de un beneficio mutuo (Sebastián, 2004). Se trata de generar sinergias y valores agregados que revalorizan su calidad. La cooperación científica internacional ha presentado un crecimiento sin precedentes que se debe, según algunos investigadores, a la colaboración internacional promovida y fomentada por iniciativas gubernamentales (Miguel y Ugartemendia, 2010).

Cabe notar, la distinción que realizan Oregioni y López (2016) cuando citan a Herrera (1995), sobre el abordaje de las políticas de cooperación internacional en dos dimensiones: una explícita y otra implícita. Mientras que las políticas explícitas son aquellas que se plantean de manera oficial por los Gobiernos y se plasman en acuerdos, normativas, resoluciones, etc., las políticas implícitas muestran los resultados que de hecho se han obtenido, estén en consonancia o no con los objetivos planteados por los acuerdos formales (Oregioni y López, 2016).

Esta conceptualización fue utilizada tanto para el diagnóstico como para la propuesta. Para el diagnóstico, en lo relacionado al análisis de las políticas formales de internacionalización de la universidad y las políticas de cooperación implícita que efectivamente se llevan a cabo. Esta evaluación brinda dos panoramas: una noción sobre el verdadero cumplimiento de objetivos y, por otro lado, muestra si existe necesidad de delinear nuevas políticas que se ajusten a nuevas realidades institucionales.

Para la propuesta, el concepto de políticas planteado por Oregioni y López (2016) sirvió para verificar que el proyecto que se planteó, suponga real correlación con las políticas de internacionalización ya establecidas en la UTN, y para analizar la posibilidad de que la propuesta se enmarque dentro de los acuerdos e instrumentos de cooperación internacional dispuestos por el Estado.

El concepto actual de IES presenta dos visiones complementarias: una visión hacia dentro de la institución que enfatiza los procesos para la mejora de la calidad y pertinencia de la universidad, otra visión hacia afuera de la institución que establece una estrategia para proyectar la universidad y difundir su oferta educativa y de investigación en el ámbito internacional (Sebastián, 2004). Estas dos dimensiones descriptas fueron consideradas para el planteo de los índices que se medirán en diagnóstico de la Universidad y para el planteo posterior de la propuesta en el sentido de determinar si el proyecto se enmarca en la dimensión interna o externa de la universidad.

Asimismo, otro concepto que sustentó el diagnóstico estuvo relacionado al uso de un sistema de métricas. Sebastián (2011) enuncia la conveniencia de establecer un sistema de indicadores para el análisis de las acciones de internacionalización de las instituciones de educación superior, dado que permite evaluar oportunidades, características, políticas explícitas y grado de internacionalización, entre otros.

El sistema de métricas se planteó dividido en el análisis del grado de cooperación internacional y el grado de internacionalización (Sebastián, 2004). Dentro del primer caso, se incluyen aspectos a evaluar como normativas, políticas y planes de la institución que influyen en la cooperación internacional; marco organizativo y de gestión; mapa general de internacionalización de la universidad; estrategias de cooperación internacional, etc. (Sebastián, 2004). La finalidad es determinar dos aspectos que se complementan: la intensidad de cooperación internacional (relacionado a la cantidad de actividades de cooperación) e integración de cooperación internacional (relacionado a la calidad de las actividades) (Sebastián, 2004).

En cuanto al grado de internacionalización, se refiere al uso de índices relacionados específicamente con las actividades y agentes de la institución y su dimensión internacional: movilidad académica, visibilidad de la universidad en internet, copublicaciones científicas con actores extranjeros, participación de profesores en comités internacionales, etc. (Sebastián,

2004). Los índices para medir la internacionalización del campo científico y académico se orientan a la presencia de la institución en coautorías de publicaciones científicas y en redes de colaboración científica internacionales (De Moya et al., 2018).

Se propuso este sistema de métricas dado que se intenta vincular las acciones propias de IES de la UTN (índices que miden el grado de internacionalización) con las propuestas gubernamentales que fomentan el desarrollo de IES en las Universidades argentinas (índices que miden grado de cooperación internacional) (Sebastián, 2011).

Metodología de Trabajo

De acuerdo al alcance que el presente Trabajo Final de Graduación tuvo (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006), se establece que fue una investigación de tipo exploratoria y descriptiva. Exploratoria porque se realizó un diagnóstico sobre los resultados de las acciones de IES gestionadas en la UTN para determinar las dificultades se encuentran sobre ello; lo que arrojó nueva información y que permitió tomar decisiones en función de objetivos establecidos por la institución (Hernández Sampieri et al., 2006). Si bien los datos son brindados por la institución, la investigación arroja una nueva perspectiva en base al análisis de esos datos. A su vez, fue descriptiva por cuanto fue necesario detallar propiedades y características del objeto de estudio y que esa elaboración teórica sirvió de base para el diagnóstico (Hernández Sampieri et al., 2006).

La investigación se abordó a través de una metodología cualitativa y cuantitativa para analizar y construir un informe a partir de procesos de interpretación, por cuanto se utilizaron métodos y técnicas de investigación de ambas metodologías (Sautu, Boniolo, Dalle, Elbert, 2005).

La metodología cualitativa capacita al investigador a realizar una interpretación del contexto y pone énfasis en las prácticas sociales cotidianas (Sautu et al., 2005). En el presente trabajo, fue útil para comprender el contexto que fundamenta la necesidad de prácticas como la IES y las acciones de cooperación internacional necesarias para vehicularla. En cuanto a las técnicas empleadas de metodología cualitativa, fueron el análisis de documentos institucionales, bibliográficos históricos y diversos informes de la SRRII.

A través de la metodología cuantitativa, se posibilitó la postulación de relaciones entre variables y su posterior comparación desde una postura objetiva libre de valoración por parte

del investigador (Sautu et al., 2005). Con las bases de esta metodología, se realizó un análisis a partir de los datos recabados por una encuesta completada por las FRs de la Universidad, donde se proporcionó información sobre sus actividades de internacionalización, teniendo en consideración que la UTN está formada por 30 dependencias que tienen autonomía administrativa y organizativa, y que la gestión de sus actividades de internacionalización puede variar de una dependencia a la otra. Por esto, para tener una imagen de la UTN en su conjunto se deben tener en cuenta las 30 dependencias como población total. En las respuestas, se visualizaron las diferencias que existen en el accionar de cada una de ellas. Esto permitió tener un concreto panorama sobre cuáles han sido las Facultades que han adoptado mayores conductas de internacionalización que otras.

El instrumento desarrollado es una encuesta con preguntas abiertas y cerradas dirigidas a cada grupo objetivo encuestado. Los grupos de encuestados se encuentran dentro de las 30 dependencias y sus posiciones respecto a las actividades de internacionalización realizadas en la FRs, son lo que determina que estén en un grupo o en otro. Se evaluó por un lado el Rectorado de la Universidad y por el otro a cada Facultad Regional.

En el ámbito de Rectorado, se analizó el accionar de la SRRII como eje motor de la estrategia de internacionalización de la Universidad. En cuanto a la evaluación de cada FR, el análisis se hizo a partir de las respuestas brindadas por parte de cada referente de área de relaciones internacionales.

Las preguntas se han diseñado en base a dos premisas: por un lado, se ha tenido en cuenta las preguntas formuladas en el relevamiento de datos para la Autoevaluación que ha realizado la SRRII de la UTN en el periodo 2013-2014 y 2015-2016. De esta forma, se puede establecer un parámetro comparativo con la información ya recabada. Por otro lado, se han formulado nuevas preguntas en base a las variables que conducirán a conocer información concreta sobre la gestión económica, financiera y de políticas y estrategias de internacionalización de cada FR.

Esta encuesta fue la fuente primaria de información más importante para el desarrollo del diagnóstico. Otras fuentes primarias a las que se recurrió, fueron los documentos de normativas interna ya existentes relacionados a la internacionalización de la Universidad⁴.

⁴ En el Anexo I, se describen las características de las normativas analizadas en este trabajo.

Se suma a las fuentes primarias los documentos publicados por organismos oficiales como por ejemplo, Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología; Oficina de Enlace Argentina – Unión Europea. Además, se tendrán en cuenta sitios webs de diferentes organismos para investigar potables propuestas como web de la Comisión Europea; sala de prensa de la Delegación de Argentina para la Unión Europea, European External Action Service.

Como fuentes secundarias fueron utilizados los datos publicados por el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, en cuanto a las estadísticas de educación superior. Asimismo, se tuvieron en cuenta los datos publicados por la SPU dado que es la encargada de llevar a cabo diversas acciones para promover acciones de internacionalización de las universidades y en este sentido, publican información de resultados de los programas de cooperación ya implementados. Otras fuentes secundarias, fueron los sitios web que publican ranking de universidades y sus producciones académicas internacionales como la web de *SCImago Research Group*.

Al considerar los obstáculos y facilitadores del proceso de elaboración del diagnóstico, la distribución geográfica de las distintas FR a lo largo del país configuró para la UTN una ventaja como una desventaja.

El federalismo de la Universidad ha sido un obstáculo al momento de buscar procesos dinámicos para el flujo de la información. No solamente por la distancia física de las dependencias, sino por otros aspectos como por ejemplo, la diferencia de horarios de atención entre la Secretaría de Rectorado y otras dependencias.

La recolección de los datos se planteó como una de las dificultades mayores en cuanto al tiempo dedicado en la búsqueda de la información dado que hay que esperar que cada FR recopile los datos solicitados por el investigador. Como cada FR posee autarquía administrativa, no existen procesos homogéneos para el registro de la información antecedente y presente, de manera que los datos que sí se pueden recabar en una dependencia, son inexistentes en otra.

No todas las dependencias poseen el mismo volumen y calidad de los datos de información. Cada dependencia posee diferente sistema de carga de datos o tipo de datos que guardan. Así, la información brindada no siempre esta codificada de la misma forma.

El uso de los canales virtuales ya implementados por la UTN en sus Tecnologías de Información y Comunicación (en adelante TICs), fue un facilitador para esta investigación en cuanto a la comunicación con las FRs. Dada la distancia física con las distintas unidades académicas, este recurso ayudó a reducir costos para llevar a cabo la evaluación.

Otros facilitadores fueron el uso de un formulario online para la encuesta de solicitud de información; la buena disposición de participación por parte de la gran mayoría de los referentes de área de relaciones internacionales de las dependencias consultadas; y el rápido acceso a los documentos institucionales sobre normativa aprobada por la UTN en materia de internacionalización de la Universidad, programas de intercambio, convenios de cooperación con otras entidades, etc.

Diagnóstico

Para comenzar con el diagnóstico, se presentará el marco de referencia institucional con los datos claves de la Universidad. Luego, se organizó el análisis en 4 áreas principales y así tener resultados segmentados de las dimensiones que es necesario contemplar:

- Dimensión 1: Políticas y estrategias de internacionalización
- Dimensión 2: Gestión organizacional
- Dimensión 3: Procesos de gestión económica y financiera
- Dimensión 4: Actividades de internacionalización

En total, se pudo recabar información de 18 de las 30 Facultades Regionales (FR) que integran la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). De modo que las estadísticas presentadas a partir de ahora, están basadas en las respuestas de 18 dependencias, lo que representa el 60% de la población total. A ese valor, se le agrega la información relevada de la Secretaria de Relaciones Internacionales (SRRII) de Rectorado de la UTN que se presenta como la unidad que aglutina el accionar general de la Universidad.

Marco de referencia institucional

La Universidad Tecnológica Nacional es una de las universidades más antiguas de la Argentina⁵ y actualmente, se encuentra desarrollando un nuevo plan de políticas de internacionalización de sus actividades académicas y científicas. Primero como Universidad Obrera Nacional y luego como Universidad Tecnológica Nacional (UTN), esta casa de altos estudios tuvo como misión fundamental, la capacitación y la enseñanza en disciplinas técnicas para formar profesionales cuyas destrezas se vuelquen al ámbito de la tecnología aplicada a la industria (UTN, 2018).

A través de la Ley 14.855 sancionada el 14 de octubre de 1959, la UTN comienza a formar parte del sistema universitario nacional, tras 12 años de erigirse como institución superior de enseñanza técnica (UTN, 2018). Las características que hacen distintiva a la UTN de las restantes instituciones universitarias de la Argentina son dos: es la única universidad del país cuya estructura académica tiene a las ingenierías como objetivo central, y posee una

⁵ Fue la séptima universidad en fundarse en el país, en el año 1948. Véase https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Universidades_nacionales_de_Argentina

diagramación orgánica federal con dependencias distribuidas a lo largo de todas las regiones del país (UTN, 2018).

Actualmente, cuenta con 32 Sedes (30 Facultades Regionales, un Instituto Superior de Profesorado Técnico y el Rectorado) están localizadas a lo largo de todas las regiones argentinas. Cada Facultad Regional (en adelante FR) posee su propia autarquía administrativa y organizativa dentro del marco de las políticas institucionales definidas en el Estatuto Universitario, que rige para todas las dependencias.

Las FRs dictan las carreras de ingeniería que su propia región demanda en cuanto a profesionales capacitados para responder a las problemáticas económicas y sociales locales. De esta forma, la UTN participa activamente en el desarrollo de la Argentina a través de su íntima vinculación con el sistema productivo (UTN, 2018). Al día de hoy, la UTN tiene acreditadas 105 carreras que engloban a 18 carreras de grado, 32 posgrados (con 8 menciones distintas para las carreras doctorales), 19 ciclos de licenciaturas y 28 tecnicaturas. Con estas opciones de estudio, en el año 2013 se contabilizaron más de 80.000⁶ alumnos contando los nuevos inscriptos y reinscriptos para todas las disciplinas.

Su estructura orgánica está dispuesta en un Decano por FR que a su vez, deben responder a un único Rector que aglutina las decisiones que se toman por consenso durante las sesiones de Asambleas y Consejos Superiores Universitarios. Sin embargo, es el Rector quien plasma una impronta particular a su mandato donde señala específicamente las estrategias a seguir por la Universidad para el logro de sus objetivos.

En cuanto al desarrollo internacional, se cita un fragmento del Estatuto Universitario⁷ para destacar que la perspectiva de la gestión de la educación en el ámbito internacional, figura dentro de los pilares de la institución

Incrementar su presencia en el contexto internacional a través de la vinculación con instituciones y organizaciones relacionadas con la enseñanza de la ingeniería y con toda otra área del conocimiento, propiciando espacios de diálogo, intercambio de experiencias,

⁶ Se han tomado los datos del Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2013, realizado por el Departamento de Información Universitaria - DNPeIU – SPU. Recuperado el 24 de octubre de 2018 de http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/Anuario_2013.pdf

⁷ Resolución Asamblea Universitaria N° 1 (2011). Estatuto de la Universidad Tecnológica Nacional. Recuperado el 15 de noviembre de 2018 de <https://utn.edu.ar/index.php/es/la-universidad/institucional>.

concertando políticas y articulaciones a fin de promover su protagonismo frente a los desafíos de la sociedad internacional (Art 2, inc. b) Res. AU N° 1/2011, p. 2)

La UTN ha creado en el 2013 un departamento específico donde se encararon de forma cierta, uniforme y constante, las acciones necesarias para concretar programas de inserción de la Universidad en el ámbito internacional en todas sus dimensiones: movilidad, investigación y vinculación. Actualmente, la SRRII aglutina las normativas que la Universidad ha proclamado en pos de la internacionalización y se ocupa de materializar las posibilidades de cooperación con otras instituciones u organismos extranjeros en pos del beneficio mutuo. Anteriormente, existió una unidad de gestión de escaso alcance, que respondía a una dirección dentro de la secretaría general.

El cuadro total de áreas que desempeñan acciones de internacionalización está conformado por la SRRII de Rectorado que dispone las normativas generales, y las 30 áreas de relaciones internacionales de las FR; que si bien cuentan con cierta autarquía, deben responder a las políticas globales de la SRRII de Rectorado que dispone para todo el ámbito de la Universidad. Se realizará el diagnóstico de IES de todas las FR de la UTN como un global.

El análisis específico del área de relaciones internacionales muestra que para Rectorado, el organigrama está definido específicamente con un Secretario principal y una Directora de Cooperación Internacional. El sector cuenta con 15 personas que trabajan de manera exclusiva y responden a los directivos ya nombrados.

Por otro lado, el área de relaciones por FR se presenta diverso en cada una de las dependencias. En general, la mayoría de las FR, el 72,22%, cuentan con un área de relaciones internacionales bien demarcada pero dependiente de diferentes secretarías (Asuntos Estudiantiles, Académica, Ciencia y Tecnología, etc.) y el personal aún hoy en su gran mayoría, no es exclusivo para estas actividades. Dentro ese espectro, casi la mitad de las dependencias (46,15%) cuenta con solo una persona para ocuparse de los asuntos de relaciones internacionales (RRII), mientras que el 38,46% cuentan con 2 a 4 personas y el 15,38% restante cuenta con más de 5 personas para las tareas del área. Esto demuestra a que la mayoría de las dependencias tienen poco personal para dedicarse a las actividades de RRII. Existe además, heterogeneidad en los perfiles de los encargados (desde estudiantes de grado a doctores), como en las aptitudes/capacidades personales (capacitación, conocimiento de idiomas, etc.).

Actualmente, la SRRII es canal para vehicular los proyectos presentados por las FR relacionados a actividades de internacionalización, ya sean movilidad académica, formación de redes internacionales de conocimiento, vinculación en colaboración para trabajos de investigación, etc. Se ocupa también de la gestión de proyectos para aplicar a nivel internacional en el marco de programas de cooperación establecidos entre en Estado Argentino y otros Estados u bloques (Mercosur o UE).

La SRRII es nexo entre las Universidades y los organismos estatales que entablan políticas, programas y acciones para la internacionalización de universidades y de la educación superior en general. Se ocupa de brindar apoyo técnico y de gestionar apoyo financiero para el desarrollo de los proyectos propuestos por las FR.

Dimensión 1: Políticas y estrategias de internacionalización

A pesar de que la relevancia de la dimensión internacional se encuentra plasmada en su misión dentro del Estatuto Universitario⁸, en este momento no se cuenta con una política institucional de internacionalización plasmada en un documento escrito aprobado por las altas autoridades de la UTN y que rija para toda la comunidad educativa.

En el Proyecto Estratégico Institucional, se especifica la importancia de la Integración de la Universidad para “garantizar una reinserción institucional adecuada”⁹, como una de las líneas estratégicas establecidas en sus prioridades institucionales. Dentro de los objetivos específicos de esta línea, figuran por un lado, la integración con el sistema universitario nacional, regional y mundial; y por el otro, la integración con el Estado y la sociedad civil. Para esto, se estipulan programas generales con desarrollo de las relaciones intra, inter y extra universitarias que contengan programas específicos de redes de comunicación entre facultades, entre universidades y entre la Universidad y otros actores, como el Estado, las empresas y otras entidades para la cooperación internacional.

En el *Informe de Gestión 2013-2017*, la SRRII (2017) manifestó que está desarrollando el plan estratégico de internacionalización a nivel institucional. El mismo mensaje fue publicado en el

⁸ Artículo 2 – inciso b) Resolución Asamblea Universitaria N° 1 (2011). Estatuto de la Universidad Tecnológica Nacional. Recuperado el 15 de noviembre de 2018 de <https://utn.edu.ar/index.php/es/la-universidad/institucional>.

⁹ Línea D: Integración (p. 50). Resolución Consejo Superior N° 133 (2008). Aprueba el Plan Estratégico Institucional. Recuperado el 9 de noviembre de 2018 de http://csu.rec.utn.edu.ar/docs/php/salida_nuevo_sitio_rectorado.php3?tipo=RES&numero=133&anio=2008&facultad=CSU&pagina=1

dossier de internacionalización de 2018, que deja en descubierto que la IES es una prioridad para la SRRII de la UTN y que existe un trabajo sobre un plan concreto (Secretaría de Relaciones Internacionales, 2018).

Dentro de la percepción de la SRRII, se considera que las actividades que se desarrollan en función de una estrategia de internacionalización implícita, son apoyadas por los docentes de la institución. La misma consideración se tiene en las FRs: el 40% considera que la estrategia en general de internacionalización es apoyada por los docentes de la UTN. A su vez, el mismo porcentaje considera que la internacionalización debe ser una política transversal para toda la Universidad.

Respecto a una estrategia definida y específica de igualdad de género para sus acciones de internacionalización, el 30% de las FR indicó en la encuesta que sí cuentan con una estrategia para asegurarla. Mientras que SRRII de Rectorado, manifestó que todavía no existe una política definida.

Cabe aclarar que por el propio perfil disciplinario de la UTN, el porcentaje de alumnos varones es considerablemente más alto que el de mujeres (hay una diferencia del 26 al 64% según las FRs)¹⁰. Este aspecto debe tenerse en consideración al analizar la cantidad de mujeres respecto de hombres que participan en actividades de internacionalización.

Dimensión 2: Gestión organizacional

En general, las propuestas de proyectos y nuevas acciones de internacionalización de la Educación Superior provienen desde Rectorado y no desde las Facultades Regionales.

Sobre las normativas institucionales hasta ahora aprobadas competentes con la IES, se recabaron los siguientes documentos: 10 normativas y resoluciones para todo el ámbito de la Universidad respecto de programas de IES, 7 disposiciones internas de las FR para la gestión de las actividades y procesos, y 2 resoluciones que marcan políticas generales para toda la UTN que conllevan en su interior, políticas que derivan en la necesidad acciones de IES¹¹.

Actualmente, la SRRII es canal para vehicular los proyectos presentados por las FR relacionados a actividades de internacionalización. Se ocupa de la gestión de proyectos para

¹⁰ Según datos de nuevos inscriptos en carreras de ingeniería durante el año 2016. <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/#/seccion/1>

¹¹ La información detallada de las normativas se adjunta en el Anexo I.

aplicar a nivel internacional en el marco de programas de cooperación establecidos entre el Estado argentino y otros Estados o bloques (Mercosur, UE, etc.). Es nexo entre la Universidad y los organismos estatales que entablan políticas, programas y acciones para la internacionalización de universidades y de la Educación Superior en general. Se ocupa de brindar apoyo técnico y de gestionar apoyo financiero para el desarrollo de los proyectos propuestos por las FRs.

Estructura organizacional

La SRRII cuenta con un organigrama encabezado en jerarquía por un Secretario de Relaciones Internacionales y una Directora de Cooperación Internacional. En los niveles inferiores, se disponen 11 gestores que desarrollan las diferentes tareas del área y mantienen jornada laboral de 7 horas diarias exclusivas. Ésta Secretaría de Internacionales reporta directamente del Rector, por lo que la autonomía de acción y decisión es amplia. Hay disponibilidad de atención al público que se acerque por consultas, pero por ser un edificio con funciones meramente administrativas (sin cursos académicos), casi no se suele atender a estudiantes, docentes e investigadores.

Al analizar las FRs, se encuentra que el 50% cuentan con un área de RRII definida. El resto no cuenta con una unidad específica de internacionales y encarga las tareas de gestión de la internacionalización a otras Secretarías. A su vez, solo un 10% de las áreas de internacionales reportan directamente al Decano.

Dado que cada Facultad cuenta con autonomía organizativa y que para tener acceso a aprobación de Convenios deben cumplirse los canales administrativos establecidos para llegar al Rectorado, se observa que son pocas las dependencias que cuentan con autonomía de decisión para elaborar o implementar acciones de internacionalización: es solo el 10% que tiene una llegada más acelerada a la SRRII de Rectorado. El resto tiene mayores actores intermedios.

De las FRs que no cuentan con áreas de internacionales, el 26,67% no tiene en vista armar un área exclusiva. Se propone en una próxima evaluación, investigar estas dependencias para buscar la causa de esta respuesta.

Las FRs presentan diferencias considerables entre una y otra en cuanto a capacidad de gestión: el 16,67% no cuenta con personal exclusivo para realizar las tareas relacionadas con acciones internacionales (se realizan desde otras Secretarías). De las FRs que si cuentan con personal,

el 46.15% cuenta con solo un gestor asignado. Un 26,67% respondió que el personal asignado tiene dedicación exclusiva laboral diaria de 7 horas o más.

Recursos humanos

En cuanto a la capacitación de los gestores del área de RRII de Rectorado, la directora de Cooperación Internacional habla 4 idiomas y cuenta con experiencia internacional en países extranjeros de más de 6 meses. Considerando el resto de los gestores, sólo 2 de 11 manejan otro idioma aparte del español. La nacionalidad de todos los gestores de la Secretaría es argentina, sin existencia de personal extranjero.

El mecanismo de ingreso a la SRRII es en general a través del gremio de No Docentes o de concursos¹². Los mecanismos de promoción interna se rigen a través del convenio colectivo de trabajo¹³.

A pesar de que la Universidad ha implementado iniciativas para ampliar la internacionalización de la Universidad, como capacitaciones dentro y fuera del país e intercambios, no provee a sus gestores la preparación necesaria específica para enfrentar misiones en el extranjero.

En cuanto a la capacitación, se organizan talleres al interior de la SRRII para la actualización del equipo de trabajo en temas de gestión nacional e internacional de la cooperación internacional. Se han realizado 5 Talleres para Referentes de RRII de las FRs¹⁴, 6 capacitaciones internas propias para personal de la SRRII, 3 Talleres para profesores de alemán en conjunto con el DAAD (en el marco del Programa UTN-DAAD)¹⁵ y se ha recibido capacitaciones externas online.

Asimismo, se comparte desde la SRRII a toda la Comunidad UTN, material informativo, documentación bibliográfica y se estimula la participación en diversos eventos nacionales relacionados con temas del área¹⁶.

¹² Título 4 Régimen de concursos. Decreto 366 (2006). Convenio Colectivo FATUN para Universidades Nacionales. Recuperado el 21 de abril de 2019 de <http://fatun.org.ar/wordpress/convenio/>

¹³ Ídem nota anterior.

¹⁴ Taller Referentes 2015 y 2017 | Boletín 09 – 2017, pág. 10. Recuperado de https://issuu.com/utnrrii/docs/utn_bri_17_09

¹⁵ Taller Profesores Alemán | Boletín 11 – 2017, pág. 16-17. https://issuu.com/utnrrii/docs/utn_bri_17_11

¹⁶ El canal donde se comparte la gran mayoría de las actividades e informaciones, es mediante el boletín de la SRRII <https://issuu.com/utnrrii/docs/utn-mundo-rrii-2019-03> y la pagina web <https://utn.edu.ar/es/secretaria-rrii>

Sobre la capacitación que cuenta el personal gestor del área de RRII en las FRs, se encuentra que el 26,67% del personal cuenta con alguna experiencia laboral fuera del país.

Hay una carencia importante en el conocimiento de idiomas: el 13,33% del personal dedicado a las tareas de internacionalización no cuenta con formación en un segundo idioma. Es un porcentaje considerable teniendo en cuenta que el área de trabajo se trata de relaciones internacionales y el idioma es el puente de comunicación primordial. En ese análisis, se encuentra que un 20% respondió que no hace uso de segundos idiomas para la realización de sus tareas cotidianas, al margen de saber hablar o no otros idiomas. Entonces, la carencia de idiomas en gestores puede asociarse a que no tienen necesidad de usar otras lenguas en sus labores cotidianas.

Cabe recordar que la UTN, solo se especializa en disciplinas técnicas. Al no contar con una Facultad de Lenguas, los cursos de idiomas especializados o que estén fuera de plan analítico estudiantil, se deben vehicular por proveedores externos que suelen ser un adicional presupuestario muy considerable y no se suele priorizar su necesidad. En el caso de acceder a cursos de extensión que se dicten en algunas facultades, el costo a pagar por el gestor / referente de RRII depende de la gestión de su sede.

Dentro de las FRs que respondieron, el 43,33% indicó que las FR desarrollaron iniciativas para impulsar la internacionalización del personal.

Planta Docente y no Docente

Se procuró también analizar la planta docente y no docente total de la Universidad, obteniéndose bajos índices de respuesta: para la planta docente fue de 3.17% y para los no docentes fue del 1.52% (del total de la UTN). De manera que por la cantidad de respuestas obtenidas, ésta muestra no es representativa del total de los docentes y no docentes.

Normativas para la gestión de la internacionalización

En Rectorado, existen procedimientos para el desarrollo de las tareas que se encuentran en camino de elaboración. Pero estos no se han bajado de manera sistemática a todas las facultades regionales mediante un instrumento normativo que las obligue de alguna manera a implementarlo.

Infraestructura y equipamiento

El 50% de las FRs no cuenta con un área definida de RRII, de manera que este porcentaje también se traduce en la inexistencia de infraestructura edilicia para la labor de promoción de la internacionalización. En el resto de las dependencias, se cuenta con oficinas, pero no se han recabado datos sobre la condición de las mismas y si son satisfactorias para el desarrollo de las actividades.

El 26,67% de las dependencias atiende a los alumnos extranjeros mediante sus oficinas de Asuntos Universitarios / Estudiantiles o Secretarías de Extensión. Un 40% cuenta con una persona designada para contactarse de manera prioritaria con los alumnos internacionales.

El 50% de las dependencias no cuenta con campus universitario o alojamiento propio para ofrecer a alumnos extranjeros como servicio adicional.

A partir de las respuestas (56,67%), se observa que en general se cuenta con equipamiento tecnológico para el desarrollo de acciones de internacionalización. Todas las dependencias están equipadas con sistema de video conferencias para la comunicación inmediata virtual y a distancia.

Mediante las siguientes normativas se dispone y se organiza la implementación de la metodología Educación Virtual, con sus correspondientes reglamentos de instrumentación tecnológica:

- Ordenanza N° 1133/2007: Aprueba lineamientos para el Desarrollo de Programas y Carreras con Modalidad de Educación a Distancia.
- Resolución Ministerio de Educación y Deportes N° 2641/2017: Aprueba Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED).
- Ordenanza N° 1637/2018: Aprueba el Reglamento del Sistema Institucional de Educación a Distancia en la UTN.

Dimensión 3: Procesos de gestión económica y financiera

Presupuesto

Si bien la UTN tiene plasmada la importancia que le otorga a la internacionalización de la Educación Superior desde sus inicios en su Estatuto, las normativas específicas relacionadas a

su financiamiento solo datan desde el año 2006. En la Res CSU N° 1430/06, se crea un fondo exclusivo para financiar el intercambio académico, científico, tecnológico y cultural con Universidades extranjeras, Centros de Investigación u otras Entidades Internacionales. Desde ese momento, se dan los primeros pasos a regular las normativas necesarias y darle un marco específico de financiamiento a las actividades en cuestión. Previo a ese momento, todas las actividades relacionadas a movilidad, redes de participación internacional, programas, etc., se aprobaban directamente con solicitud directa al Consejo Superior.

Asimismo, PROINTER – Programa de Internacionalización de la Educación Superior- y aprobado por Resolución CSU N° 1817/2007, es la normativa mediante la cual se dio marco al “...diseño, planeamiento y ejercitación de todas las acciones tendientes a desarrollar y estimular una cultura innovadora orientada a la internacionalización...”. Esta disposición, además de comenzar a dar marco a la modelación de políticas específicas sobre la internacionalización de la Universidad, refuerza como normativa, su función de financiar los gastos relacionados a actividades de internacionalización de la Comunidad de la UTN, como ser movilidad estudiantil y docente, programas de posgrado internacionales, investigaciones conjuntas, etc. A partir de entonces, los fondos relacionados con las actividades en internacionalización, debían ser solicitados por cada dependencia a través de la SRRII.

Sobre la base de esta resolución, el Rectorado busca garantizar la continuidad de las actividades de internacionalización. Sin embargo, el 40% de las FR respondió en la encuesta que no cuenta con una estrategia para garantizar la sustentabilidad financiera de los programas de IES.

La UTN recibe fondos de la SPU (a través de diversos programas del PIESCI), de Cámaras de Comercio e Industria internacionales, del DAAD, del CUAAs-DAHZ, Fulbright, British Council, y otras instituciones (diversos programas, dependiendo del año)¹⁷. En general, el dinero que no proviene de las arcas nacionales, va directamente a las cuentas de las FR.

El 33,33% de las dependencias ha concedido becas para sus alumnos con fines de programas internacionales. En la tabla 1, se detallan las respuestas de las FR según el canal por el cual se gestionaron las becas durante 2017.

¹⁷ Información obtenida a partir del Balance de SRRII año 2017.

Tabla 1 – Concesión de becas a alumnos por parte de Facultades Regionales y canal de financiamiento

¿Su Facultad Regional ha concedido becas para programas internacionales en el periodo 2017? Especifique canal de gestión	Respuestas	%
SI	10	33,33%
Producidos propios	6	60%
Convenios mediante Rectorado	6	60%
Convenios entre su Facultad Regional y otras entidades	6	60%
NO	8	26,67%
No contesta	12	40%

Fuente/ Datos recabados por el autor.

Entre las dependencias que sí concedieron becas, se reparte en partes iguales el modo de financiamiento entre producidos propios, programas gestionados desde Rectorado y proyectos realizados entre la FR específica y otras entidades.

Un 43,33% de las FRs no cuenta con financiamiento externo para realizar actividades de internacionalización. En la tabla 2, se indican los montos aproximados de financiamiento según las respuestas obtenidas.

Tabla 2 – Porcentaje de dependencias con financiamiento externo. Montos financiados.

¿La Facultad Regional recibe financiamiento adicional externo para los diferentes objetivos de internacionalización?	Respuestas (montos en USD\$)	%
SI	5	16,67%
Movilidad	200.000 – 500.000	
Cooperación	0	
Desarrollo Intercambio	48.000	
Investigación	1.000 – 500.000	
NO	13	43,33%
No contesta	12	40%

Fuente/ Datos recabados por el autor.

Por otra parte, la SRRII y un 40% de las FR han dispuesto de mecanismos de auditoría para control de financiamiento de actividades de internacionalización.

En 2018 y por problemas internos presupuestarios, se suspendieron varios programas de la SRRII, como el Programa de Movilidad Internacional y el de Idiomas Tecnológicos.

Dimensión 4: Actividades de internacionalización

Movilidad internacional

Los datos para considerar alumnos extranjeros cursando estudios en la UTN y alumnos nacionales que cursan estudios en instituciones extranjeras mediante algún programa de movilidad gestionado por la universidad local, se describen en la tabla 3.

Tabla 3 – Porcentaje de dependencias con financiamiento externo. Montos financiados.

Alumnos nacionales de UTN que participaron de programas de internacionalización - año 2017 -		
Grado y Posgrado	132	68,04%
Doctorado	62	31,96%
Total	194	
Alumnos extranjeros inscriptos en UTN por programas de internacionalización - año 2017 -		
Grado y Posgrado	163	80.69%
Doctorado	39	19.31%
Total	202	
Comunidad estudiantil de UTN - Nacional y Extranjera - Año 2016		
	Cantidad	% del total
Grado y Pregrado	79477	96,84%
Posgrado	2425	2,95%
Doctorado/Investigación	564	0,68%
Total	82074	

Fuente/ Datos recabados por el autor.

El 68.04% de los alumnos de la UTN que participaron en programas internacionales (de acuerdo a las respuestas), son alumnos de grado y posgrado. Mientras que el 31.96% son alumnos cursando un programa de doctorado.

Sobre los alumnos extranjeros que visitan la UTN, el 80.69% participa de programas de grado o posgrado, mientras que un 19.31% son alumnos de nivel de doctorado e investigación.

Para reflejar el grado de internacionalización del alumnado de la UTN, se compara la población estudiantil total con los alumnos nacionales realizando movilidad internacional y los alumnos extranjeros matriculados en la UTN.

La tabla 4 muestra cómo la UTN ha presentado un nivel de internacionalización estimada¹⁸ en cuanto a la movilidad estudiantil del 0.48% si se consideran el grupo de alumnos (nacionales y extranjeros) que participan en programas de movilidad internacional para todos los niveles de estudio. Considerando solo alumnos extranjeros dentro de la UTN, se estima¹⁹ que el grado de internacionalización fue 0.25% durante el año 2017.

El ratio de internacionalización es de 0.96, si se consideran los alumnos salientes sobre alumnos extranjeros entrantes, ambos grupos motivados por programas de intercambio.

¹⁸ Se trata de un cálculo estimado y no exacto, ya que la cantidad de alumnos extranjeros corresponde a las 18 Facultades Regionales que brindaron su respuesta a la encuesta. Hay 12 dependencias que podrían tener datos que generen modificaciones en el resultado

¹⁹ Ídem nota anterior.

Tabla 4 – Internacionalización de la UTN en función de la movilidad estudiantil.

Nivel de internacionalización de UTN en cuanto a la movilidad estudiantil Alumnos (nacionales y extranjeros) que participan en programas de movilidad internacional sobre el total de la población estudiantil	0,48%
Grado de internacionalización dentro de la UTN (alumnos extranjeros sobre el total de alumnos)	0,25%
Grado de internacionalización según alumnos salientes (Alumnos nacionales que participan en programas de movilidad sobre el total de alumnos)	0,24%
Ratio de internacionalización (Alumnos salientes sobre alumnos entrantes)	0.96

Fuente/ Datos recabados por el autor.

Internacionalización de las actividades académicas

Las dependencias de la UTN se adhieren de manera voluntaria a los programas, redes y asociaciones para IES que ofrece Rectorado. A continuación en la tabla 5, se detallan las oportunidades convenidas y la magnitud de adhesión.

Tabla 5 – Programas, redes y asociaciones de vinculación internacional convenidos mediante Rectorado de UTN - Año 2017 -

Programas internacionales que habilitan la movilidad internacional en la UTN, tanto entrante como saliente.	
<ul style="list-style-type: none"> • IAESTE - International Association for the Exchange of Students for Technical Experience • Programa de Intercambio Académico Latinoamericano PILA • Programa Erasmus + • Programa de Movilidad Internacional • Programa UTN-DAAD • Maestría doble titulación San Rafael + Mendoza y Neu-Ulm. • Beca Erns Macht – FH Joanneum • ARFITEC - Programa Argentina Francia Ingenieros TECnología. • Movilidad estudiantes de grado con la Universidad Politécnica de Aguascalientes • Movilidad docentes y de disertantes con la Universidad Privada del Norte de Perú (UPN). 	9
<i>Adhesión de las FR a los distintos programas</i>	34
Proyectos elaborados por FR para trabajar en conjunto con entidades extranjeras	
Aprobados	4
En evaluación	3
Redes y asociaciones internacionales	
<ul style="list-style-type: none"> • Programas Redes SPU (con participación hasta el 2015) • RUT PAL (Red de Universidades Técnicas y Politécnicas de LATAM) • ALUMNI Club KIT Argentina (UTN es sede) • ASIBEI (Asociación Iberoamericana de Instituciones de Enseñanza de la Ingeniería) • CEBECAAF (Centro de Ex-Becarios y Estudiantes de Córdoba en Alemania Federal) • Alumni UTN-DAAD • Alumni Campus France • AUIP (Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado) • Organización de los Estados Iberoamericanos – Redes Universidades 	9
<i>Adhesión de las FR a redes y asociaciones internacionales</i>	31
Otras actividades de internacionalización	
FR que realizaron actividades de internacionalización académica a través de plataformas virtuales	16,67%
FR que realizaron entre 1 y 20 conferencias internacionales en sus instalaciones	13,33%

Fuente/ Datos recabados por el autor.

Se analiza que hay una baja adhesión a programas y redes de internacionalización convenidos por Rectorado por parte de las FR. La adhesión plena es 270 (9 programas o redes multiplicado por 30 dependencias) de forma que hubo participación del 12,60% en programas y del 11,48% en redes.

Otras cifras para considerar la baja actividad de internacionalización académica también se muestran en la tabla 5, y describen que el 16,67% de las FR desarrolló actividades mediante plataformas virtuales para público extranjero y que solo el 13,33% realizó conferencias internacionales en sus instalaciones.

Un 50% de las FR respondió que no cuenta con carreras de grado y posgrado que otorguen titulación conjunta (tabla 6). En esta línea de análisis, es interesante el dato de que solo la mitad de las dependencias respondieron que cuentan con la posibilidad de acreditar por lo menos un trayecto formativo tomado en el exterior.

Tabla 6 – Respuestas de FR sobre cantidad de carreras para titulación internacional conjunta

Enumere cantidad de carreras de grado y posgrado acceden a titulación conjunta		
No hay carreras para acceder a titulación conjunta	15	50%
Doble titulación en carreras de Grado	3	10%
Doble titulación en carreras de Posgrado	1	3,33%
No contesta	12	40%

Fuente/ Datos recabados por el autor.

Promoción de la universidad en el exterior

Evaluando las cualidades de promoción de la propia Universidad, solo una minoría de las FRs que respondieron (6,67%) participa en ferias y eventos internacionales de universidades y solo el 13,33% de las dependencias, cuenta con sitio web en un segundo idioma.

Sobre la tarea de comunicación de actividades de internacionalización, en la tabla 7 se describen las respuestas de las 18 FRs que respondieron la encuesta. Se refleja que todas las dependencias proveen información a sus alumnos sobre oportunidades en el extranjero.

En este conjunto, todas las dependencias comunican mediante su sitio web y una mayoría, el 53,33%, también envía noticias mediante newsletters y carteleras en los edificios de las dependencias. El 20% de las Facultades respondió que también comunica mediante redes sociales.

Tabla 7 – Difusión de oportunidades de movilidad internacional.

¿La Facultad provee información a los estudiantes sobre oportunidades para estudiar en el extranjero?	Respuestas	
SI	18	60%
Web	18	60%
Newsletter	16	53,33%
Posters Cartelera	16	53,33%
Redes Sociales	6	20%
NO		0,00%

Fuente/ Datos recabados por el autor.

Asimismo, el 40% informó que realiza publicaciones para comunicar sobre cursos propios a alumnos extranjeros. Dentro de este conjunto, el canal de información más habitual es por su sitio web (91,67%).

Enseñanza de idiomas como segunda lengua

El Programa de Idiomas Tecnológicos (PIT) es un programa de enseñanza de idiomas con contenidos universitarios, creado por la SRRII en 2014 y dirigidos a la comunidad educativa de UTN. Se dicta en las instalaciones de las FRs de la UTN que se hayan adherido en forma voluntaria al PIT.

En el periodo 2015-2018, se dictaron 166 cursos (distintos niveles), se inscribieron 1441 estudiantes y finalmente, terminaron de cursar cada trayecto 984 alumnos. PIT francés se discontinuó en el segundo semestre 2018 por falta de presupuesto.

En el año 2016, la Universidad realizó un programa piloto de enseñanza de idioma chino (FR Haedo) y portugués brasileño (FR Reconquista).

Además, existen facultades que dictan cursos de idiomas desde diferentes Secretarías, y pueden ser cerradas a la comunidad UTN y/o abiertas al público en general. La tabla 8 muestra los porcentajes de enseñanza de idiomas y se evidencia una alta diversidad. Dentro de las respuestas, aparece mayoría de niveles de cursos de inglés (27,74%) Alemán (20,65%), Francés (19,35%), Portugués (17,42%), entre otros. La mayoría de las dependencias no cuenta con curso en español de manera presencial o virtual. Solo hay un nivel de español que se dicta en una FR y representa el 0,65%.

Tabla 8 –Cantidad de cursos de idiomas que se dictan en las dependencias de la UTN.

Cantidad de niveles de cursos de idiomas que se dictan en las FRs para los alumnos de la UTN.		Porcentaje
Portugués	27	17,42%
Alemán	32	20,65%
Español	1	0,65%
Inglés	43	27,74%
Chino	1	0,65%
Francés	30	19,35%
Italiano	21	13,55%

Fuente/ Datos recabados por el autor.

Dentro de las asignaturas obligatorias de cada carrera los estudiantes tienen inglés técnico I y II.

Investigación

Durante el año 2017, se estima que se recibieron 39 investigadores según las FR que respondieron la encuesta. Esto representa el 19.31% de los participantes extranjeros de programas de movilidad académica y proyectos de colaboración conjunta. Tomando la Universidad como conjunto, se estima²⁰ que la cifra de investigadores extranjeros representa el 22.67% del total de investigadores de la UTN.

A su vez, se informó que 62 investigadores pudieron acceder a intercambios académicos-científicos, cifra que representa el 31.96% de los alumnos que salientes de la UTN y un 11% estimado²¹ del total de investigadores de la UTN (Departamento de Información Universitaria, 2013).

El 40% de las FR menciona que no posee ningún proyecto de investigación con financiamiento internacional. Y solo el 16,67% manifestó tener menos de 5 proyectos financiados con fuentes extranjeras.

El 26,67% de las FR respondió que no posee ninguna publicación producida en colaboración internacional. De las FR que poseen publicaciones, se registra que el 51,88% han publicado en revistas científicas y el 18,80% han participado en libros. En la tabla 9, se detallan el total de las respuestas y los porcentajes correspondientes.

²⁰ Se trata de un cálculo estimado y no exacto, ya que la cantidad de alumnos extranjeros corresponde a las 18 Facultades Regionales que brindaron su respuesta a la encuesta. Hay 12 dependencias que podrían tener datos que generen modificaciones en el resultado

²¹ Ídem nota anterior.

Tabla 9 –Publicación de piezas producidas en colaboración internacional

Indique cantidad, si las hubiera, de piezas publicadas (libros, revistas científicas, etc.) por la Facultad y que hayan sido producidas con colaboración internacional	Total Publicaciones: 133	
Ninguna Publicación	10	33,33%
Alguna publicación	8	26,67%
Libros	25	18,80%
Revistas científicas	69	51,88%
Folletos	17	12,78%
Boletines	17	12,78%
Otras	5	3,76%

Fuente/ Datos recabados por el autor.

Participación de la UTN en el plano nacional e internacional

Dentro de las cuatro dimensiones analizadas sobre IES en la UTN (políticas y estrategias de internacionalización; gestión organizacional; procesos de gestión económica y financiera; y actividades de internacionalización), se lograron verificar cifras nacionales e internacionales en solo algunos aspectos de la dimensión relacionada a actividades de internacionalización, debido a la falta de acceso general a datos internos de instituciones educativas.

Movilidad Internacional

Como se mencionó supra, la UTN presentó un grado de internacionalización estimado en cuanto a los alumnos extranjeros dentro de la UTN del 0.25%.

Al verificar las cifras nacionales, el nivel de internacionalización del país en cuanto a movilidad estudiantil, fue del 3.42% considerando el total de alumnos universitarios durante el año 2017 y en relación a los inscriptos extranjeros inscriptos en instituciones educativas privadas y estatales (MinECCyT, 2019). De forma que, la UTN tuvo una participación estimada del 0,27% sobre el total de los estudiantes extranjeros en el país y del 0,37% sobre el total de estudiantes matriculados en instituciones estatales argentinas, siendo ambas cifras muy bajas y que implicarían una nota de atención para construir acciones al respecto si se plantea como objetivo lograr una mayor cuota de participación. Para visualizar mejor el análisis descripto, se presenta la tabla 10.

Cabe nuevamente aclarar, que los datos anteriores calculados representan valores respecto a las respuestas obtenidas de 18 de las 30 Facultades Regionales que conforman la UTN.

Tabla 10 – Cuota de participación de la UTN en la población estudiantil universitaria y extranjera de Argentina - Año 2017 -

Población estudiantil universitaria total Argentina	2.164.497
Población estudiantil extranjera universitaria en Argentina	74.013
Población estudiantil extranjera universitaria en instituciones públicas de Argentina	54.471
Internacionalización del país según alumnos extranjeros	3,42%
Población estudiantil extranjera universitaria en la UTN	202
Participación de UTN sobre alumnos extranjeros totales en el país	0,27%
Participación de UTN sobre alumnos extranjeros matriculados en instituciones públicas argentinas	0.37%

Fuente/ Datos recabados por el autor.

Sin embargo, a continuación se presentan los datos correspondientes al porcentaje de alumnos extranjeros por Universidad en el año 2015. En la siguiente tabla número 11, se refleja que la UTN tuvo una participación del 3,00% sobre el total de alumnos extranjeros matriculados en nuestro país (Fernández Lamarra, Pérez Centeno, Marquina y Aiello, 2018).

Tabla 11 – Estudiantes extranjeros según institución. Instituciones de gestión estatal y privada en 2015. (Selección de los 5 porcentajes más altos).

Régimen	Institución	% del total de extranjeros
Público	Total público	65,30%
	Universidad de Buenos Aires	22,10%
	Universidad Nacional de La Plata	7,40%
	Universidad Nacional de Rosario	4,20%
	Universidad Nacional de Córdoba	3,40%
	Universidad Nacional de Mar del Plata	3,00%
	Universidad Tecnológica Nacional	3,00%
Privado	Total privado	34,70%
	Universidad de Palermo	5,60%
	Universidad Argentina de La Empresa	3,90%
	Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales	2,20%
	Universidad de Ciencias Biomédicas de Córdoba	2,10%
	Universidad Católica Argentina	1,90%

Fuente/ Fernández Lamarra et al., 2018, p. 259.

Para entender las cifras mundiales de movilidad internacional a nivel universitario, se revisaron los informes *Education at a Glance* de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Para el año 2009, se registraron 3.7 millones de estudiantes matriculados en instituciones de educación superior fuera de sus países de origen (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2011). Esta cifra aumentó en el año 2010 a 4.1 millones (OCDE, 2012) y llegó a 5 millones para el año 2016 (OCDE, 2018).

Estos números muestran los flujos de movilidad de alumnos entre Estados. Calcular una cuota de participación de la UTN en esos registros, reflejaría un resultado prácticamente insignificante considerando que la población de UTN que accedió a un programa de movilidad internacional solo alcanzó los 194 estudiantes durante el año 2017.

Internacionalización de las actividades académicas

En el plano nacional, a partir de 2003 hubo un marcado posicionamiento de políticas públicas en favor de la educación y específicamente, se promocionaron con más fuerza las estrategias de internacionalización de la Educación Superior (Fernández Lamarra et al., 2018).

A continuación en tabla 12, se detalla un listado no exhaustivo de programas promocionados por organismos gubernamentales nacionales para el beneficio de la IES argentina. Aquí se considera la participación que tuvo la UTN para el año 2013.

Tabla 12 – Programas para la internacionalización de la IES impulsados por organismos estatales. Participación de la UTN. Año 2013.

Organismo Promotor del Programa	Participación de la UTN
Organismo: Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación - Secretaría de Políticas Públicas	
Programas de internacionalización de la educación superior y cooperación internacional (PIESCI)	
Acreditación Regional de Carreras Universitarias del Sur: ARCU-SUR	X
Programa MARCA. Programa de Movilidad de estudiantes de grado para las carreras acreditadas por el mecanismo de acreditación regional del MERCOSUR	X
Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del MERCOSUR	
Proyecto de Apoyo de la Unión Europea al Programa de Movilidad del MERCOSUR.	
Sistema Integral de Fomento para la Calidad de los Posgrados del MERCOSUR	
Programa de Proyectos Conjuntos de Investigación	
Programa de Asociación para el Fortalecimiento de Posgrados	
Programa de Intercambio Académico de Portugués y Español	
Programa de Asociación Universitaria para la Movilidad de Docentes de Grado del MERCOSUR	
Programa MARCA para la movilidad de Docentes de Grado	
Centro Universitario Argentino-Alemán (CUAA)	X
Convocatoria Proyectos Semilla con Alemania	X
Programa de Centros Asociados de Posgrados CAPG-BA	
Programa de Centros Asociados para el Fortalecimiento de Posgrados CAFP-BA	x
Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de Títulos Argentina - Chile	
Programa de Becas del Gobierno de Cuba	
Programa de Movilidad Docente a París	
Programa ARFITEC. Argentina-Francia Ingenieros Tecnología	X
Programa de Movilidad Docente a Madrid	X
Reconocimiento de Títulos Argentina – España	
Convenio de Reconocimiento de Títulos Argentina – Ecuador	
Programa de Movilidad de Doctorandos Argentina-Italia (CUIA – CIN)	
Programas Jóvenes de Intercambio México - Argentina (JIMA)	
Movilidad de Académicos y Gestores México – Argentina (MAGMA)	
Programa de Movilidad Académica Colombia - Argentina (MACA)	
Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA)	
Convocatoria a Ferias Internacionales Universitarias	
Convocatoria de Vinculación Tecnológica	X

Redes Interuniversitarias	X
Convocatoria Internacionalización universitaria	
Organismo: Consejo Interuniversitario Argentino	
Programa de Intercambio Académico Latinoamericano (PILA)	X
Organismo: Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología - BEC.AR	
Estadía corta en ciencia y tecnología para profesionales argentinos en la República de Francia y el Reino de España	
Organismo: Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología - Dirección Nacional de Cooperación Internacional	
Becas internacionales	
Convenios y acuerdos de cooperación cultural, educativa y de reconocimiento de estudios	
Programa casas argentinas en el exterior	
Programa de Relaciones Multilaterales	
Comisión Nacional Argentina de Cooperación con la Unesco	
Oficina de Enlace Argentina - Unión Europea	X

Fuente/ Elaboración propia en base a datos publicados en Anuario de Estadísticas Universitarias (Departamento de Información Universitaria, 2013)

Dentro de los 38 programas descriptos, la UTN solo participó en 11 de ellos (lo que representa casi el 29% del total).

Como se mencionó supra, desde el año 2003 se plantearon políticas públicas que dieron fuerza a las acciones de internacionalización de universidades (Fernández Lamarra et al., 2018). En este marco, la SPU implementó 25 acciones dentro del Programa de Internacionalización de la Educación Superior (en adelante PIESCI) y 4 dentro del Programa de Promoción de la Universidad Argentina (en adelante PPUA).

Actualmente, no existen nuevas convocatorias para presentar proyectos dentro de los programas PIESCI y PPUA justificado en parte, por los fuertes recortes presupuestarios a las asignaciones al sistema educativo universitario ocurrido desde el 2015 (Centro de Economía Política Argentina [CEPA], 2018).

Sin embargo, durante los años que se establecieron las convocatorias (2003-2016) (Fernández Lamarra et al., 2018), la UTN obtuvo asignaciones con la presentación de 9 proyectos a las 29 propuestas de la SPU, dejando de lado un amplio margen de posibilidades de internacionalización sin aprovechar. Veamos algunos casos:

- En el programa Acreditación Regional de Carreras Universitarias del Sur (ARCU-SUR), se llevaron a cabo las convocatorias para acreditar distintas carreras, entre ellas las de ingeniería (Departamento de Información Universitaria [DIU], 2013): Aquí la UTN, solo acreditó ing. civil de la FR Concepción del Uruguay e ing. electrónica de FR Córdoba.

Quedaron fuera 28 dependencias y 14 carreras de ingeniería más con potencial para acreditarse.

- El Programa de Proyectos Conjuntos de Investigación tiene por objetivo estimular el intercambio de docentes e investigadores de MERCOSUR, vinculados a Programas de Doctorado (DIU, 2013). En agosto de 2013, se realizó una nueva convocatoria y la UTN no presentó ningún proyecto.
- Programa de Asociación para el Fortalecimiento de Posgrados tiene como objetivo reducir las desigualdades regionales que se constatan en la educación superior apoyando a formación de recursos humanos a nivel de posgrado (DIU, 2013). Este programa tuvo dos convocatorias (años 2011 y 2013) donde la UTN no tuvo participación.
- Programa de Asociación Universitaria para la Movilidad de Docentes de Grado del MERCOSUR para fomentar la movilidad entre las instituciones de sus países miembros y asociados (DIU, 2013), no tuvo aplicación de la UTN.
- Programa MARCA para la movilidad de Docentes de Grado busca contribuir al fortalecimiento docente y la cooperación institucional mediante la investigación científica, la innovación tecnológica y el intercambio institucional (DIU, 2013). No se aprobaron proyectos de la UTN.
- En el Programa Pablo Neruda se promociona un espacio común iberoamericano para la movilidad de estudiantes, investigadores y profesores de posgrado (DIU, 2013). Se desarrollaron dos Redes de Universidades en las disciplinas de ingenierías (IBEROING e IBEROTIC), y la UTN no tuvo participación en ninguna de ellas.
- En el Programa de Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias Argentina – Alemania del año 2013, la UTN solo participó con dos Facultades Regionales (FR San Rafael y FR Córdoba).
- Programa de Movilidad Docente a Madrid para mejorar la calidad de profesores de grado y fortalecer la investigación universitaria (DIU, 2013), no tuvo la participación de la UTN dentro de las 31 universidades incluidas en la octava convocatoria del año 2013.
- El Programa de Movilidad Docente a París para incrementar la calidad de la docencia de grado y la consolidación de la investigación de universitaria, tuvo su octava convocatoria en el año 2013 (DIU, 2013). La UTN no estuvo dentro de las 17 universidades nacionales que participaron.
- Proyectos vigentes del Programa para el Fortalecimiento de Posgrado Brasil-Argentina (CAFP-BA) por Universidades Argentinas. Solo 1 proyecto entre los años 2009 y 2012.

A continuación en la tabla 13, se detalla un listado no exhaustivo de programas de para el fomento de la IES impulsados por organismos gubernamentales y no gubernamentales extranjeros, y la participación de la UTN en cada uno de ellos.

Tabla 13 – Programas para la internacionalización de la IES impulsados por organismos extranjeros. Participación de la UTN. Año 2013.

Organismos extranjeros con representación en Argentina	Participación UTN
Proyectos del Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD)	
Programa UTN-DAAD*	x
Otros proyectos de intercambio	
Agencia Nacional para la Promoción de la Educación Superior Francesa en el Exterior	
ARFITEC	x
Embajada de los Estados Unidos - Programas de Educación y Cultura	
Fullbright	x
100.000 Strong Americas	
IAESTE - International Association for the Exchange of Students for Technical Experience	x
Unión Europea:	
Erasmus	x
Horizonte 2020 – Acciones MSCE	x
Horizonte 2020 – Tópicos específicos	
Organización de los Estados Iberoamericanos	
Programa de Intercambio y Movilidad Académica (PIMA)	

*El Programa UTN-DAAD tiene registro de comienzo desde 1999, a pesar que no se cuenta con datos precisos sobre sus resultados en sus primeros años de implementación.²²

Fuente/ Elaboración propia en base a datos.

En el plano internacional, una de las iniciativas más relevantes en movilidad estudiantil universitaria y que la UTN ha participado presentando proyectos, es el programa *European Action Scheme for the Mobility of University Students* (Erasmus) que desde sus inicios en 1987, ha beneficiado a más de 2.3 millones de personas (Luchilo, 2013).

Otro programa es *International Association for the Exchange of Students for Technical Experience* (IAESTE) que surgió en 1948, y desde entonces ha movilizó a 361.105 estudiantes entre 962 instituciones adheridas al programa y distribuidas en 80 países del mundo (IAESTE, 2019).

²² Según informe de Gestión SRRII 2013-2017.

Asimismo, se estableció un acuerdo entre Argentina y Francia nominado ARFITEC - *Argentina Francia Ingenieros TECnología* -, con el objetivo de cooperación para la formación de ingenieros, donde la Universidad Tecnológica pudo involucrarse con cinco proyectos (ARFITEC, 2019).

Fernández Lamarra et al. (2018) explican las redes de colaboración internacional de universidades argentinas. Se observan 2 entidades que no son competentes con la misión de la UTN en cuanto a proporcionar educación laica: una es la Asociación de Universidades Confiadas a la a Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) y la otra es la Organización de Universidades Católicas de América Latina (ODUCAL). En la tabla 14, se enumeran las redes de colaboración internacional confirmadas por universidades nacionales.

Tabla 14 – Participación de la UTN desde 2013 (a través de al menos una de sus Facultades Regionales).

	Participación UTN -2013- A través de al menos una de sus Facultades Regionales		
	UTN	Instituciones Argentinas	Total de Instituciones
Red CIUN (Red de Cooperación Internacional de las Universidades Nacionales)	X	49	49
Red de Macrouiversidades de América Latina y Caribe		5	37
Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM)		11	37
Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP)	X	17	185
Unión de Universidad de América Latina (UDUAL)		20	200
Organización Universidades Iberoamericana (OUI)	X	28	300
Asociación de Universidades de América Latina y el Caribe para la Integración (AUALCPI)		5	
Consejo de Rectores por la Integración de la Subregión Centro Oeste de Sudamérica (CRISCOS)		9	34
Global University Network for Innovation (GUNi)		3	200
Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida		9	80
Red Latinoamericana y Caribeña de Redes de Relaciones Internacionales (ReLARIES)			
Red de Integración Latinoamericana (REDILA)		3	3
International Network of Universities (INU)		1	12
Asociación Columbus de Universidades de Europa y América Latina		2	45
Organización de Universidades Católicas de América Latina (ODUCAL)		9	
Red de Universidades Regionales Latinoamericanas (Red UREL)			
Red de Integración Regional Universitaria de la Triple Frontera		2	
Asociación de Universidades Confiadas a la a Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL)		2	31
Red de Universidades Técnicas y Politécnicas de LATAM (RUT PAL)	X		40
Asociación Iberoamericana de Instituciones de Enseñanza de la Ingeniería (ASIBEI)	X		
Centro de Ex-Becarios y Estudiantes de Córdoba en Alemania Federal (CEBECAF)	X		

Fuente/ Elaboración propia en base a datos publicados en Anuario de Estadísticas Universitarias (Departamento de Información Universitaria, 2013)

Descontando éstas, se observa que la UTN tiene una participación del 31,5% en el total de las Redes conformadas por Universidades internacionales.

Promoción de la universidad en el exterior

Para tener un panorama sobre cómo se inserta la UTN en tablero mundial de Universidades, se considerarán los rankings World Top 20 Project, Webometrics Ranking of World Universities y el QS World University Ranking.

Webometrics Ranking of World Universities es un ranking elaborado por Laboratorio de Ciber métricas, un grupo de investigación perteneciente al Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), el mayor organismo de investigación pública de España (Webometrics Ranking of World Universities, 2019).

Como se muestra en la tabla 15, la UTN se posiciona en el séptimo lugar en el ranking nacional (con 116 instituciones evaluadas) y ocupa el puesto número 1714 dentro del ranking mundial (con 11999 instituciones valoradas).

Tabla 15 – Webometrics Ranking of World Universities - Posiciones de universidades argentinas.

Ranking Nacional	Ranking Mundial	Universidad	Transparencia (Ranking internacional)	Excelencia Académica (Ranking internacional)
1	387	Universidad de Buenos Aires	634	445
2	820	Universidad Nacional de Córdoba	1099	1080
3	1006	Universidad Nacional de la Plata	11401	684
4	1322	Universidad Nacional de Mar del Plata	1125	1585
5	1575	Universidad Nacional del Litoral	1432	1641
6	1642	Universidad Nacional de San Martín Argentina	1206	1905
7	1714	Universidad Tecnológica Nacional	2482	2303
8	1835	Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires	1627	2203
9	1906	Universidad Nacional de Tucumán	1806	2093
10	2006	Universidad Nacional del Sur	2071	1821

Fuente/ Elaboración propia en base a datos publicados en Webometrics Ranking of World Universities (2019).

El QS World University Ranking vincula a estudiantes, universidades y empresas en los estudios estadísticos que realiza a través de los perfiles de las Universidades de todo el mundo (QS Top Universities, 2019). En la siguiente tabla, se observa que la UTN se ubica en el puesto número 15 dentro del ranking nacional y entre el puesto 801 y 1000 en el ranking mundial. Se ve que queda fuera del análisis de varios indicadores, solo se presentan valores para “Reputación para el empleador” (mide la reputación de la institución percibida por los empleadores) y “Profesor/Alumno” (Calidad académica de los profesores y de la institución para los alumnos).

Tabla 16 – QS World University Ranking - Posiciones de universidades argentinas.

Ranking Nacional	Ranking Mundial	Universidad	Puntuación General	Reputación académica	Reputación p/ el empleador	Profesor/ Alumno	Citas académicas
1	73	Universidad de Buenos Aires (UBA)	66.2	86.1	91.6	79.1	2.5
2	367	Universidad Austral	29.9	17.3	41.4	88	1.8
3	369	Pontificia Universidad Católica Argentina	29.7	16.2	44.7	86.9	1.2
4	384	Universidad de Belgrano	28.8	8.9	27.9	91.1	1.1
5	420	Universidad de Palermo (UP)	27.1	9.5	9.8	76.8	1.1
6	581-590	Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)	-	-	30.4	61.1	-
7	591-600	Universidad de San Andrés - UdeSA	-	-	32	62.8	-
8	601-650	Universidad Nacional de La Plata (UNLP)	-	29.9	-	-	-
9	651-700	Universidad Torcuato Di Tella	-	-	37.1	29.4	-
10	801-1000	Universidad Nacional de Córdoba - UNC	-	22.3	-	-	-
11	801-1000	Universidad Nacional de Cuyo	-	-	-	-	-
12	801-1000	Universidad Nacional de Mar del Plata	-	-	-	37.7	-
13	801-1000	Universidad Nacional de Rosario (UNR)	-	18.4	-	-	-
14	801-1000	Universidad Nacional del Litoral	-	-	-	-	-
15	801-1000	Universidad Tecnológica Nacional (UTN)	-	-	28.9	35.5	-

Fuente/ Elaboración propia en base a datos publicados en QS Top Universities (2019).

World Top 20 Project es un proyecto internacional destinado a monitorear y clasificar más de 200 sistemas educativos de naciones para estudiantes de nivel inicial, secundario y universitario (World Top 20 Project, 2019). Para determinar las mejores universidades del mundo, el ranking establece las 5 mejores instituciones en las regiones de África, Asia, Caribe, Centro América, Oceanía, Europa, Norte América y Suramérica. Dentro de este grupo de 40 instituciones, se escogen las 20 mejores. Solo figura de Argentina, la Universidad de Buenos Aires ocupando el puesto número 3 en el grupo de Suramérica.

Investigación

Se expresan a continuación, algunas estadísticas que resultan útiles para tener un panorama sobre la actual posición de la Universidad y respecto del ámbito de la producción de trabajos científicos a nivel internacional.

Sobre la producción científica, se evaluaron los datos publicados *por Scimago Institution Ranking* en su anuario 2018 sobre Instituciones de Educación Superior en Iberoamérica en cuanto a su desempeño científico-académico (De Moya et al., 2018), y se verificó que la UTN publicó en el 2017 un total de 1200 documentos en revistas académicas indexadas en Scopus²³, mientras que la mayor cantidad de publicaciones científicas registrada fue de 64118. Este indicador denota la capacidad de una institución para publicar en revistas científicas (De Moya

²³ Scopus es la base de datos de citas y resúmenes de literatura más grande revisada: publicaciones científicas, libros y ponencias de congresos. Scopus ofrece herramientas para buscar, analizar y visualizar investigaciones y brinda una visión general de los resultados de investigaciones mundial en los campos de la ciencia, tecnología, medicina, ciencias sociales, artes y humanidades. Para más datos, acceder a <https://www.scopus.com/>

et al., 2018) y pone en manifiesto que la UTN se encontró dentro del 2% de instituciones que menos apariciones tuvo en publicaciones científicas.

Por otra parte, durante el 2017 y en relación a su capacidad de crear redes de colaboración científica internacional, se indicó que la UTN participó en el 37,7% de las producciones realizadas en colaboración entre más de dos institución pertenecientes a distintos Estados de Iberoamérica (De Moya et al., 2018). Adicionalmente durante el mismo año, su producción científica se ha citado un 14% por debajo del nivel de la media mundial (De Moya et al., 2018).

Conclusiones del diagnóstico

Políticas y estrategias de internacionalización

Existe una carencia de una política de internacionalización sólida de la Universidad que se encuentre en consonancia con la misión dispuesta en su Estatuto Universitario. No existen objetivos a largo plazo que marquen un horizonte para las acciones concretas de internacionalización de la Educación Superior. Actualmente, éstas se desarrollan de manera aislada y desarticulada. Las acciones son emprendidas como respuesta a oportunidades financieras que se presentan y no en función de los objetivos institucionales.

Para que la UTN implemente un proceso de internacionalización comprehensivo, es preciso que la dimensión internacional trascienda de lo que está escrito en la misión del Estatuto, y se convierta en un plan con políticas de internacionalización específicas que conduzcan a toda la Universidad. Es necesario subrayar la diferencia, entre tener una verdadera política institucional de internacionalización y el hecho de emprender actividades internacionales aisladas derivadas principalmente de acción individual de algunos académicos o directivos. Se considera importante, finalizar el diseño del Plan de Internacionalización que ha comenzado la Secretaria de Relaciones Internacionales de Rectorado de la UTN.

Es fundamental contar con planes específicos de internacionalización en cada dependencia académica: la diversidad de características de cada FR hace que sea necesaria una especificidad de acciones para cada Facultad para el posterior cumplimiento de los objetivos generales.

Se debe estipular dentro de las políticas de internacionalización, que el área de internacionales de cada FR reporte directamente al Decano, para así asegurar su autonomía ejecutiva respecto

a otras secretarías y para reducir la cantidad de actores entre las áreas de internacionales y Rectorado.

Gestión Organizacional

Se observa una elevada heterogeneidad en la gestión organizacional en las dependencias en cuanto a la estructura de las áreas de trabajo.

Los resultados sobre el 50% de las FR que no cuentan con un área de RRII definida, denotan que las tareas de gestión de la internacionalización están delegadas en otras Secretarías, lo que evidencia una falta de uniformidad en los procesos de gestión de la Universidad como conjunto.

Se observan factores que marcan un pobre nivel de gestión de internacionalización de la educación superior:

- Un 26,67% de las FR que no tiene un área exclusiva para asuntos internacionales, no tiene en sus planes armar un área exclusiva.
- El 16,67% no cuenta con personal exclusivo para realizar las tareas relacionadas con acciones internacionales; y de las FRs que sí cuentan con personal, el 46,15% tiene solo un gestor asignado. Esta capacidad de gestión es insuficiente para afrontar las tareas que demanda la Comunidad de la UTN²⁴ (con un promedio de más de 2500 alumnos por FR) y la región de cada FR en particular.
- Hay una baja capacitación en idiomas de los gestores de internacionalización, tanto de Rectorado como de las FR (solo hablan un segundo idioma, el 46,67% y el 22,22% respectivamente).
- Solo en Rectorado y en un 43,33% de las FR, se proponen iniciativas para impulsar la internacionalización del personal. Esto demuestra por un lado, que existe un 16,67% de las dependencias que no conciben dentro de sus prioridades la IES y por el otro, que no hay planes uniformes de internacionalización del personal.
- La normativa existente es insuficiente para el desarrollo de las actividades de internacionalización. No se cuenta con un plan de internacionalización uniforme e integral que encause el desarrollo de áreas de internacionalización para trabajar en acciones y

²⁴ Según datos del Sistema de Estadísticas Universitarias, la UTN tuvo en todas sus FRs, un total de 77.008 alumnos de grado y posgrado entre inscriptos, reinscritos y graduados para el año 2016. A esta cantidad, hay que agregarle la planta docente, autoridades y planta no docente para tener el número de la Comunidad Universitaria UTN. <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/#/seccion/1>.

programas dirigidos hacia los objetivos institucionales y que sea implementado en todas las dependencias.

Es una fortaleza de la UTN, el uso de los canales provistos por la Secretaria de TICs para la gestión de tareas generales. La video conferencia es la plataforma más utilizada por todas las dependencias para la comunicación entre sí.

La carencia generalizada de campus universitario o alojamiento propio en las FRs (más del 50%) se presenta como una desventaja, no solo para los alumnos extranjeros que generalmente acceden a los recursos que otorga la Universidad anfitriona, sino también para los alumnos nacionales favoreciendo la movilidad interna del país.

Es necesario incluir dentro del plan de internacionalización

- Tareas concretas para los gestores de las áreas de internacionalización y capacitarlos para su desempeño, que contemple: investigación del radio de influencia de su Facultad en cuanto a las demandas que la región presenta; diseño de propuestas para satisfacer estas necesidades; ser punto de recepción de proyectos de ciencia e investigación para colaborar en la búsqueda de financiamiento externo y asesorar en la redacción de proyectos; ser puente dinámico de comunicación entre la Facultad Regional y el Rectorado; entre otras.
- Procedimientos básicos de las tareas, incluyendo aquellos que tengan que ver con la relación Facultad Regional – Rectorado.

Procesos de gestión económica y financiera

El aspecto financiero es una debilidad de la UTN proponiendo un obstáculo para la realización de acciones de internacionalización:

- La mayoría de las dependencias descansan en fondos que se logran gestionar a través de Rectorado, habiendo un 43,33% que no cuenta con financiamiento externo para realizar actividades de internacionalización. De forma que se trata de una institución con 30 dependencias con autonomía administrativa, pero que se sostiene del financiamiento logrado por solo el 16,67% de ellas.
- La suspensión del programa de idiomas PIT a partir del segundo semestre del 2018 demuestra carencia de una estrategia uniforme para toda la Universidad para garantizar la sustentabilidad financiera de los programas de IES.

- Solo en Rectorado y en un 40% de las FR, se han organizado mecanismos de auditoría para sobre los flujos financieros en lo que respecta a actividades de internacionalización. Evidencia una falta de homogeneidad en el control presupuestario.

Dadas las características propias de la UTN, los recursos no son suficientes para poder implementar y desarrollar la capacidad que tendría la Universidad en materia de internacionalización. La mayor parte de su presupuesto de IES es destinado a movilidades de grado, el cual a la larga, no es un impacto significativo en la internacionalización de la institución. Se necesita apoyar principalmente el idioma inglés (aparte de las 2 asignaturas de inglés técnico que tienen que hacer los estudiantes), puesto que es de suma importancia para la profesión de ingenieros; para impulsar a investigadores a publicar trabajos a nivel internacional, y para potenciar la participación en redes de cooperación, sin que el dominio del idioma sea un inconveniente.

Integración a las políticas públicas nacionales

Teniendo en consideración el periodo con políticas públicas nacionales que proporcionaron fuerte financiamiento de programas para la internacionalización de educación superior de universidades argentinas (2003-2016) (Fernández Lamarra et al., 2018), se observa que la UTN tuvo baja participación general:

- En 38 programas descriptos²⁵, la UTN se incluyó solo en 11. Cifra que representa una participación de casi un 29%.
- En 29 programas propuestos específicamente por la SPU en el marco de PIESCI y PPUA, la Universidad obtuvo fondos con 9 proyectos siendo participe del 31% de las iniciativas.
- En el ámbito de redes de colaboración académica universitaria internacional, la UTN tuvo una participación del 31,5%.

Se considera entonces que se han desaprovechado las oportunidades presentadas por las fuertes políticas públicas incentivadas por el gobierno nacional desde el año 2003, habida cuenta del potencial extra que tiene la UTN en cuanto a su calidad de institución estatal y federal.

²⁵ Ver Tabla 12 - Programas para la internacionalización de la IES impulsados por organismos estatales. Participación de la UTN. Año 2013.

Movilidad internacional

La UTN presenta cifras bajas de participación en la cuota de alumnos extranjeros que realizan programas de movilidad en nuestro país: 0,37% si se consideran los resultados estimados elaborados por este diagnóstico correspondientes al año 2017, o 3% si se consideran los resultados publicados según la SPU de MEECyT del año 2015 (Fernández Lamarra et.al., 2018). Actualmente, no se marcaron metas para elevar la atracción de alumnos extranjeros.

Es interesante el dato que solo la mitad de dependencias afirmó contar con la posibilidad de acreditar por lo menos un trayecto formativo tomado en el exterior. Esto hace evidente, que la información dentro de la propia UTN es deficiente en ese sentido, ya que todas las FR cuentan con las mismas posibilidades para acreditar trayectos mediante la Ordenanza CS-UTN N° 1513/2015. Se deben reforzar los canales internos para mejorar canales de comunicación.

Promoción de la Universidad en el exterior

La debilidad más significativa encontrada en el análisis de la promoción de la Universidad en el exterior radica en la falta de sitios web publicados en segundos idiomas. La página principal de la UTN solo se presenta en idioma castellano. Es cierto que actualmente, hay una publicación Beta de la web, ya que durante el 2018 se desarrolló un sitio nuevo para toda la Universidad, y el trabajo de traducción se supone aún en marcha. A esto, se suma que el 46,67% de las Facultades Regionales no cuenta con una página web en otro idioma además del español. No se detectan objetivos para llegar a posicionarse en lugares específicos de rankings internacionales.

Sobre la enseñanza de idiomas en la UTN, se encuentran varios aspectos a considerar:

- Es desfavorable para la promoción de la UTN en el exterior, que no se dicten cursos académicos en inglés sobre disciplinas de ingeniería en las diferentes dependencias. Se encuentra que 6 de los 9 programas de movilidad planteados por la UTN están convenidos con Instituciones de habla no hispana. Se considera que el idioma de comunicación por excelencia entre académicos es el inglés (Soler, 2011), de forma que se podrían potenciar los resultados de esos acuerdos si se desarrollan nuevos cursos disciplinarios en esa lengua.
- Por otro lado, se deben considerar propuestas que cuenten con garantías de solvencia a largo plazo para programas de idiomas como el PIT.

Ante la concepción de las redes de colaboración académica como mecanismos para afrontar las crecientes demandas de la sociedad de conocimiento (Almuiñas Rivero y Galarza López, 2016), se observa que la UTN no se aprovecha al máximo las posibilidades que ofrece la participación en redes internacionales universitarias: del grupo de 19 redes y asociaciones académicas descritas en el trabajo, la UTN tiene una participación del 31,5%.

Investigación

En este trabajo, no se ha realizado una evaluación profunda sobre los indicadores que evidencian los aportes que realiza la UTN en el campo de la investigación y su repercusión en el plano internacional.

Los indicadores que se han considerado muestran la capacidad de la institución para publicar en revistas científicas (De Moya et al., 2018) y la capacidad de crear redes de colaboración científica internacional. En ambos casos, los porcentajes de participación fueron bajos. En principio, la UTN se encontró dentro del 2% de instituciones que menos apariciones tuvo en publicaciones científicas, sumado a que sus trabajos se ha citado un 14% por debajo del nivel de la media mundial (De Moya et al., 2018).

Podría pensarse que un factor incidente en este bajo porcentaje se deriva de la falta de uniformidad en el nombre de cita de la Universidad, dado que cada dependencia tiene su nombre que la distingue. Por lo que son 30 dependencias distintas que pueden generar un artículo de la misma disciplina.

En segundo lugar, la producción científica realizada en colaboración con otras instituciones extranjeras fue del 37,7% (De Moya et al., 2018). En este caso, este porcentaje es bajo si se toma en cuenta el potencial de la Universidad como generador de conocimientos académicos-científicos.

Propuesta

Consideraciones Iniciales

Gacel y Ávila (2008) ponen en manifiesto la necesidad de anteponer el fortalecimiento de las estructuras institucionales dentro de un plan de internacionalización con políticas y estrategias claras y definidas, antes de mantener una conducta indiscriminada de acciones de internacionalización de educación superior. La propuesta que se planteará según el diagnóstico realizado de las acciones de IES de la UTN, se apoyará sobre esa noción.

Resulta necesario homogeneizar los procedimientos de gestión de las actividades en las áreas de internacionales de las distintas dependencias de la Universidad, de manera que se pueda generar una sinergia de trabajo de todas las Facultades Regionales con miras a un mismo horizonte. Se considera además que existe una falta de capacitación de los gestores universitarios en cuanto a la comprensión de las tareas que conforman la internacionalización de las actividades universitarias.

Con esta propuesta, se buscará el desarrollo de las capacidades institucionales de los gestores de las áreas de internacionalización, para establecer y consolidar las estructuras y las funciones que sustentan la estrategia de internacionalización y el diseño de políticas y procesos.

Para cumplir con este objetivo, se buscaron programas y convocatorias que permitan financiar las actividades de la propuesta, y que fomenten nuevos lazos de cooperación con otras instituciones extranjeras. Así, se propone un doble camino:

1. Aplicar a la Convocatoria Fortalecimiento de los Procesos de Internacionalización de las Universidades Públicas impulsada por la Secretaria de Políticas Universitarias, que tiene por objetivo promover el establecimiento de líneas estratégicas y prioridades para la internacionalización de las universidades en función del mejoramiento de la calidad y pertinencia de la formación, investigación y transferencia de las instituciones de educación superior.
2. Aplicar a la Convocatoria Diálogo sobre Estrategias Innovadoras de Educación Superior (en adelante DIES). Se trata de un programa desarrollado por el Servicio Alemán de Intercambio Académico (en adelante DAAD) y la Conferencia Alemana de Rectores (HRK en sus siglas en inglés), que busca mejorar la gestión institucional de la educación superior y alinear los sistemas de educación superior con los objetivos de

desarrollo nacional y regional (Servicio Alemán de Intercambio Académico [DAAD], 2019). Es un programa de becas para el desarrollo de las capacidades institucionales.

La aplicación a la primera convocatoria buscará alinear a la UTN con las iniciativas del Estado argentino, y aumentar su nivel de participación en las políticas nacionales integrándose a los planes impulsados para el fortalecimiento de la IES. Se propone que el proyecto a este llamado sea gestionado por la Secretaria de Relaciones Internacionales de la Universidad, con la meta de finalizar el desarrollo del Plan General de Internacionalización de toda la UTN.

Con la aplicación a la convocatoria DIES se buscará generar los fondos necesarios (para proyectos de hasta 4 años de duración, EUR\$50.000 por año²⁶) para el desarrollo estructural de las áreas de internacionalización de la Universidad, capacitando a gestores y directivos de cada dependencia de la UTN. Asimismo, se profundizan los lazos con instituciones extranjeras. Este proyecto acompañará el fortalecimiento de los procesos de internacionalización buscados por la SPU del MECCyT.

Aspectos a tener en cuenta:

1. Para la convocatoria DIES, se debe generar un consorcio de instituciones con un mínimo de una (1) universidad alemana y una (1) universidad de un país en desarrollo o emergente. La universidad que presente el proyecto, debe ser la alemana.
2. La Universidad Técnica de Ingolstadt (*Technoche Hochschule Ingolstadt* – en adelante THI-) y la UTN ya cuentan con una relación por proyectos de colaboración académica previos. Desde 2014, se han generado movilidades académicas mediante el Programa de Movilidad Internacional (PMI) de la UTN. A principios de este año, el DAAD aprobó el proyecto de la UTN y la THI para la convocatoria de las Becas KOSPIE. Se considera que el perfil disciplinario de la THI y su interés en estrechar vínculos con instituciones de Latinoamérica²⁷, son cualidades de base para fortalecer las relaciones de colaboración ya establecidas entre las instituciones. Ergo, se plantea a la THI como socio de la convocatoria DIES.

²⁶ Se pueden ver ejemplos de propuestas ganadoras de otros años, donde los montos financiados varían según la justificación y diseño del proyecto. Más información ver: <https://www.daad.de/der-daad/unsere-aufgaben/entwicklungszusammenarbeit/foerderprogramme/hochschulen/infos/en/44517-dies-partnerships/>

²⁷ Ya cuenta con un proyecto sólido con la Universidade Federal do Paraná de Brasil (UFPR). El proyecto AWARE que se enfoca en nuevas tecnologías para los mercados brasileños y sudamericanos e incluye fabricantes y proveedores internacionales de automóviles, Más información: <https://aware.thi.de/>. La intención de expandir su objetivos a otros países de Latinoamérica en <https://aware.thi.de/ueber-aware/pressespiegel/einzelansicht/news/release-aware-publication-ed-2-mobility-transfer-society-the-strategic-partnership-aware/>

3. Los objetivos perseguidos por este proyecto deben alinearse a las necesidades de ambas instituciones, de manera que no se tratará de una propuesta con un formato que meramente satisfaga las metas de la UTN.
4. El proyecto se diseña de manera unilateral mediante el presente trabajo final de graduación, luego será presentado a la THI para su consideración y/o modificación y finalmente, será presentado ante el DAAD en el marco de la convocatoria DIES.

Planteo del Proyecto

Programa donde se busca aplicar	Programa de apoyo de la asociación DIES a universidades de países en desarrollo. https://www.daad.de/der-daad/unsere-aufgaben/entwicklungszusammenarbeit/foerderprogramme/hochschulen/infos/en/44517-dies-partnerships/
Título del Proyecto	Universidad Internacional: Desarrollo y Réplica de Prácticas Innovadoras. (UnIDeRePI)
Países asociados	Alemania - Argentina
Instituciones socias	Universidad Tecnológica Nacional Coordinador: A determinar Technoche Hochschule Ingolstadt Coordinador: A determinar
Institución solicitante	Technoche Hochschule Ingolstadt
Fecha de límite de presentación	La próxima convocatoria cierra en julio 2019.

Situación inicial y contexto

Los efectos de la globalización plantean nuevos desafíos a las universidades (Segrera, 2003), que muchas veces pueden resultar contradictorios a sus retos tradicionales: a la expectativa de que sean instituciones eficientes y que hagan economía de sus recursos disponibles; se suma que cambien su rol pasivo de facilitadoras de conocimiento, a un papel activo como actores organizacionales sociales y auto determinadas asumiendo una responsabilidad mayor de la región (Krücken y Meier, 2006). En particular, la universidad argentina se enfrenta con demandas más agudas de mayor eficiencia y ahorro por parte del Estado, a la luz de las importantes reducciones presupuestales en la política de educación superior (CEPA, 2018).

La Universidad Tecnológica Nacional (UTN) de Argentina es una universidad estatal y federal con una estructura organizativa jerárquica relativamente rígida y descentralizada; una alta burocracia administrativa y una orientación de financiamiento externo tan débil que muchas veces se torna nula. Estas condiciones vuelven casi imposible, que la universidad se adapte de manera flexible a los nuevos desafíos sociales, y que mucho menos, se posicione como impulsor de innovación en este entorno tan dinámico.

Considerando a la internacionalización, como la forma en que la universidad afronta los desafíos planteados por la globalización (Guadilla, 2003), es que se entiende como una necesidad el desarrollo de nuevas estructuras institucionales organizacionales que sean capaces de dar respuesta a las nuevas demandas globales.

La THI cuenta con amplia experiencia en gobierno universitario, gestión de proyectos y creación de redes con socios externos. Como parte de su estrategia de internacionalización, desde 2010, THI se ha dedicado cada vez más a la región de América del Sur. Por ejemplo, con la red AWARE (red aplicada a la investigación y educación automotriz) (Technoche Hochschule Ingolstadt [THI], 2019).

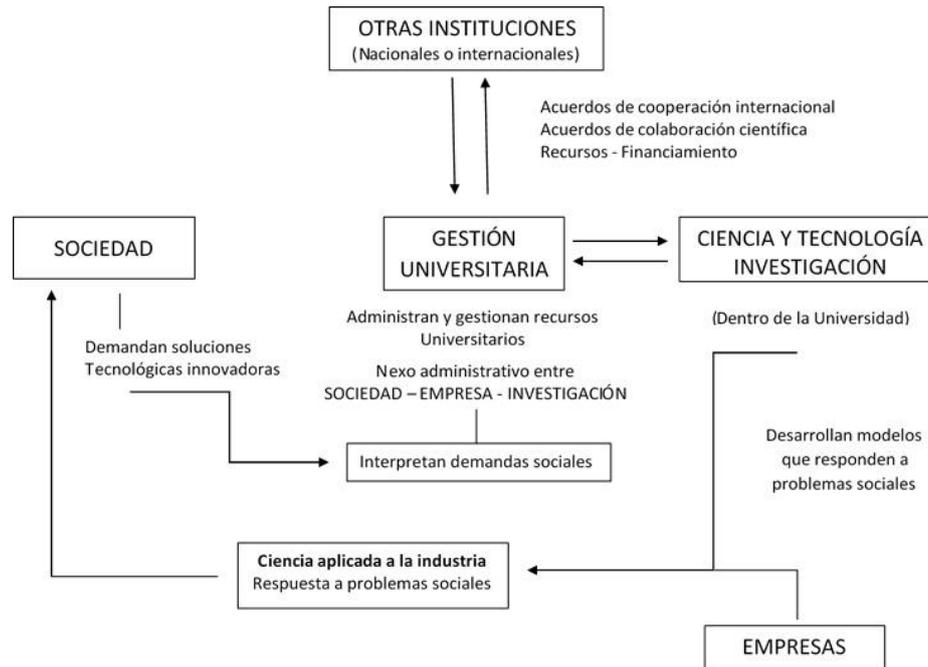
En este contexto, la UTN necesita mejorar de manera integral su actual desempeño en el nivel organizativo y estructural, para gestionar las nuevas demandas globales de manera más efectiva y así crear una estructura interna más sólida en procedimientos, pero más permeable a las nuevas dinámicas sociales. Como socio, la THI puede fortalecer su participación en la región, en el intercambio de conocimientos en gestión institucional y buenas prácticas de gobernanza, en el área de internacionalización de las actividades académicas, científicas y tecnológicas de la universidad.

Se identificaron los siguientes desafíos para definir áreas prioritarias de acción:

- La internacionalización todavía se entiende como las acciones de movilidad de meramente estudiantes y profesores, en lugar de considerarla como una estrategia interuniversitaria que abarque la transferencia de conocimiento y tecnología.
- La cultura académica de la UTN es relativamente cerrada, lo que dificulta el desarrollo de redes de conocimiento con nuevas instituciones internacionales para el intercambio académico y para la aplicación de investigación científica en la industria
- Las tareas no se encuentran eficientemente asignadas: se suelen centralizar la mayor cantidad de las funciones en solo algunos académicos y directivos capacitados, dejando sin labores a muchos gestores administrativos por la carencia de instrucción.
- Los gestores de la universidad deben ser intermediarios entre las investigaciones científicas y académicas producidas en el interior de la institución; y las necesidades locales, regionales y globales que requieren de soluciones innovadoras provenientes de universidad.

La gestión universitaria desempeña un papel central ya que es el nexo entre los problemas sociales (locales, regionales o internacionales) que requieren de una solución innovadora, y la ciencia y tecnología que se desarrolla puertas dentro de la Universidad. Se les debe otorgar la capacitación necesaria para poder discernir las acciones de internacionalización de la educación superior convenientes, según cada desafío en particular y sin desatender los objetivos universitarios generales estipulados. En el figura 1, se diagrama la idea.

Figura 1 - Gestores universitarios como nexo entre la sociedad y la ciencia y tecnología en el seno de la universidad.



Fuente/ Elaboración propia

Por esto, para que una nueva estructura organizativa pueda implementarse de manera sostenida, los gestores centrales administrativos que actúan en la interfaz sociedad y ciencia, deben participar en el proceso del cambio de manera activa y desde el principio. Este proyecto se ocupará específicamente del desarrollo de las capacidades institucionales de los gestores de los tres niveles - superior (decisorio), medio (administrativo-ejecutivo) e inferior (operativo)-, de las áreas de internacionalización universitaria que vinculan las demandas sociales con las actividades académico-científicas y con las posibilidades tecnológicas innovadoras de la universidad.

Como corolario, la propuesta se fortalece del intercambio de tecnologías y conocimientos sobre gestión institucional de la THI y la UTN.

Socios del proyecto

Universidad de Tecnología de Ingolstadt (THI) - Fundada en 1994 y cuenta con 5.500 estudiantes y 539 empleados: La misión principal de THI es la enseñanza orientada a la práctica y la investigación aplicada con una fuerte conexión con las tecnologías de movilidad/transporte debido a su cercanía a las industrias automotriz y aeronáutica (THI, 2019). Luego del establecimiento de numerosas cooperaciones en las áreas de enseñanza e investigación, su plan estratégico plantea la mejora de competencias administrativas internas de la THI en el contexto de las economías emergentes (THI, 2019). Para mejorar el trabajo interdepartamental de proyectos, el intercambio internacional también debe promoverse a nivel administrativo.

Universidad Tecnológica Nacional (UTN) - Fundada en 1959, cuenta con más de 85.000 estudiantes y 2.800 empleados administrativos. Con 32 dependencias en todo el país (30 Facultades Regionales, un Instituto Superior de Profesorado Técnico y el Rectorado), la UTN capacita a más del 45% de los ingenieros argentinos. Desde 2014, ha intensificado el intercambio de estudiantes a través de cursos de verano y semestres de intercambio con el THI (mediante el PMI – Programa de Movilidad Internacional de la UTN). En vista de las dependencias distribuidas en todo el país, la gestión universitaria unificada y la implementación de estrategias interinstitucionales para la internacionalización de la educación superior son un gran desafío para la UTN.

Grupo objetivo

En este contexto, el proyecto *Universidad Internacional: Desarrollo y Réplica de Prácticas Innovadoras* (UnI-DeRePI) tiene por objetivo profesionalizar el gobierno y la administración universitaria de las dos universidades asociadas a través del intercambio internacional de experiencias de mejores prácticas y el trabajo de proyectos interdisciplinarios, mediante el desarrollo y la expansión de competencias básicas sostenibles.

El personal universitario y académico dedicado a la gobernanza de áreas dispuestas en la interfaz entre la sociedad, la administración universitaria y la ciencia, debe convertirse en gestores universitarios competentes, innovadores, con mentalidad internacional y de trabajo en equipo. Deben ser capaces de hacer frente a las tareas que puedan cambiar constantemente, se deben atrever a implementar soluciones creativas y a colaborar con buena predisposición tanto interna como externamente a la Universidad. Estos requerimientos se aplican tanto al nivel superior (con toma de decisiones) como en el nivel medio (ejecutivo)

Grupos destinatarios secundarios: El personal administrativo y científico que participará en el intercambio directo, también transmitirá sus experiencias a otros gestores universitarios dentro de sus secretarías y/o departamentos, beneficiando a estos últimos gestores indirectamente.

Objetivos del proyecto y paquetes de trabajo

A mediano plazo, el proyecto persigue los siguientes objetivos:

1. Objetivo institucional:

Desarrollo de las capacidades institucionales de las áreas de internacionalización de la UTN y de la THI

2. Objetivo estratégico

La administración de THI adquiere experiencia en cooperación para el desarrollo con Argentina. La UTN adquiere métodos innovadores de gestión universitaria de la THI. Hay transmisión de conocimientos mutuos.

3. Objetivo de contenido

Mejora de las capacidades individuales de los gestores universitarios.

Sobre la base de estos objetivos, se definen los siguientes sub-objetivos (resultados):

- I. Desarrollo colaborativo de formatos de capacitación en gestión universitaria para la internacionalización de las áreas: asuntos estudiantiles y académicos, fortalecimiento de prácticas emprendedoras, investigación aplicada a la industria e interacción con la sociedad (investigación de necesidades regionales de cada Universidad).
- II. Mejora de las calificaciones profesionales del personal administrativo de las universidades asociadas para el desarrollo las siguientes competencias básicas:
 - Trabajar en equipos de proyectos interdisciplinarios.
 - Administrar tareas cada vez más complejas a través de una gestión eficiente de proyectos.
 - Mayor flexibilidad y creatividad hacia condiciones dinámicas y cambiantes.
 - Competencias sociales y comunicativas en el desarrollo y gestión de redes con socios externos.
 - Competencias interculturales para entablar relaciones con contrapartes internacionales (adquisición de otros idiomas) y una comprensión más amplia de la internacionalización de la educación superior.
- III. Consolidación y expansión de la asociación estratégica entre instituciones. THI gana experiencia en cooperación con universidades de países emergentes, como lo es Argentina.

En una mirada general, el presente trabajo propone que las instituciones generen e implementen un plan elaborado conjuntamente, para adquirir nuevas y mejores prácticas de internacionalización.

A través de los intercambios pautados de gestores universitarios, la UTN y la THI deben:

- Seleccionar un plan dentro de una de las áreas que se pretende profundizar la internacionalización: asuntos académicos, emprendedorismo, investigación aplicada y transferencia a la sociedad.
- Capacitarse mutuamente mediante talleres, webinars, etc. (intercambio de buenas prácticas).
- Desarrollar el plan e implementarlo.

A lo largo UnIDeRePI, los gestores de las universidades participantes en los intercambios (también mencionados como *promotores de cambios*), desarrollarán las estructuras y los procesos necesarios para llevar a cabo el proyecto elegido. En la figura 2, se muestra la Estructura del Proyecto.

Figura 2 – Estructura del proyecto



Fuente/ Elaboración propia

Durante el año I, se realizará un taller conjunto sobre mejores prácticas de gobernanza de la internacionalización. Los contenidos serán pautados por ambas universidades previamente.

Luego se presentará un panorama general de los programas existentes en cada institución, que sean modelos de buenas prácticas para cada uno de los cuatro grupos en los cuales se pretende profundizar la internacionalización: asuntos académicos, emprendedorismo, investigación aplicada y transferencia a la sociedad. En esta puesta en común (*Matching*) se pactará entre los socios, proyectos que se consideren ideales para la mejora de las capacidades de internacionalización local, y que se puedan emprender de manera conjunta.

Más adelante en la *Figura 6 - Temas de los proyectos* del presente trabajo, se muestran algunos ejemplos de proyectos por área.

Una vez seleccionados los proyectos, estos deberán ser ajustados al contexto universitario local para cada Universidad (Redefinición).

Los años II y III se caracterizan el establecimiento de nuevas estructuras y procesos necesarios para la reformulación de mejoras (Reestructuración de procesos), mediante la capacitación en gestión universitaria innovadora. Se propone explotar la sinergia entre grupos y promover la creación de redes internas entre departamentos, mediante talleres y otros mecanismos de aprendizaje e intercambio. En esta etapa, se realiza una observación cercana a los procedimientos laborales sobre internacionalización en cada una de las Universidades. También, se comienzan a implementar los proyectos.

El trabajo a lo largo de todo el programa UnIDeRePi se llevará a cabo dentro de los equipos que se constituirán en la primera visita a THI. El total de participantes de intercambio será 32: 16 de la UTN y 16 de la THI. A su vez, estarán distribuidos en los 4 grupos según las áreas temáticas que se pretende profundizar la internacionalización como se puede ver en *Figura 3*.

Más tarde y sólo para el caso de los talleres dentro Argentina, se incluirán promotores de cambio de las Facultades Regionales (Replicación de procesos), puesto que la dimensión institucional característica de la UTN merece una organización de trabajo más cercana y más específica con cada dependencia.

Se utilizarán plataformas de trabajo digitales como el sistema de conferencias web Adobe Connect que facilitará el intercambio directo y la capacitación, independientemente de la ubicación geográfica de los gestores. Esto también favorecerá el acceso de nuevos equipos de otros países para futuros proyectos posibles.

Figura 3. Conformación de grupos de trabajo según áreas a profundizar la internacionalización universitaria.

Temas de Internacionalización	Participación de departamentos y secretarías	Promotor de cambios	Agentes de intercambio	Gestores involucrados
Asuntos Estudiantiles y Académicos	THI: Oficina Internacional (OI) + Centro de Asuntos Estudiantiles (CAE), Servicio de Carrera (SC)	Director IO	+3	8
	UTN: Secretaria Relaciones Internacionales (SRI) + Secretaria de Académica (SA) + Secretaría de Extensión (SE)	Secretario SRI	+3	
Emprendedorismo	THI: Oficina Internacional (OI) + Centro de Emprendimiento (CE)	Director CE	+3	8
	UTN: Secretaria Relaciones Internacionales (SRI) + Secretaria de Extension (SE)	Secretario SE	+3	
Investigación Aplicada	THI: Oficina Internacional (OI) + Centro de Investigación Aplicada (CIA)	Vicepresidente de Investigación	+3	8
	UTN: Secretaria Relaciones Internacionales (SRI) + Secretaria de Ciencia y Tecnica (CyT)	Secretario CyT	+3	
Transferencia a la Sociedad	THI: Oficina Internacional (OI) + Centro de Investigación Aplicada (CIA)	Director Comercial	+3	8
	UTN: Secretaria Relaciones Internacionales (SRI) + Secretaria de Extension (SE)	Secretario SRI	+3	

Fuente/ Elaboración propia

En el año IV, los resultados se comunican a través de un taller final elaborado de manera conjunta y mediante la presentación de los webinars creados a toda la comunidad universitaria, incluidas otras dependencias de la UTN. Se propone la creación de una plataforma digital para el intercambio permanente de experiencias y prácticas de gobernanza, proyectos de colaboración conjunta, nuevas técnicas de internacionalización, expertos profesionales internacionales, etc. (Rutinización de procesos). La plataforma será una herramienta para que los gestores universitarios puedan ponerse en contacto con otros expertos internacionales relevantes de temas específicos. De esta manera, se puede garantizar la documentación de los objetivos logrados y la creación de redes sostenibles una vez finalizado el proyecto UnIDeRePi.

Descripción de la dinámica de trabajo

La duración total del proyecto se plantea en 4 años y se propone 6 momentos específicos de intercambio de actores principales. El total de participantes es 32 entre ambas instituciones,

siendo 16 correspondientes a la Universidad de visita y 16 a la Universidad local. En caso de que en alguno de los viajes de intercambio los 16 promotores o agentes no puedan movilizarse juntos, los encuentros pueden sucederse por grupos de trabajo separados.

Los denominados *promotores de cambio* (jefes de departamento o secretarías y personas a cargo de las unidades organizativas), así como *agentes de cambio* (administradores universitarios de los departamentos involucrados), deben ser nombrados por cada institución.

En la figura 4, se muestra un esquema del proyecto general según las movilidades de intercambio a través de los años de desarrollo del proyecto UnIDeRePI.

Es importante aclarar que, el trabajo entre promotores y agentes de cambio no se limita a los encuentros surgidos por las movilidades. Entre cada uno de esos encuentros, los actores claves deben continuar con las acciones planteadas según el cronograma de trabajo organizado en el momento de intercambio anterior. La labor que realizan los agentes en sus universidades locales será compartida mediante plataformas digitales (Skype, Teams, etc.) y los resultados esperados para cada etapa, serán puestos en común en el próximo momento de intercambio planificado.

Figura 4 – Movilidades de actores a través del desarrollo del proyecto



Fuente/ Elaboración propia

El proyecto que debe plantear la UTN y la THI deberá estar enmarcado dentro los siguientes ejes temáticos que considerados troncales para el desarrollo de las aristas de la internacionalización universitaria. Sobre la misma premisa, deben basarse los talleres y webinars que se planteen para capacitar a los promotores y gestores administrativos.

- Eje temático I: Asuntos estudiantiles y académicos.
- Eje temático II: Emprendedorismo
- Eje temático III: Investigación aplicada
- Eje temático IV: Transferencia a la sociedad.

En la figura 5, se plantean contenidos a abordar dentro de cada área temática.

Figura 5 - Temáticas para abordar la internacionalización de la universidad

<p>I. Asuntos Estudiantiles y Académicos Intercambio de prácticas y experiencias en</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movilidad académica internacional • Promoción de la internacionalización “en casa” • Grupos de <i>Alumni</i> internacionales • Proyectos conjuntos entre estudiantes internacionales y actores locales (empresas, sociedad, etc.) 	<p>II. Emprendedorismo Intercambio de prácticas y experiencias en</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de start-ups y coaching para estudiantes. • Eventos para el aprendizaje del emprendimiento social. • Establecimiento de redes y cooperación internacional. • Integración de Módulos de Emprendedorismo en la currícula de estudio • Otorgar oportunidades de desarrollo para administradores universitarios (mentalidad empresarial)
<p>III. Investigación aplicada Intercambio de práctica y experiencia en</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redacción de propuestas y gestión de la investigación. • Adquisición de socios y de redes de investigación. • Gestión de redes estratégicas • Involucrar a los estudiantes en actividades de investigación a través de cursos y posgrados. • Realización de la transferencia de tecnología • Integración de científicos internacionales. 	<p>IV. Transferencia a la Sociedad Intercambio de práctica y experiencia en</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos conjuntos para y con la sociedad. • Eventos colaborativos internacionales. • Transferencia de conocimientos a la sociedad. • Apoyo en temas de sociales (Voluntariado). • Adquisición de socios y vínculos con la industria y la sociedad.

Fuente/ Elaboración propia

Actividades durante cada momento de intercambio

Momento de intercambio 1 - Alemania: Comienzo.

- Duración del intercambio: 5 días.
- Conocimiento del grupo de actores.
- Capacitación en Gestión Universitaria Innovadora.
- Intercambio de buenas prácticas.

- Selección del proyecto según las coincidencias de propuestas.

El primer momento de intercambio ocurre durante el primer año del proyecto y se sucede la primera visita de la UTN a la THI donde promotores y actores de cambio aprenden a través de la "observación" de la jornada laboral. Se organizarán workshop para capacitar en gestión universitaria innovadora relacionada a la internacionalización de la educación superior.

Para anclar institucionalmente los objetivos del proyecto en el primer año, se recomienda que los promotores de cambio (alta dirección de las universidades como secretarios o directores de las oficinas) de ambos socios se incluyan en la primera visita de movilidad.

Se presentaran las áreas temáticas específicas y los agentes seleccionarán el proyecto que consideren adecuado según sus necesidades locales. En ese momento, se coordinan las actividades y metas que se llevarán a cabo por los agentes dentro de cada grupo a partir del segundo año.

En la figura 6, se presentan posibles proyectos que pueden plantearse según las áreas temáticas.

Figura 6: Temas de los proyectos

<p>I. Asuntos Estudiantiles</p> <p>Evento cultural con enfoque regional organizado por estudiantes locales para estudiantes internacionales ("Internacionalización en casa").</p> <p>Se promueve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de Centros de idiomas para estudiantes y empleados. • Acercamiento de estudiantes internacionales a empresas / industrias locales. • Actividades y servicio para exalumnos internacionales. 	<p>II. Espíritu emprendedor</p> <p>Concurso conjunto de innovaciones para poner en marcha ideas.</p> <p>Se promueve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificados conjuntos para el emprendimiento social. • Foros internacionales para la investigación en la iniciativa empresarial. • Estudios comparativos en investigación emprendedora.
<p>III. Investigación aplicada</p> <p>Desarrollo de estructuras conjuntas para construcción de programas Internacionales.</p> <p>Se promueve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soporte en publicaciones en otros idiomas. • Establecimiento de redes de investigación con socios de la industria. • Proyecto de investigación conjunta con la industria. 	<p>IV. Transferencia a la Sociedad</p> <p>Proyecto tecnológico social. Voluntariado estudiantil.</p> <p>Se promueve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de estrategias de transferencia. • Establecimiento de redes con actores regionales.

Fuente/ Elaboración propia

Momento de intercambio 2 - Argentina: Creación del proyecto de internacionalización.

- Duración del intercambio: 15 días.
- Desafíos que presentan las grandes instituciones. Observación del trabajo de internacionalización en UTN.
- Talleres sobre prácticas de internacionalización: Recorrido por las 6 regiones de Argentina para transferir buenas prácticas a las Facultades Regionales.
- Planteo final del proyecto entre UTN y THI. Cronograma de trabajo y tareas.

Durante el segundo intercambio de actores y promotores de cambio, se analizarán los desafíos que presentan las grandes instituciones como lo es la UTN, comprendida por 32 dependencias autónomas en organización y en administración. Se realizará la observación del trabajo de internacionalización en UTN. Se dará el planteo final del proyecto entre UTN y THI y se delineará el cronograma de trabajo y tareas.

Se recomienda que gestores relacionados a las áreas de investigación de las universidades sean incluidos, además del personal administrativo (directamente involucrado en las áreas de internacionalización), para establecer lazos cercanos entre las posibilidades de la ciencia y la tecnología con la burocracia administrativa y las demandas locales y regionales que impulsan la internacionalización.

Además, se proponen dos instancias:

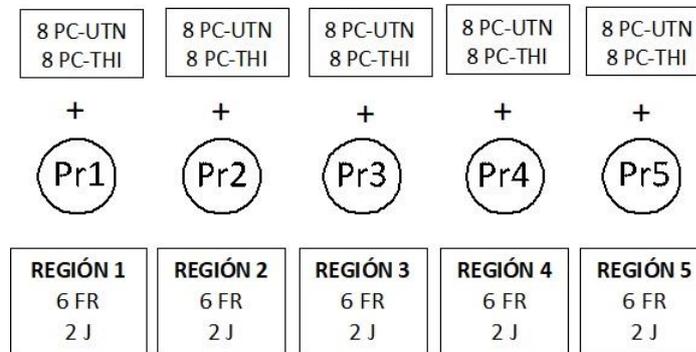
- 5 jornadas de reuniones de intercambio entre los 16 promotores y actores de cambio de internacionalización de la UTN, y los 16 promotores y actores de internacionalización de la THI.
- Un recorrido de 10 jornadas por 5 regiones de la Argentina, para recabar in situ los desafíos que la UTN enfrenta por su magnitud. Se planificarán un diagrama de talleres de trabajo sobre prácticas de internacionalización en cada una de las 5 regiones. Cada una incluirá a 6 Facultades Regionales diferentes.

Se deberá asignar un *promotor de cambio* por región, que será encargado de centralizar las necesidades de cada una de las dependencias que encabeza, así como también podrá vehicular con eficiencia los resultados de los procesos.

En este recorrido de encuentros, participarán 8 de los 16 promotores y actores de cambio de internacionalización de la UTN, y 8 de los promotores y actores de THI.

En la Figura 7, se presenta un esquema que representa la organización de los talleres de trabajo durante el recorrido por las regiones de Argentina.

Figura 7 - Organización de los talleres de internacionalización dentro de las regiones argentinas.



Referencias:

PC-UTN: Promotores y/o agentes de cambio de UTN
 PC-THI: Promotores y/o agentes de cambio de THI
 Pr1: Promotor Regional de cambio 1
 FR: Facultad Regional
 2 J: 2 jornadas de trabajo

Fuente/ Elaboración propia

Momento de intercambio 3 – Alemania: Puesta en marcha de proyecto de internacionalización.

- Duración del intercambio: 21 días.
- Talleres sobre prácticas de internacionalización. Observación del trabajo de internacionalización en THI.
- Capacitación en Gestión Universitaria Innovadora.
- Implementación del proyecto.

Se comienza a trabajar en grupos temáticos sobre la reestructuración de procesos institucionales, a través de la capacitación en gestión universitaria innovadora para el buen desarrollo de la internacionalización de las universidades. Se plantean los siguientes workshops. Se realiza un seguimiento y observación de las estructuras y metodologías laborales instaladas en la THI, para que hacer efectiva la transferencia de buenas prácticas.

Se trabaja sobre las tareas y el cronograma planteado.

Momento de intercambio 4 – Argentina: Puesta en marcha de proyecto de internacionalización.

- Duración del intercambio: 17 días.
- Talleres sobre prácticas de internacionalización. Planteos de opciones de cambios en los procesos de internacionalización en UTN.
- Recorrido por las 6 regiones de Argentina para transferir buenas prácticas a las Facultades Regionales
- Implementación del proyecto.

Continuación de la gestión del proyecto planteado por las instituciones. Segundo recorrido por las regiones argentinas para la prédica de los primeros cambios necesarios evaluados.

Momento de intercambio 5 – Alemania: Implementación de cambios en internacionalización.

- Duración del intercambio: 5 días.
- Propuestas concretas de nuevos procesos de internacionalización en base a los debilidades encontradas hasta ese punto de avance del programa.
- Taller específico para los distintos niveles de gestión de la internacionalización: nivel de mando superior, nivel medio ejecutivo, nivel inferior operativo.
- Implementación del proyecto.

Se comienzan a capitalizar los conocimientos adquiridos mediante el intercambio entre UTN y THI sobre gestión innovadora a través de la última fase de la implementación del proyecto. Se desarrolla la última serie de workshops sobre las diferentes habilidades que se necesitan adquirir según el nivel que ejerza el promotor/gestor de cambio: superior, medio o inferior.

Momento de intercambio 6 – Argentina: Implementación de cambios en internacionalización.

- Duración del intercambio: 12 días.
- Implementación de cambios en internacionalización: Recorrido por las 6 regiones de Argentina para transferir buenas prácticas a las Facultades Regionales.
- Conclusiones del proyecto.

Última fase de implementación del proyecto. Se desarrollan los últimos workshops y webinars para entregar resultados del proyecto UnIDeRePI.

Se inaugura la plataforma digital para intercambio de buenas prácticas de internacionalización de manera sustentable.

En la tabla 17, se detallan las actividades globales según cada momento de movilidad de los gestores y su ejecución a lo largo de la planificación del proyecto.

Tabla 17 – Actividades globales en cada momento de intercambio de gestores y período de ejecución.

	Actividad	Jor n Lab	2019	2020	2021	2022	2023	Comentarios / Notas
Intercambio 1 Alemania - Comienzo	COMIENZO: Sondeo de oportunidades de proyectos y primer encuentro de Promotores y Agentes de Cambios de UTN en THI	1	x					Proporcionan a los promotores (así como a la administración de la universidad) una visión general de los proyectos existentes (mejores prácticas) así como las estructuras existentes de la universidad local. Sobre esta base, los proyectos que se pueden implementar en los años siguientes se seleccionarán y adaptarán al contexto (Redefinición)
	Formación "Gestión de la Universidad Innovadora" (1er año) en THI	3						Separación en grupos de trabajo por temáticas
	Asignación de tareas de THI y UTN	1						
	Movilidad en II Semestre – Octubre 2019							
Cantidad total de jornadas laborales del período: 5								
Cantidad total de días que abarca la movilidad: 5								
Intercambio 2 Argentina - Creación del proyecto	Segundo encuentro de Promotores y Agentes de Cambios de THI en UTN	1						Sobre esta base de los proyectos sondeados, se determinan los elegidos y se adaptan al contexto argentino (Redefinición)
	Selección de proyectos	1						
	Clases prácticas específicas en UTN por grupos temáticos: Prácticas innovadoras en gestión universitaria internacional (1er Año)	2	x					
	Observación laboral de los agentes de cambio de THI en UTN	1						Para recabar información en el diseño de políticas de internacionalización en países de economías emergentes. Son 8 jornadas laborales en 10 días de recorridos.
	Recorrido de 10 días por 6 regiones de UTN	8						
Movilidad en I Semestre – Abril 2020								
Cantidad total de jornadas laborales del período: 13								
Cantidad total de días que abarca la movilidad: 15								
Intercambio 3 Alemania - Puesta en marcha	Observación laboral de los agentes de cambio de UTN en THI	2						Un representante del departamento de innovación de la UTN (profesor, científico, candidato a doctorado) visita una cátedra de enseñanza de investigación aplicada a la industria y emprendedurismo de THI, para conocer la estructura y la forma en que certifican los emprendimientos en THI y así desarrollar un nuevo módulo común en los próximos años.
	Formación "Garantía de calidad y control de éxito en la ciencia" (2do año) en THI	7						
	Eventos (implementaciones de proyectos) en 3 áreas (paralelas): Grupo I: Proyecto de contacto internacional (<i>Get Together y Alumni Network Conference</i>) Grupo II: Concurso de ideas "Start-up-your-idea" y reuniones con empresas Grupo III: Conferencia internacional de investigación (<i>tema a elegir</i>) y reuniones con la industria del sector	7	x					Cada grupo dispone de un cronograma de tareas por separado que se pone en común en las últimas jornadas del encuentro de movilidad.
	Movilidad en II Semestre – Octubre 2020							
Participación de 2 investigadores en emprendimientos para la aplicación de ciencia en la industria de UTN en THI	1 5			x				
Movilidad en I Semestre – Abril 2021								

Cantidad total de jornadas laborales del período: 31										
Cantidad total de días que abarca la movilidad: 42										
Intercambio 4 Argentina - Puesta en marcha	Eventos (implementaciones de proyectos) en 3 áreas paralelas: Grupo I: Evento de estudiantes locales para estudiantes internacionales (Get To)gether y Alumni Network Conference) Grupo II: Ejecución de evento de Concurso de ideas "Start-up-your-idea". Selección de 2 ganadores y preparación para viajes a Alemania para Coaching en emprendedurismo. Grupo III: Conferencia internacional de investigación (<i>tema a elegir</i>) y reuniones con la industria del sector Grupo IV: Proyecto de créditos sociales. Voluntariado. Estudiantes internacionales participan en grupos socialmente desfavorecidos.	3							x	
	Formación "Gestión de la Universidad Innovadora" (2do año) en UTN	2								
	Recorrido de 10 días por 6 regiones de UTN	8								
	Movilidad en II Semestre – Octubre 2021									
	Participación de 2 estudiantes de tesis de maestría de THI (estancias de investigación) para el estudio del ecosistema emprendedor de la UTN.	4 5							x	
Movilidad en I Semestre – Abril 2022										
Cantidad total de jornadas laborales del período: 58										
Cantidad total de días que abarca la movilidad: 77										
Intercambio 5 Alemania - Implementación de cambios	Coaching para 2 ganadores del concurso de ideas "Start-up-your-idea" 2021 de UTN	1								
	Formación "Liderazgo y gestión de universidades" (3do año) en THI: División por niveles de mando	1								
	Construcción de una plataforma de intercambio digital a través de Moodle u otra plataforma proporcionada por las Universidades	2							x	
	Construcción de webinars para resultados finales (o formatos alternativos).	1								
Movilidad en II Semestre – Octubre 2022										
Cantidad total de jornadas laborales del período: 5										
Cantidad total de días que abarca la movilidad: 5										
Intercambio 6 Argentina - Implementación de cambios	Presentación final a THI: webinar o video y lanzamiento de la plataforma de intercambio UniDeRePI 2.0	3								
	Recorrido de 8 días por 6 regiones de UTN. Presentación de resultados	6							x	
Movilidad en I Semestre – Abril 2023										
Cantidad total de jornadas laborales del período: 9										
Cantidad total de días que abarca la movilidad: 12										

Fuente/ Elaboración propia

Presupuesto

Los presupuestos de las actividades se detallan en las 3 siguientes tablas. La Tabla 18 muestra el presupuesto general con cifras globales de ingresos y egresos correspondientes al proyecto. Se especifican los ingresos monetarios y no monetarios para financiar las actividades, y los egresos que generarán costos y se busca que sean respaldados por la beca del DAAD.

Tabla 18 – Presupuesto y balance

INGRESOS TOTALES							
		2019	2020	2021	2022	2023	Total
1	Ingresos no monetarios*						
1.1	Socio THI	34.353,60	34.353,60	34.353,60	34.353,60	34.353,60	171.768,00
1.2	Socio UTN	25.874,40	25.874,40	25.874,40	25.874,40	25.874,40	129.372,00
	<i>Subtotal ingresos no monetarios</i>	60.228,00	60.228,00	60.228,00	60.228,00	60.228,00	301.140,00
2	Ingresos monetarios*						
2.1	Fondos de terceros	17.829,60	17.829,60	17.829,60	17.829,60	17.829,60	89.148,00
2.2	Beca del DAAD	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	200.000,00
	<i>Subtotal ingresos monetarios</i>	57.829,60	57.829,60	57.829,60	57.829,60	57.829,60	289.148,00
	TOTAL DE INGRESOS	€ 118.057,60	€ 590.288,00				
*Valores para los 4 años del proyecto y prorrateados por año calendario.							
EGRESOS NO FINANCIADOS POR UNIVERSIDADES							
		2019	2020	2021	2022	2023	Total
1	Personal para la implementación y apoyo del proyecto						
1.1	Personal en el país	1.709,00	1.709,00		1.286,00		4.704,00
1.2	Personal en el extranjero		1.709,00	1.709,00		846,00	4.264,00
2	Movilidad del personal						
2.1	Movilidad de gestores	16.000,00	32.000,00	18.000,00	18.000,00	16.000,00	100.000,00
2.2	Gastos de estadia	7.200,00	48.960,00	25.380,00	18.000,00	17.280,00	116.820,00
3	Recursos materiales						
3.1	Honorarios	3.000,00	17.000,00	10.000,00	1.000,00	9.000,00	40.000,00
3.2	Material de trabajo	576,00	5.576,00	7.256,00	6.376,00	3.576,00	23.360,00
	TOTAL DE GASTOS	€ 28.485,00	€ 106.954,00	€ 62.345,00	€ 44.662,00	€ 46.702,00	€ 289.148,00
BALANCE DE FONDOS							
		2019	2020	2021	2022	2023	
	Saldo Anterior	€ 0,00	€ 29.344,60	-€ 19.779,80	-€ 24.295,20	-€ 11.127,60	
	Ingresos Monetarios	57.829,60	57.829,60	57.829,60	57.829,60	57.829,60	
	Egresos	28.485,00	106.954,00	62.345,00	44.662,00	46.702,00	
	Saldo del Periodo	€ 29.344,60	-€ 19.779,80	-€ 24.295,20	-€ 11.127,60	€ 0,00	

Fuente/ Elaboración propia

Luego en la tabla 19, se describe un desglose de todos aquellos conceptos que generarán costos a financiar; y finalmente, la tabla 20 especifica la contribución no monetaria que aporta cada uno de los socios.

Tabla 19 - Cálculo de la contribución no monetaria estimada por socio

Univ.	Concepto	Costo x hr*	Tiempo invertido x año (hr)	Tiempo invertido x 4 años (hr)	Costo del proyecto x año*	Costo total proyecto
	1 Líder de proyecto - Profesor Titular (65 jornadas de 8 hs c/u)	43	130	520	5.590	22.360
	Talleres prácticos por el personal de THI (5 jornadas de 8 hs)	35	10	40	350	1.400
	Expertos oradores para la capacitación ("Gestión innovadora de la universidad"): en total 3 capacitaciones totales de 11 jornadas totales de 8h de tiempo por capacitación (total: 32h por entrenamiento)	43	22	88	946	3.784
	Ubicación para capacitación en un total de 14 días; Base de cálculo: 80 € / día por 8h. = 112hs	10		112	280	1.120
THI	Sala para evento conjunto 8 días / 8hs / día = 64hs	10		64	160	640
	Soporte didáctico de THI para Construcción de una plataforma de intercambio digital (3 días / 8hs de uso de materiales)	35		24	210	840
	Compensación laboral en THI por intercambio de 12 administradores por año durante 42 días a 8h.	35	1.008	4.032	35.280	141.120
	Espacio de trabajo para práctica laboral en THI para 12 administradores de intercambio de UTN por año por 2 días / 8hs: 1 espacio de trabajo / persona / día = 21 € (2*12*21 = €504)				126	504
			Suma del socio THI	42.942	171.768	
	Profesor (Coordinador): aprox. (65 jornadas de 8 hr c/u)	43	130	520	5.590	22.360
	Talleres prácticos por el personal de UTN (4 jornadas de 8 hs)	35	8	32	280	1.120
	Asistencia adicional para Facultades Regionales EU 30 / persona; 6 participantes / día x 28 días) 30*28*6 = €5040				1.260	5.040
	Ubicación para capacitación en un total de 29 días; Base de cálculo: 80 € / día por 8h = € 2320	10		232	580	2.320
UTN	Soporte didáctico de THI para Construcción de una plataforma de intercambio digital (3 días / 8hs de uso de materiales)	35		24	210	840
	Compensación laboral en UTN por intercambio de 12 administradores por año durante 29 días a 8h.	35		2.784	24.360	97.440
	Espacio de trabajo para práctica laboral en UTN para 12 administradores de intercambio de THI por año por 1 día / 8hs: 1 espacio de trabajo / persona / día = 21 € (12*1*21 = €252)				63	252
			Suma socio UTN	32.343	129.372	
				Aporte THI		€ 171.768
				Aporte UTN		€ 129.372
				Contribución de socios		€ 301.140

Fuente/ Elaboración propia

Tabla 20 – Desglose de costos generados según desarrollo del proyecto UnIDeRePI.

Egreso Nro	Concepto	Clasificación	Información detallada. Valor mínimo de inversión u honorarios	Sem II - 2019	2020	2021	2022	Sem I - 2023
1	Personal en el país contratado local Alemania)	personal científico	20% de una categoría E13 (nivel 2). Participación en talleres de ciencia, innovación y tecnología	440,00	440,00		440,00	
1	Personal en el país contratado extranjero (Argentina)	personal científico	20% de una categoría E13 (nivel 2). Participación en talleres de ciencia, innovación y tecnología		440,00	440,00		
1	Personal en el país local (Alemania)	Estudiante asistente	Costos del empleador por asistente sin graduación: 14,10 € / 60Min 2019: 1 stud. Asistente durante 6 meses a 15h / mes: 90h 2020: 1 stud. Asistente durante 6 meses a 15h / mes: 90h 2022: 1 stud. Asistente durante 6 meses a 10h / mes: 60h.	1.269,00	1.269,00		846,00	
1	Personal en el país extranjero (Argentina)	Estudiante asistente	Costos del empleador por asistente sin graduación: 14,10 € / 60Min 2020: 1 stud. Asistente durante 6 meses a 15h / mes: 90h 2021: 1 stud. Asistente durante 6 meses a 15h / mes: 90h 2023: 1 stud. Asistente durante 6 meses a 10h / mes: 60h.		1.269,00	1.269,00		846,00
2	Movilidad de Gestores	Intercambio 1	4 jefes de departamento de la UTN + 12 gestores universitarios de UTN; Momento de viaje: Semestre II (2019); Periodo: 5 días; Motivo del viaje: inicio, sondeo de oportunidades, capacitación y trabajo en THI; País de destino: Alemania; Cálculo del importe de los gastos de viaje: 1000 € / (viaje Argentina-Alemania)	16.000,00				
2	Movilidad de Gestores	Intercambio 2	4 jefes de departamento de la THI + 12 gestores universitarios de THI; Momento de viaje: Semestre I (2020); Periodo: 15 días; Motivo del viaje: Segundo encuentro de Promotores y Agentes de Cambios de THI en UTN - Recorrido por dependencias Argentinas; País de destino: Argentina; Cálculo del importe de los gastos de viaje: 1000 € / (viaje Alemania-Argentina)		16.000,00			
2	Movilidad de Gestores	Intercambio 3	4 jefes de departamento de la UTN + 12 gestores universitarios de UTN; Momento de viaje: Semestre II (2020); Periodo: 19 días; Motivo del viaje: Observación laboral de los agentes de cambio de UTN en THI - Capacitación; País de destino: Alemania; Cálculo del importe de los gastos de viaje: 1000 € / (viaje Argentina-Alemania)		16.000,00			
2	Movilidad de Gestores	Intercambio 4	4 jefes de departamento de la THI + 12 gestores universitarios de THI; Momento de viaje: Semestre II (2021); Periodo: 15 días; Motivo del viaje: Implementación de proyectos - Recorrido por dependencias Argentinas; País de destino: Argentina; Cálculo del importe de los gastos de viaje: 1000 € / (viaje Alemania-Argentina)			16.000,00		

Egreso Nro	Concepto	Clasificación	Información detallada. Valor mínimo de inversión u honorarios	Sem II - 2019	2020	2021	2022	Sem I - 2023
2	Movilidad de Gestores	Intercambio 5	4 jefes de departamento de la UTN + 12 gestores universitarios de UTN; Momento de viaje: Semestre II (2022); Periodo: 5 días; Motivo del viaje: Coaching para ganadores, Capacitación, construcción plataforma web; País de destino: Alemania; Cálculo del importe de los gastos de viaje: 1000 € / (viaje Argentina-Alemania)				16.000,00	
2	Movilidad de Gestores	Intercambio 6	4 jefes de departamento de la THI + 12 gestores universitarios de THI; Momento de viaje: Semestre I (2023); Periodo: 12 días; Motivo del viaje: Presentación final a THI - Recorrido por dependencias Argentinas; País de destino: Argentina; Cálculo del importe de los gastos de viaje: 1000 € / (viaje Alemania-Argentina)					16.000,00
2	Gastos de estadía del personal	Intercambio 1	4 jefes de departamento de la UTN + 12 gestores universitarios de UTN; Momento de viaje: Semestre II (2019); Periodo: 5 días; Motivo del viaje: inicio, sondeo de oportunidades, capacitación y trabajo en THI; País de destino: Alemania; Paquete de estancia 90 € / día / persona.	7.200,00				
2	Gastos de estadía del personal	Intercambio 2	4 jefes de departamento de la THI + 12 gestores universitarios de THI; Momento de viaje: Semestre I (2020); Periodo: 15 días; Motivo del viaje: Segundo encuentro de Promotores y Agentes de Cambios de THI en UTN - Recorrido por dependencias Argentinas; País de destino: Argentina; Paquete de estancia 90 € / día / persona.		21.600,00			
2	Gastos de estadía del personal	Intercambio 3	4 jefes de departamento de la UTN + 12 gestores universitarios de UTN; Momento de viaje: Semestre II (2020); Periodo: 19 días; Motivo del viaje: Observación laboral de los agentes de cambio de UTN en THI - Capacitación; País de destino: Alemania; Paquete de estancia 90 € / día / persona.		27.360,00			
2	Gastos de estadía del personal	Intercambio 4	4 jefes de departamento de la THI + 12 gestores universitarios de THI; Momento de viaje: Semestre II (2021); Periodo: 15 días; Motivo del viaje: Implementación de proyectos - Recorrido por dependencias Argentinas; País de destino: Argentina; Paquete de estancia 90 € / día / persona.			21.600,00		
2	Gastos de estadía del personal	Intercambio 5	4 jefes de departamento de la UTN + 12 gestores universitarios de UTN; Momento de viaje: Semestre II (2022); Periodo: 5 días; Motivo del viaje: Coaching para ganadores, Capacitación, construcción plataforma web; País de destino: Alemania; Paquete de estancia 90 € / día / persona.				7.200,00	
2	Gastos de estadía del personal	Intercambio 6	4 jefes de departamento de la THI + 12 gestores universitarios de THI; Momento de viaje: Semestre I (2023); Periodo: 12 días; Motivo del viaje: Presentación final a THI - Recorrido por dependencias Argentinas; País de destino: Argentina; Paquete de estancia 90 € / día / persona.					17.280,00

Egreso Nro	Concepto	Clasificación	Información detallada. Valor mínimo de inversión u honorarios	Sem II - 2019	2020	2021	2022	Sem I - 2023
3	Honorarios	Organización de capacitaciones. Tarifas por organización cursos (Alemania)	Acuerdo de tarifas para la capacitación 2019 "Gestión de la universidad innovadora": Contrato de honorarios-Tarifa diaria 1000 € en THI Acuerdo de tarifas para la capacitación 2020 "Garantía de calidad y control de éxito en la ciencia": Contrato de honorarios-Tarifa diaria 1000 € en THI Acuerdo de tarifas para la capacitación 2022 "Liderazgo y gestión de universidades" Contrato de honorarios - Tarifa diaria 1000 € en THI	3.000,00	7.000,00		1.000,00	
3	Honorarios	Organización de capacitaciones. Tarifas por organización del cursos (Argentina)	Acuerdo de tarifas para la capacitación 2020 "Prácticas innovadoras en gestión universitaria internacional": Contrato de honorarios-Tarifa diaria 1000 € en UTN Acuerdo de tarifas para la capacitación 2021 "Gestión de la Universidad Innovadora": Contrato de honorarios-Tarifa diaria 1000 € en UTN Acuerdo de tarifas para la capacitación 2023 "Lanzamiento plataforma digital. Fortalecimiento vínculos internacionales" Contrato de honorarios - Tarifa diaria 1000 € en UTN		2.000,00	2.000,00		3.000,00
3	Honorarios	Organización por recorrido en Argentina. Tarifas por organización de talleres.	Acuerdo de tarifas para la capacitación 2020 "Taller de internacionalización": Contrato de honorarios por Región-Tarifa diaria 1000 € en UTN Acuerdo de tarifas para la capacitación 2021 "Taller de internacionalización": Contrato de honorarios por Región-Tarifa diaria 1000 € en UTN Acuerdo de tarifas para la capacitación 2023 "Taller de internacionalización": Contrato de honorarios por Región - Tarifa diaria 1000 € en UTN		8.000,00	8.000,00		6.000,00
3	Material de trabajo	Servicios externos	1 Contrato de servicio para soporte de TI para la creación de seminarios web (1 de prueba + 3 seminarios de presentación) 1000 € / Webinar				1.000,00	3.000,00
3	Material de trabajo	Servicios externos	Organización de evento Proyecto de contacto internacional (Get Together y Alumni Network Conference)(2020): para 25 participantes THI (2020) y 25 participantes UTN (2021) 50 € Cuota de participación por participante.		1.250,00	1.250,00		
3	Material de trabajo	Servicios externos	Organizar evento: Concurso de ideas "Start-up-your-idea": para 25 participantes UTN (2020)y 25 participantes THI (2021) - 50 € cuota de participante por participante		1.250,00	1.250,00		
3	Material de trabajo	Servicios externos	Organización de Conferencia internacional de investigación (tema a elegir) y reuniones con la industria del sector: para 25 participantes UTN (2020) y 25 participantes THI (2021). 50 € cuota de participante		1.250,00	1.250,00		
3	Material de trabajo	Servicios externos	Soporte a actividad Proyecto de créditos sociales. Voluntariado. 25 participantes UTN (2020) y 25 participantes THI (2021) 50 € cuota de participante		1.250,00	1.250,00		
3	Material de trabajo	Servicios externos	Seguro de salud internacional para viajes al extranjero, aproximadamente 12 personas por 6 semestres de movilidad= total 72 seguros / 40 € por persona por viaje = 2880 € (Dividido en 5 años)	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00

Egreso Nro	Concepto	Clasificación	Información detallada. Valor mínimo de inversión u honorarios	Sem II - 2019	2020	2021	2022	Sem I - 2023
2	Movilidad de Gestores	Intercambio 3	2 investigadores en emprendimientos para la aplicación de ciencia en la industria de UTN en THI; Tiempo de viaje: Semestre I (2021); Periodo: 21 días; Motivo del viaje: Intercambio para el fortalecimiento del desarrollo de capacidades para emprendedores; País de destino: Alemania; Cálculo del importe de los gastos de viaje: 1000 € / viaje.			2.000,00		
2	Movilidad de Gestores	Intercambio 4	2 estudiantes de máster del THI; Tiempo de viaje: Semestre I (2022); Periodo: 2 meses; Motivo del viaje: estudio del ecosistema emprendedor de la UTN. País de destino: Argentina. Cálculo del importe de los gastos de viaje 1000 € / viaje.				2.000,00	
2	Gastos de estadía del personal	Intercambio 3	2 investigadores en emprendimientos para la aplicación de ciencia en la industria de UTN en THI; Tiempo de viaje: Semestre I (2021); Periodo: 21 días; Motivo del viaje: Intercambio para el fortalecimiento del desarrollo de capacidades para emprendedores; País de destino: Alemania; Paquete de estancia 90 € / día / persona.			3.780,00		
3	Material de trabajo	Servicios externos	Seguro de salud internacional para viajes al extranjero, 2 personas por 21 días de movilidad= 42 / 40 € por persona por viaje = 1680 €			1.680,00		
2	Gastos de estadía del personal	Intercambio 4	2 estudiantes de máster del THI; Tiempo de viaje: Semestre I (2022); Periodo: 2 meses; Motivo del viaje: estudio del ecosistema emprendedor de la UTN. País de destino: Argentina. Paquete de estancia 90 € / día / persona.				10.800,00	
3	Material de trabajo	Servicios externos	Seguro de salud internacional para viajes al extranjero, 2 personas por 60 días de movilidad= 120 / 40 € por persona por viaje = 1680 €				4.800,00	
Subtotales Anuales				28.485,00	106.954,00	62.345,00	44.662,00	46.702,00
Total costos del proyecto a financiar				289.148,00				

Fuente/ Elaboración propia

Conclusiones Finales

A través del análisis elaborado en el diagnóstico, se consideró que la debilidad más significativa encontrada en las acciones de la internacionalización de la educación superior de la UTN radicó en el insuficiente desarrollo de la gestión organizacional.

Además, se remarcó la carencia de una política de internacionalización sólida de la Universidad que se encuentre en consonancia con la misión dispuesta en su Estatuto Universitario y una falta de objetivos a largo plazo que marquen un horizonte para las acciones concretas de internacionalización de la Educación Superior.

Los ya citados Gacel y Ávila (2008) indican la necesidad de prevalecer el fortalecimiento de las estructuras institucionales dentro de un plan de internacionalización con políticas y estrategias claras y definidas, antes de mantener una conducta indiscriminada de acciones de internacionalización de educación superior.

Por esto, la propuesta planteada en este trabajo buscó el desarrollo de las capacidades institucionales de los gestores de las áreas de internacionalización, para establecer y consolidar las estructuras y las funciones que sustentan la estrategia de internacionalización y el diseño de políticas y procesos. En este sentido, se trató de fortalecer la debilidad detectada dentro del análisis de la dimensión *Gestión Organizacional*, que alude a la elevada heterogeneidad en la gestión de las dependencias en sus estructuras de trabajo y en cuanto al pobre nivel de gestión de internacionalización de la educación superior.

Considerando el análisis de la dimensión de *Gestión económica y financiera*, este proyecto genera una erogación mínima del presupuesto universitario dado que la finalidad de la postulación a la Convocatoria DIES, es obtener financiamiento para el desarrollo de las capacidades institucionales.

No obstante, no genera un impacto a largo plazo en los actuales modos que tiene la UTN de generar fondos de terceros o desarrollar nuevas fuentes de financiamiento para los programas de IES. Sigue siendo una debilidad, la carencia de procedimientos para realizar programas sustentables financieramente a mediano y largo plazo.

En el marco del análisis de la *Integración a las políticas públicas nacionales* propuestas por el Estado argentino para la promoción de las IES, se observó que la UTN tuvo baja participación general entre 2013 y 2017.

Durante el transcurso del presente año, la SPU solo ha promovido un programa de IES justificado en su falta presupuesto nacional, que es el Programa de Fortalecimiento de los Procesos de Internacionalización de las Universidades Públicas. A esta convocatoria, se respondió como Secretaria de Relaciones Internacionales, no pudiendo aprovecharse esa instancia para la elaboración de la propuesta buscada por este TFG.

Lo destacable sin embargo, es que la UTN mostró interés en articular sus acciones respecto de las políticas propuestas por la SPU, rompiendo con la tendencia de no beneficiarse de las oportunidades otorgadas por los organismos estatales que representan el Estado argentino.

Asimismo, teniendo en cuenta el diagnóstico de la dimensión *Actividades de internacionalización* y que no se marcaron metas para elevar la atracción de alumnos extranjeros por parte de la UTN, el proyecto en este TFG no supone una propuesta de mejora dado que éstas deben vincularse a un objetivo concreto.

Como ya se hizo mención, el diseño de un Plan de Internacionalización que disponga políticas determinadas a largo plazo para toda la Universidad, fue encomendado a la SRRII de la UTN para aplicar a la Convocatoria Fortalecimiento de los Procesos de Internacionalización de las Universidades Públicas impulsada por la Secretaria de Políticas

Universitarias. Este programa tiene por objetivo promover el establecimiento de líneas estratégicas y prioridades para la internacionalización de las universidades en función del mejoramiento de la calidad y pertinencia de la formación, investigación y transferencia de las instituciones de educación superior.

Durante el proceso de elaboración del diagnóstico, se encontró que el obstáculo más relevante fue la heterogeneidad en la gestión y la administración de información en cada una de las dependencias de la UTN. Era fundamental tener resultados para toda la Universidad en su conjunto. Por eso, fue necesaria la homogeneización de datos y el proceso fue más largo de lo previsto.

La decisión sobre el plan de mejora desarrollado se realizó en función de tres factores principales: los resultados arrojados por el diagnóstico desarrollado, los objetivos expuestos por la Secretaria de Relaciones Internacionales de la UTN²⁸ y las buenas relaciones interinstitucionales entabladas entre la UTN y la THI.

El “Programa de apoyo de la asociación DIES a universidades de países en desarrollo”²⁹ se presenta como una oportunidad ideal para lograr financiamiento necesario a fin de cumplir con los objetivos de mejora.

Actualmente, el proyecto elaborado por este Trabajo Final de Graduación fue enviado a la convocatoria DIES que cerró a fines de junio 2019.

En consecuencia, la aprobación del proyecto y su posterior implementación todavía no pueden ser concretadas.

²⁸ Se puede encontrar una manifestación pública de los objetivos institucionales en el Dossier de Internacionalización de la SRRII. Más información https://issuu.com/utnrrii/docs/dossier_internacio

²⁹ Para ampliar información recurrir a <https://www.daad.de/hochschulen/ausschreibungen/projekte/de/11342-foerderprogramme-findern/?s=1&projektid=57501854>

Anexo I: Normativas de la Universidad Tecnológica Nacional respecto de la Internacionalización de la Educación Superior

Res AU 1/2011 = Estatuto de la Universidad Tecnológica Nacional

Dentro del Estatuto de la Universidad modificado en el 2011 y aprobado en la Asamblea Universitaria de Septiembre del mismo año, se especifica dentro de su Artículo 2, la Misión y los Objetivos Universitarios. Allí se pone en manifiesto el objetivo de la Universidad en cuanto a su desempeño en el ámbito internacional:

“Incrementar su presencia en el contexto internacional a través de la vinculación con instituciones y organizaciones relacionadas con la enseñanza de la ingeniería y con toda otra área de conocimiento, propiciando espacios de dialogo, intercambio de experiencias, concertando políticas y articulaciones a fin de promover su protagonismo frente a los desafíos de la sociedad internacional (Artículo 2. Res AU 1/2011).”

Se plantea como objetivo institucional, promover e incrementar acciones de internacionalización de la educación superior. Que este objetivo se encuentre en el Estatuto Universitario plantea el camino para enmarcar las políticas institucionales estratégicas para lograr tal fin.

Resolución 133/2008 = Plan Estratégico de la Universidad

Se constituye como un documento de características orgánicas para sustentar el desarrollo integral de la UTN. Se hace mención sobre la necesidad de abarcar la dimensión internacional en la mayoría de las áreas que abarca la competencia de la educación superior (en la docencia, investigación, extensión universitaria, etc.). Se describe una línea estratégica “Integración” para la inserción de la UTN en los diferentes ámbitos de la sociedad nacional y mundial, que incluye programas generales y específicos referidos a los cursos de acción por los cuales también se hace referencia a la internacionalización de la UTN.

Resolución 1817/2007 = Programa de Internacionalización de la Educación Superior – PROINTER

Este documento se aprobó como respuesta a las iniciativas del Programa de Promoción de la Universidad Argentina del Ministerio de Educación de la Nación; de los acuerdos de cooperación y redes de conocimiento generadas a nivel Mercosur; y de la creación del Espacio Común Europeo de Educación Superior (Res CSU 1817/2007). Dentro de los objetivos de este programa, figuran brindarle jerarquía a la dimensión internacional como una meta de desarrollo institucional; incrementar la participación y la presencia de la UTN en el ámbito internacional; fomentar las acciones de cooperación internacional y propuestas que incrementen la vinculación internacional de la Universidad para concretar propuestas innovadoras.

Ordenanza 1513/2015 = Crea la asignatura electiva Formación en Áreas Ingenieriles en el Extranjero para todo el Ámbito de la Universidad Tecnológica Nacional

Este documento se aprobó con el objetivo de acreditar las actividades académicas formales realizadas en el ámbito de los Programas de Intercambios de Estudios Académicos de los cuales participan los alumnos de la Universidad.

Adhesión de la UTN al Sistema Nacional de Reconocimiento Académico (SNRA)

Por Resolución Ministerial N° 1870/16, se aprueba la creación del Sistema Nacional de Reconocimiento Académico de Educación Superior para el reconocimiento de estudios, con el fin de mejorar las capacidades de articulación intersistema y de potenciar recursos y capacidades institucionales mediante la articulación. Esta implementación facilitará la movilidad estudiantil, la innovación curricular y el diálogo interinstitucional.

Ordenanza N° 1652/2018 = Reconocimiento de Trayectos Formativos

Se aprueba la normativa por la cual se implementa lo dispuesto en Resolución Ministerial N° 1870/16. De esta manera, se habilita a estudiantes de la UTN a acceder a trayectos formativos en Facultades de Ingeniería de otras universidades mediante mecanismos de movilidad estudiantil.

Resolución 1430/06 = Creación de Programa de Movilidad Internacional.

A través de esta normativa, se crea un fondo exclusivo para el financiamiento de la movilidad académica y científica; y el apoyo a actividades de intercambio tecnológico y cultural con otras universidades del exterior, centros de investigación o entidades internacionales de académicos.

Convenios

Los convenios se pueden impulsar desde cualquiera de las dependencias de la UTN, y se firman con autorización y visto bueno previo del Rectorado de la Universidad que realiza previamente, la auditoría legal necesaria. Actualmente, 68 convenios marcos se encuentran vigentes para todo el ámbito de la UTN (Secretaría de Relaciones Internacionales, 2019).

Cuatro Facultades Regionales manifestaron que cuentan con normativas aprobadas.

Facultad Regional	Normativa
Mendoza	Creación del Área de Cooperación Internacional
Mendoza	Administración de las Relaciones Internacionales
Rafaela	Circular 1 S.A. Procedimientos de alumnos para acreditar actividades en el extranjero
Resistencia	Res.CD N° 315/17: Creación de la Unidad de Relaciones Internacionales FRRe
Córdoba	Res.CD N° 1237/08: Resolución de Consejo Directivo de Facultad Regional Córdoba donde incorpora materias electivas por actividad realizada por alumnos de la Facultad en el extranjero.
Córdoba	Circular 1 S.A/15: Indica el procedimiento para el reconocimiento de actividades realizadas en el Extranjero ya sea para acreditarlas como Práctica Profesional Supervisada o como reconocimiento de horas de electivas.
Córdoba	Res. Decano N° 2576/17 Creación de la Subsecretaría de Internacionalización Universitaria

Anexo II: Programas creados por la Universidad Tecnológica Nacional para elevar el perfil internacional de la universidad en todos sus aspectos:

- Programa Internacional de Emprendedores Tecnológicos (PIET): Lanzado en mayo de 2017³⁰.
- Programa de Idiomas Tecnológicos (PIT): Desde 2014³¹;
- Programa UTN-DAAD: Desde el año 1999, se firmaron convenios para los programas de intercambio con el DAAD;
- Programa de Movilidad Internacional (PMI): Iniciado en 2006³²;
- Programa Aula Global (PAG): Actualmente se encuentra en elaboración
- Programa UTN + INTERNACIONAL (Intersecretarías)
- Programa Visitas Internacionales (PVI)

³⁰ UTN MUNDO, Recuperado el 9 de abril de 2019 de https://issuu.com/utnrrii/docs/bri_17_05-06

³¹ UTN MUNDO, Recuperado el 9 de abril de 2019 de https://issuu.com/utnrrii/docs/boletin_2017_abril_-_version_15

³² Resolución N° 1430/06: Creación de Programa de Movilidad Internacional.

**Anexo III: Instrumento para la recolección de datos. Ficha relevamiento de datos:
Referentes Relaciones Internacionales Facultades Regionales**

		Cantidad Respuestas	Porcentual	
Total FR		30	100	
Respondieron		18	60,00%	
No Respondieron		12	40,00%	

GESTION ORGANIZACIONAL				
	PREGUNTA FORMULADA	RESPUESTAS	PORCENTUAL	Responde a indicador
1	Cuenta con personal para realizar las actividades de RRII?			
	SI	13	43,33%	¿La responsabilidad de la internacionalización está claramente asignada en el esquema organizativo de la universidad?
	NO	5	16,67%	
	No contesta	12	40,00%	
2	Sobre las respuestas de pregunta 1, con cuantas personas cuenta?			
	Solo 1	6	46,15%	Número de personas asignadas al área de Internacionales de la Universidad sobre el total de plantel no docente:
	De 2 a 4	5	38,46%	
	Mas de 5	2	15,38%	
3	Tipo de dedicación (jornada laboral diaria):			
	Sin cantidad de horas exclusivas a la tarea	3	10,00%	
	Hasta 6 horas diaras exclusivas	7	23,33%	
	6 horas o más horas diarias exclusivas	8	26,67%	
	No contesta	12	40,00%	
4	De que area/secretaria depende			
	Directo del Decano	3	10,00%	
	Secretaria Ciencia, Tecnología y Posgrado	3	10,00%	
	Secretaria de Asuntos Estudiantiles o Extensión Universitaria	8	26,67%	
	Otra	4	13,33%	
	No contesta	12	40,00%	
5	Si no existe el área, La FR tiene previsto implementar alguna?			
	SI	7	23,33%	
	NO	8	26,67%	
	Ya tienen un área de RRII	3	10,00%	
	No contesta	12	40,00%	
6	Dispone de espacio de atencion al publico			
	SI	13	43,33%	
	NO	5	16,67%	
	No contesta	12	40,00%	
Sobre el gestor principal del área de RRII				
7	¿Ha tenido usted alguna experiencia de vivir y trabajar en el extranjero?			
	Menos de 3	2	6,67%	Experiencia de vivir y trabajar en el extranjero
	entre 3 y 6	2	6,67%	
	mas de 6	4	13,33%	
	NO	10	33,33%	
	No contesta	12	40,00%	
8	¿Maneja al menos una lengua extranjera en niveles C1 o C2 –intermedio alto y avanzado-?			
	SI	14	46,67%	Manejo de lenguas extranjeras
	NO	4	13,33%	
	No contesta	12	40,00%	
	Aleman	3	21,43%	
	Ingles	14	100,00%	
	Frances	2	14,29%	

	Italiano	5	35,71%	
	Hablan 3 idiomas	4	28,57%	
	Hablan 4 idiomas o mas	3	21,43%	
9	Para la realizacion de sus tareas, es necesario el conocimiento de algun idioma extranjero?			
	SI	12	40,00%	
	NO	6	20,00%	
	No contesta	12	40,00%	
10	La Facultad, ¿ha implementado iniciativas para ampliar la internacionalización del personal?			
	SI	13	43,33%	¿La Universidad implementa iniciativas para ampliar la internacionalización de los gestores?
	Capacitacion dentro del pais	11	84,62%	
	Capacitacion fuera del pais	8	61,54%	
	Intercambios	9	69,23%	
	Experiencia laboral en otras instituciones extranjeras	4	30,77%	
	NO	5	16,67%	
	No contesta	12	40,00%	
11	¿La FR provee la preparación necesaria a su personal para enfrentar actividades en el extranjero?			
	SI	9	30,00%	¿La universidad provee la preparación necesaria a sus gestores para enfrentar las misiones al extranjero?
	NO	9	30,00%	
	No contesta	12	40,00%	
Sobre facilidades de la institucion para organizar internacionalizacion				
12	¿La FR cuenta con herramientas informáticas para la gestión de la internacionalización?			
	SI	17	56,67%	¿La Universidad cuenta con herramientas informáticas para la gestión de la internacionalización?
	WEB	10	58,82%	
	Sistema registro movilidades	6	35,29%	
	Software para videoconferencias	13	76,47%	
	sistemas de comunicación y difusión	12	70,59%	
	Otras	2	11,76%	
	NO	1	3,33%	
	No contesta	12	40,00%	
13	¿La FR posee la estructura para el desarrollo de videoconferencias?			
	SI	18	60,00%	
	Aula	18	60,00%	
	Computadora	18	60,00%	
	Software	18	60,00%	
	NO	0	0	
	No contesta	12	40,00%	
14	La FR, ¿Ha definido politicas para garantizar la calidad de los programas a implementar?			
	SI	3	10,00%	¿Existen procedimientos para garantizar la calidad de los programas internacionales de la universidad?
	NO	15	50,00%	
	No contesta	12	40,00%	
15	Enumerar normativas de gestion administrativa y academica relacionadas con el area de RRII en el ambito de la FR.			
16	Cantidad de Programas que participan las FRs	34		Participación en redes y organizaciones del campo de la internacionalización
17	Cantidad de redes y asociaciones internacionales que participa la FR	31		
18	Enumerar convenios internacionales celebrados por la utn	68		Cantidad convenios activos con los pares internacionales
19	Proyectos presentados en etapa de Evaluacion que presento cada FR	3		
Actividad de Internacionalizacion				
20	¿La Facultad provee información a los estudiantes sobre oportunidades para estudiar en el extranjero?			
	SI	18	60,00%	Oportunidades para estudiar en el extranjero
	Web	18	60,00%	
	Newletter	16	53,33%	
	Posters Cartelera	16	53,33%	

	Redes Sociales	6	20,00%	
	NO	0	0,00%	
	No contesta	12	40,00%	
21	¿La Facultad provee información detallada de cursos propios a los estudiantes internacionales?			
	SI	12	40,00%	Información detallada de cursos propios a los estudiantes internacionales
	Web	11	91,67%	
	Newletter	3	25,00%	
	Redes Sociales	1	8,33%	
	Otro	2	16,67%	
	NO	6	20,00%	
	No contesta	12	40,00%	
22	Indicar cantidad de trayectos formativos (tomados en el extranjero) que pueden acreditar los estudiantes de su universidad			
	No hay trayectos	8	26,67%	Trayectos formativos (tomados en el extranjero) que pueden acreditar los estudiantes de su universidad
	Indican algún trayecto que pueda acreditarse	10	33,33%	
	No contesta	12	40,00%	
23	Enumere cantidad de carreras de grado y posgrado acceden a titulación conjunta			
	No hay carreras para acceder a titulación conjunta	15	50,00%	Proporción de las carreras de grado y posgrado acceden a titulación conjunta
	Doble titulación en carreras de Grado	3	10,00%	
	Doble titulación en carreras de Posgrado	1	3,33%	
	No contesta	12	40,00%	
Investigadores				
24	Indique cantidad de investigadores internacionales visitantes que haya recibido la Facultad en el periodo 2017			
	Menos de 5	15	50,00%	Cantidad de investigadores internacionales visitantes recibe la Universidad? ¿Cuál es la proporción sobre el total de investigadores de la misma?
	6 a 10	2	6,67%	
	Mas de 11	1	3,33%	
	No contesta	12	40,00%	
25	Indique cantidad de investigadores de la UTN que hayan viajado al exterior en el periodo 2017			
	Menos de 5	12	40,00%	Proporción de los investigadores locales viaja al extranjero como investigadores visitantes al menos por algún período de tiempo
	6 a 10	5	16,67%	
	Mas de 11	1	3,33%	
	No contesta	12	40,00%	
26	Número de proyectos de investigación con financiamiento internacional:			
	Ninguno	12	40,00%	Número de proyectos de investigación con financiamiento internacional:
	Menos de 5	5	16,67%	
	Mas de 6	1	3,33%	
	No contesta	12	40,00%	
27	Indique cantidad, si las hubiera, de piezas publicadas por la Facultad y que hayan sido producidas con colaboración internacional		Total Publicaciones	133
	Tiene piezas Publicadas		10	33,33%
	No tiene piezas publicadas		8	26,67%
	No contesta		12	40,00%
	Libros		25	18,80%
	Revistas científicas		69	51,88%
	Folletos		17	12,78%
	Boletines		17	12,78%
	Otras		5	3,76%
28	¿La Universidad sostiene actividades de internacionalización académica a través de plataformas virtuales?			
	SI	5	16,67%	Actividades de internacionalización académica a través de plataformas virtuales
	NO	13	43,33%	
	No contesta	12	40,00%	
29	Número de conferencias internacionales realizadas en la institución:			
	No han realizado ninguna conferencia	14	46,67%	
	Menos de 20	3	10,00%	

	Mas de 20	1	3,33%	Número de conferencias internacionales realizadas en la institución
	No contesta	12	40,00%	
30	Número de patentes internacionales por docente-investigador:			
	No cuentan con patentes internacionales	18	60,00%	Número de patentes internacionales por docente-investigador
	Menos de 10	0		
	No contesta	12	40,00%	
Alumnos				
31	Enumere alumnos de su Facultad Regional que haya participado de programas de internacionalización en el año 2017. Ingrese cantidad y a continuación datos de los mismos.			
	Grado y Posgrado	132	68,04%	Ratio entre alumnos internacionales y alumnos salientes en la Universidad. Proporción de estudiantes de la universidad participa en intercambios internacionales o programas de movilidad.
	Doctorado	62	31,96%	
32	Enumere alumnos extranjeros que hayan participado de algún programa, trayecto o curso de internacionalización dentro de su Facultad Regional en el año 2017. Ingrese cantidad y a continuación datos de los mismos.			
	Grado y Posgrado	163	80,69%	Número de solicitudes de inscripción internacionales en programas educativos (incluyendo posgrado) en relación con el número total de inscripciones anuales
	Doctorado	39	19,31%	
33	Indique cual es la Oficina designada para contacto con alumnos extranjeros ingresantes en su Facultad Regional.			
	SRRII	4	13,33%	Oficina designada de contacto para guiar a los alumnos internacionales
	SAE - Asuntos Universitarios	9	30,00%	
	Oficina Ingresos	2	6,67%	
	Otros	1	3,33%	
	No hay	2	6,67%	
	No contesta	12	40,00%	
34	¿La Facultad Regional tiene una persona designada de contacto para servir de contacto primario para los estudiantes internacionales?			
	SI	12	40,00%	¿La Universidad tiene una persona designada de contacto para servir de contacto primario para los estudiantes internacionales?
	NO	6	20,00%	
	No contesta	12	40,00%	
35	¿La Facultad Regional provee el alojamiento a los estudiantes internacionales dentro del campus o en edificios seleccionados a tales fines?			
	SI	3	10,00%	¿La Universidad provee el alojamiento a los estudiantes internacionales dentro del campus o en edificios seleccionados a tales fines?
	NO	15	50,00%	
	No contesta	12	40,00%	
Enseñanza Lenguas Extranjeras				
36	Enumere a continuación, cursos de idiomas que se dicten en su Facultad Regional para los alumnos de la UTN. Asimismo, ingrese cantidad de inscriptos por curso en el periodo 2017			
	Portugues	27	17,42%	Proporción de cursos de lenguas extranjeras ofrecida por la Universidad
	Aleman	32	20,65%	
	Español	1	0,65%	
	Ingles	43	27,74%	
	Chino	1	0,65%	
	Frances	30	19,35%	
	Italiano	21	13,55%	
37	¿Su Facultad Regional brinda cursos de español como segunda lengua o extranjera a los estudiantes internacionales de manera presencial?			
	SI	4	13,33%	

	NO	14	46,67%	Entrenamiento en español como lengua segunda o extranjera a los estudiantes internacionales
	No contesta	12	40,00%	
38	¿La universidad provee cursos virtuales para la enseñanza de español para los estudiantes internacionales?			
	SI	0	0,00%	Cursos virtuales para la enseñanza de español para los estudiantes internacionales
	NO	18	60,00%	
	No contesta	12	40,00%	
Promoción de la Universidad				
39	Su Facultad Regional, ¿participa en ferias internacionales y eventos como salones de estudiantes? ¿Cuál es el criterio de Selección de las mismas?			
	SI	2	6,67%	Cantidad de ferias internacionales y eventos como salones de estudiantes participa la Universidad
	NO	16	53,33%	
	No contesta	12	40,00%	
40	Su Facultad Regional, ¿tiene la página web en al menos una lengua extranjera para los estudiantes internacionales?			
	SI	4	13,33%	Página web en al menos una lengua extranjera para los estudiantes internacionales
	NO	14	46,67%	
	No contesta	12	40,00%	
Políticas y estrategias de internacionalización				
41	¿Su Facultad Regional ha definido políticas o estrategias específicas como criterios de internacionalización?			
	SI	9	30,00%	¿La Universidad tiene una estrategia definida de internacionalización?
	NO	9	30,00%	
	No contesta	12	40,00%	
42	¿La estrategia de internacionalización, es apoyada por los docentes de la institución?			
	SI	12	40,00%	¿La estrategia de internacionalización, es apoyada por los docentes de la institución?
	NO	6	20,00%	
	No contesta	12	40,00%	
43	¿Es la internacionalización una política transversal de la universidad? (Brinde su respuesta con criterio de opinión)			
	SI	12	40,00%	¿Es la internacionalización una política transversal de la universidad?
	NO	6	20,00%	
	No contesta	12	40,00%	
44	¿La Facultad tiene una estrategia definida de igualdad de género en las actividades de internacionalización?			
	SI	9	30,00%	¿La Universidad tiene una estrategia definida de igualdad de género en las actividades de internacionalización?
	NO	9	30,00%	
	No contesta	12	40,00%	
Procesos de gestión económica y financiera				
45	¿La Facultad Regional ha adoptado una estrategia o plan para garantizar la sustentabilidad financiera de sus actividades de internacionalización?			
	SI	6	20,00%	Existencia de plan para garantizar la sustentabilidad financiera de actividades de internacionalización
	NO	12	40,00%	
	No contesta	12	40,00%	
46	Su Facultad Regional ha concedido becas para programas internacionales en el periodo 2017:			
	SI	10	33,33%	Número de becas que financia la universidad
	Producidos propios	6	60,00%	
	Convenios mediante Rectorado	6	60,00%	
	Convenios entre su Facultad Regional y otras entidades	6	60,00%	
	NO	8	26,67%	
	No contesta	12	40,00%	
47	¿La Facultad Regional recibe financiamiento adicional externo para los diferentes objetivos de internacionalización? A continuación, indique montos aproximados en los conceptos correspondientes			
	SI	5	16,67%	Financiamiento adicional para los programas de movilidad. Financiamiento externo de la universidad para proyectos de cooperación internacional
	Movilidad	200,000 - 500,000		
	Cooperación	0		
	Desarrollo Intercambio	48000		

	Investigacion	1000 - 500,000		
	NO	13	43,33%	
	No contesta	12	40,00%	
48	¿Su Facultad cuenta con mecanismos de auditoría interna para el control de los recursos financieros?			
	SI	12	40,00%	Mecanismos de auditoría interna para el control de los recursos financieros
	NO	6	20,00%	
	No contesta	12	40,00%	

Anexo IV: Instrumento para la recolección de datos. Ficha relevamiento de datos: Secretaría de Relaciones Internacionales de Rectorado.

GESTION ORGANIZACIONAL			
Sobre el área de RRII: Solo para responsable del área			
	Pregunta formulada	Respuesta	Responde a indicador
1	Cuenta con personal para realizar las actividades de RRII	Si	¿La responsabilidad de la internacionalización está claramente asignada en el esquema organizativo de la universidad?
2	Cuántas personas	11	Número de personas asignadas al área de Internacionales de la Universidad sobre el total de plantel no docente:
3	Tipo de dedicación (jornada laboral diaria):	7	Dentro de la oficina correspondiente, ¿hay subniveles asignados con claridad?
4	De que área/secretaría depende	La Secretaría de Relaciones Internacionales depende directamente del Rector	
5	Dispone de espacios de atención al público	si	
	Tareas de la SRRII	Es un canal para vehicular los proyectos presentados por las FR relacionados a actividades de internacionalización. Además tiene a cargo: *gestión de proyectos para aplicar a nivel internacional en el marco de programas de cooperación establecidos entre el Estado argentino y otros Estados o bloques (Mercosur, UE, etc.). *Funciona como nexo entre la Universidad y los organismos estatales que entablan políticas, programas y acciones para la internacionalización de universidades y de la Educación Superior en general. Además, brindar apoyo técnico y de gestionar apoyo financiero para el desarrollo de los proyectos propuestos por las FRs.	
Sobre el personal de RRII			
6	¿Ha tenido usted alguna experiencia de vivir y trabajar en el extranjero?	* SI : (Mas de 6 meses)	Experiencia de vivir y trabajar en el extranjero
7	¿Maneja al menos una lengua extranjera en niveles C1 o C2 –intermedio alto y avanzado-?	* SI Ingles - Aleman - Italiano	Proporción de gestores que manejan lenguas extranjeras
8	Indique su nacionalidad	Argentina	Nacionalidades de los gestores de internacionalización de la Universidad
9	Para la realización de sus tareas, es necesario el conocimiento de algún idioma extranjero?	SI	
10	La Universidad ¿ha implementado iniciativas para ampliar la internacionalización del personal?	Se han implementado iniciativas como capacitaciones dentro del país, intercambios, capacitación fuera del país, etc.	Iniciativas para ampliar la internacionalización de los gestores
11	¿La Universidad provee la preparación necesaria a su personal para enfrentar actividades en el extranjero?	No de manera rutinaria	Preparación para gestores para enfrentar las misiones al extranjero
Sobre facilidades de la institución para organizar internacionalización			
12	¿La Universidad cuenta con herramientas informáticas para la gestión de la internacionalización?	Se cuenta con páginas web específicas - registro de la información de movildades en planillas - campus virtual para referentes RRII de FR - software para videoconferencias - sistemas de comunicación y difusión	Herramientas informáticas para la gestión de la internacionalización
13	¿La Universidad posee la estructura para el desarrollo de videoconferencias?	SI	Estructura para el desarrollo de videoconferencias
14	La Universidad, ¿Ha definido políticas para garantizar la calidad de los programas ha implementar?	No estan definidas de manera explícita en un Plan de Internacionalización.	¿Existen procedimientos para garantizar la calidad de los

15	Enumerar normativas de gestion administrativa y academica relacionadas con el area de RRII en el ambito de Rectorado y de la Universidad	Se describen en archivo aparte	programas internacionales de la universidad?
16	Enumere programas que participa la Universidad	Programas: <ul style="list-style-type: none"> • Programa Internacional de Emprendedores Tecnológicos (PIET): Lanzado en mayo de 2017 . • Programa de Idiomas Tecnológicos (PIT): Desde 2014 ; • Programa UTN-DAAD: Desde el año 1999, se firmaron convenios para los programas de intercambio con el DAAD; • Programa de Movilidad Internacional (PMI): Iniciado en 2006 ; • Programa Aula Global (PAG): Actualmente se encuentra en elaboración • Programa UTN + INTERNACIONAL (Intersecretarías) • Programa Visitas Internacionales (PVI) 	Por año, ¿cuál es el número total de programas internacionales que ofrece la Universidad? ¿La Universidad cuenta con vínculos para la articulación y vinculación con organismos y entidades gubernamentales que faciliten o colaboren con el proceso de internacionalización?
17	Enumerar convenios internacionales celebrados por la Universidad	Para todo el ámbito de la Universidad, hay 68 convenios vigentes.	Convenios activos con los pares internacionales
18	Proyectos presentados en etapa de Evaluacion que presento Rectorado	DEVELOPPP (Aprobado) - FALLING WALLS ARG -	Proyectos para el desarrollo internacional que participan los gestores de la universidad
Actividad de Internacionalizacion			
19	¿La Universidad provee información a los estudiantes sobre oportunidades para estudiar en el extranjero?	* Si, mediante la web - Newsletters y boletin UTN-MUNDO	Información a los estudiantes sobre oportunidades para estudiar en el extranjero
20	¿La Universidad provee información detallada de cursos propios a los estudiantes internacionales?	* SI (Indique el medio: Web - correo electronico)	Información de cursos propios a los estudiantes internacionales
21	Indicar cantidad de trayectos formativos (tomados en el extranjero) que pueden acreditar los estudiantes de su universidad	Mediante la Ordenanza 1513, Secretaría Académica reconoce 6 horas crédito de materias electivas. Son para carreras de grado solamente. También se reconoce la práctica supervisada en laboratorio dentro de una universidad o dentro de una empresa extranjera, condición mínima 200 hs de trabajo. Una vez de vuelta en Argentina, se debe presentar el trabajo realizado en el exterior. En Posgrado no se reconoce un trayecto. Se reconocen seminarios para sumar los creditos.	Trayectos formativos (tomados en el extranjero) que pueden acreditar los estudiantes de su universidad
Enseñanza Lenguas Extranjeras			
22	Enumere a continuacion, cursos de idiomas que se dicten en el ambito de la Universidad para los alumnos, docentes, personal de la UTN. Asimismo, ingrese cantidad de inscriptos por curso en el periodo 2017	PIT: Programa de Idiomas Tecnológicos para toda la Comunidad de la UTN	Cursos de lenguas extranjeras ofrecidos por la Universidad
Promoción de la Universidad			
23	¿La Universidad tiene una estrategia definida para la comunicación internacional, la promoción y el marketing?	no	Estrategia definida para la comunicación internacional, la promoción y el marketing
24	¿La Universidad tiene un sistema para monitorear su visibilidad internacional? ¿Lo utiliza para la toma de decisiones estratégicas?	no	
25	La Universidad, ¿participa en ferias internacionales y eventos como salones de estudiantes? ¿Cuál es el criterio de Selección de las mismas?	No como UTN en manera conjunta	Participación de ferias internacionales y eventos
26	La Universidad, ¿tiene la página web en al menos una lengua extranjera para los estudiantes internacionales?	si	Página web en idiomas extranjeros
27	¿La Universidad provee información sobre becas y oportunidades de estudiar en el extranjero en su página web?	si	¿La Universidad provee información sobre becas y oportunidades de estudiar en el extranjero en su página web?
28	¿La Universidad participa de redes nacionales o regionales que apoyen la internacionalización?	RED CIUN	Participación en redes nacionales o regionales que apoyen la internacionalización

Políticas y estrategias de internacionalización			
29	Enumerar, en caso de tener conocimiento, las acciones propuestas en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad vinculadas específicamente con la internacionalización	Hay una relación con el Plan Estratégico de la UTN dentro de una de sus líneas de integración	Enumerar las acciones propuestas en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad vinculadas específicamente con la internacionalización:
30	¿Es la internacionalización una política transversal de la universidad?	No aún. Se está trabajando en un plan de internacionalización de la universidad. Actualmente la estrategia no se encuentra plasmada de manera escrita y con bajada a todas las dependencias de la UTN. Se esta trabajando en ello.	¿Es la internacionalización una política transversal de la universidad?
31	¿La estrategia de internacionalización cubre alguna o todas de las 6 dimensiones (institucional, estudiantil, del equipo de gestión, del curriculum, investigación y extensión)?	si - Todas	¿La estrategia de internacionalización cubre las 6 dimensiones (institucional, estudiantil, del equipo de gestión, del curriculum, investigación y extensión)?
32	¿La estrategia de internacionalización, es apoyada por los docentes de la institución?	si	¿La estrategia de internacionalización, es apoyada por los docentes de la institución?
33	¿La Universidad tiene una estrategia definida de igualdad de género en las actividades de internacionalización?	no	Estrategia definida de igualdad de género en las actividades de internacionalización
Procesos de gestión económica y financiera			
34	¿La Universidad ha adoptado una estrategia o plan para garantizar la sustentabilidad financiera de sus actividades de internacionalización?	si. Hay una normativa PROINTER.	¿La Universidad tiene una estrategia o plan para garantizar la sustentabilidad financiera de sus actividades de internacionalización?
35	¿La Universidad ha gestionado becas para programas internacionales en el periodo 2017?	SI	Número de becas que financia la universidad
36	¿Cuál fue el presupuesto total dedicado a la promoción y marketing de la Universidad durante el año 2017?	sin datos	Promoción y marketing
37	¿La Universidad cuenta con mecanismos de auditoría interna para el control de los recursos financieros?	Se está armando el área interna con tal fin.	Auditoría interna para el control de los recursos financieros.
38	¿La Universidad cuenta con procedimientos claros para la ejecución y rendición de los fondos?	si - Los procedimientos de rendición de fondos con dependencias externas a la UTN han cambiado con el cambio de Rector y autoridades de la Universidad en diciembre 2017. Con esto se ha implementado un sistema diferente que está manejado por la Secretaría Administrativa de toda la Universidad y se encuentra plasmado en varios procedimientos de gestión interna.	Procedimientos para la ejecución y rendición de los fondos
39	¿La Universidad cuenta con un plan de inversiones para el área de internacionalización para los próximos años?	No hay un plan de inversiones. Pero si contamos con una proyección de fondos que pueden llegar de diferentes fuentes.	Plan de inversiones para el área de internacionalización para los próximos años

Bibliografía

Aguilar Castillo, Y., Riveros Angarita, A. (2016). La internacionalización de la educación superior: Concepto y evolución del modelo en la Universidad de Costa Rica. *Revista Educación*, 41(1), 1-31. Recuperado el 24 de octubre de <http://dx.doi.org/10.15517/revedu..17952>

Alcón, E. (2016). La internacionalización de los estudiantes universitarios. *La Cuestión Universitaria*, 0(7), 32-39. Recuperado el 27 de abril de 2019 de <http://polired.upm.es/index.php/lacuestionuniversitaria/article/view/3354/3496>

Almuiñas Rivero, J., Galarza López, J. (2016). Las redes académicas como ejes de integración y cooperación internacional de las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(1), 18-29. Recuperado en 29 de abril de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000100002&lng=es&tlng=es.

Araya, M. y Oregioni, M. (2015). *Internacionalización de la Universidad en el marco de la Integración Regional*. Tandil, Argentina: Grafikart.

ARFITEC (2019). *Presentación*. Recuperado el 28 de abril de 2019 de <http://arfitec.siu.edu.ar/>

Aupetit, S. (2017). Vincular la internacionalización con las prioridades de desarrollo de las instituciones de Educación Superior: una urgencia inaplazable. *Educação*, 40(3), 324-332.

Brandi, J. (2012). *Integración latinoamericana y educación superior*. Ponencia. En VI Congreso de Relaciones Internacionales. La Plata, Argentina. Recuperado el 20 de octubre de 2018 de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/40180>

Brieva, F. J. M., Peñaherrera Patiño, D., & Domínguez-Rodríguez, K. (2018). Cooperación entre la Unión Europea y América del Sur: enfocado en la I+ D+ i//Cooperation between the European Union and South America: focused on R+ D+ i. *Ciencia Unemi*, 11(26), 79-95.

Centro de Economía Política Argentina (2018). *La situación de las universidades nacionales: un análisis del presupuesto y los salarios al primer semestre 2018*. Publicado el 4 de septiembre de 2018. Recuperado el 1 de mayo de 2019 de <https://centrocepa.com.ar/informes/87-la-situacion-de-las-universidades-nacionales-un-analisis-del-presupuesto-y-los-salarios-al-primer-semestre-2018>

De Moya Anegón, F., Herrán Páez, E., Bustos González, A., Corera Álvarez, E., Tibaná Herrera, G. (2018). *Ranking Iberoamericano de instituciones de educación superior. SIR Iber 2018*. Barcelona,

España: Ediciones Profesionales de la Información. Recuperado el 19 de octubre de 2018 de <https://recyt.fecyt.es/index.php/SCImagoEPI/issue/view/3363>

Decreto 366 (2006). Convenio Colectivo FATUN para Universidades Nacionales. Recuperado el 21 de abril de 2019 de <http://fatun.org.ar/wordpress/convenio/>

Departamento de Información Universitaria (2013). *Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2013*. Buenos Aires, Argentina: Autor. Recuperado el 17 de diciembre de 2018 de http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/Anuario_2013.pdf

Departamento de Información Universitaria (2018). *Sistema de Consulta de Estadísticas Universitarias*. Buenos Aires, Argentina: Autor. Recuperado el 10 de abril de 2019 de <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/#/seccion/1>

Fernández Lamarra, N., Pérez Centeno, C., Marquina, M., & Aiello, M. (2018). La educación superior universitaria Argentina: situación actual en el contexto regional. - 1a ed. - Sáenz Peña. Universidad Nacional de Tres de Febrero, 2018. Libro digital, DOCX. Recuperado el 27 de abril de 2019 de <http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/handle/123456789/2299>

Gacel, J. (2000). La dimensión internacional de las universidades mexicanas. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 11(1), 121-142.

Gacel, J., & Ávila, R. (2008). Universidades latinoamericanas frente al reto de la internacionalización. *Casa del Tiempo*, 1(9). Recuperado el 29 de abril de 2019 de http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/09_iv_jul_2008/casa_del_tiempo_eIV_num09_02_08.pdf

Guadilla, C. (2010). El espacio “Enlaces” en el contexto de las nuevas dinámicas de internacionalización universitaria. En Cardenas, J. (Ed.), *La Universidad Latinoamericana en Discusión* (pp. 26-45). Caracas, Venezuela: UNESCO-IESALC.

Guadilla, C. (2003). Balance de la década de los ‘90 y reflexiones sobre las nuevas fuerzas de cambio en la educación superior. En Mollis M. (Ed.), *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?* (pp. 17-37). Buenos Aires, Argentina: CLACSO.

Haug, G. (2016). La internacionalización de la educación superior: más allá de la movilidad europea. *La cuestión universitaria*, (6), 20-29.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México DF, México: McGraw-Hill.

Hourcade, O. (2011). Concepto y alcance de la cooperación descentralizada. En Mancini, F. (Ed.). *Trabajos de Investigación en Paradiplomacia. Una aproximación a las relaciones internacionales subnacionales*. 1(1), 44-63.

International Association for the Exchange of Students for Technical Experience (2019). *About IAESTE*. Recuperado el 28 de abril de 2019 de <https://iaeste.org/about>.

Krücken, G., & Meier, F. (2006). Turning the university into an organizational actor. *Globalization and organization: World society and organizational change*, 241-257. Oxford, New York: Oxford University Press.

Loray, R. (2015). Aportes para los estudios sobre Internacionalización de la Educación Superior en América del Sur. *Integración y Conocimiento*, 1(4), 200-203.

Luchilo, L. (2006). Movilidad de estudiantes universitarios e internacionalización de la educación superior. *CTS: Revista iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad*, 3(7), 105-133.

Luchilo, L. (2013). Estudiantes en movimiento: perspectivas globales y tendencias latinoamericanas. En Pellegrino, A. (Ed.), *La migración calificada desde América Latina*. (pp. 63-90). Montevideo, Uruguay: Ediciones Trilce. Recuperado el 28 de abril de 2019 de http://cienciassociales.edu.uy/unidadmultidisciplinaria/wp-content/uploads/sites/6/2014/11/Distribucion_territorial_y_caracteristic.pdf#page=63

Martín Cabello, A. (2013). Sobre los orígenes del proceso de globalización. *Methaodos: Revista de ciencias sociales*, 1(1), 7-20.

Merle, M (1982). *Sociología de las Relaciones Internacionales* (3ª ed.). Madrid, España: Alianza.

Miguel, S. y Ugartemendía, V. (2010). Una mirada multinivel de la cooperación científica: La colaboración de Argentina con la Unión Europea en los niveles formal, instrumental y de las prácticas. Ponencia. En V Seminario Internacional sobre Estudios Cuantitativos y Cualitativos de la Ciencia y la Tecnología "Prof. Gilberto Sotolongo Aguilar" (La Habana, 2010).

Acuerdo de cooperación científica y tecnológica entre la Unión Europea y Argentina (1999). Recuperado el 17 de junio de 2019 de <https://www.argentina.gob.ar/acuerdo-de-cooperacion-cientifica-y-tecnologica-entre-la-union-europea-y-argentina>

Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología (2018). Síntesis de Información Universitaria 2017-2018. Buenos Aires, Argentina: Autor. Recuperado el 27 de abril de 2019 de <https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/sintesis-de-informacion-universitaria-2016-2017>

Morresi, S. y Elias, S. (2016). *La Experiencia Argentina en Cooperación e Internacionalización de la Educación Superior: El Piesci. Una evaluación preliminar*. Ponencia. En XVI Coloquio internacional de Gestión Universitaria. Arequipa, Perú. Recuperado el 20 de octubre de 2018 de http://150.162.242.35/bitstream/handle/123456789/175192/301_00017%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Morresi, S., Elías, S., & Quartucci, E. (2018). Políticas de Internacionalización de la Educación Superior: un análisis comparado para América Latina. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 11(31), 39-55.

Muntaner, L. (2018). *La Cooperación internacional universitaria en Argentina: el caso del programa Argentina Francia ingenieros tecnología (ARFITEC) 2007-2015*. Tesis de Grado. Facultad de Ciencias Humanas de UNICEN. Recuperado el 18 de octubre de 2018 de <http://ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/1654>

Organization For Economic Cooperation And Development (2019). *Education at a Glance 2011. OECD INDICATORS*. Recuperado el 27 de abril de 2019 de https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2011_eag-2011-en#page1

Organization For Economic Cooperation And Development (2019). *Education at a Glance 2012. OECD INDICATORS*. Recuperado el 27 de abril de 2019 de https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2012_eag-2012-en#page1

Organization For Economic Cooperation And Development (2019). *Education at a Glance 2018. OECD INDICATORS*. Recuperado el 27 de abril de 2019 de https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2018_eag-2018-en#page6

Organization For Economic Cooperation And Development (2019). *International Student Mobility*. Recuperado el 27 de abril de 2019 de https://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=EAG_ENRL_MOBILES_ORIGIN

Oficina de Enlace Argentina – Unión Europea (2018). *Sobre la Oficina de Enlace Argentina – Unión Europea*. Recuperado el 21 de octubre de 2018 de

http://www.oficinadeenlace.mincyt.gob.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=193&Itemid=9&lang=es

Oregioni, M. (2014). *Internacionalización de las Universidades para la Integración Regional: el caso de la RIESAL*. Ponencia en VII Congreso del IRI/I Congreso del CoFEI/II Congreso de la FLAEI (La Plata, 2014).

Oregioni, M. (2015). La Internacionalización de las Universidades latinoamericanas como objeto de estudio. En Araya, M. y Oregioni, M. (Eds.), *Internacionalización de la Universidad en el marco de la Integración Regional*. (pp. 10-27) Tandil, Argentina: Grafikart.

Oregioni, M y Paz López, M. (2011). La gestión de la cooperación internacional en la Universidad argentina. *Cuadernos del CENDES*, 28(76). 49-65.

Oregioni, M., Piñero, F. (2016). *Herramientas de Política y Gestión para la Internacionalización Universitaria. Una mirada Latinoamericana*. Tandil, Argentina: Grafikart.

QS Top Universities (2019). *QS World University Ranking*. Recuperado el 28 de abril de 2019 de <https://www.topuniversities.com/about-qs>

Resolución Asamblea Universitaria N° 1 (2011). Estatuto de la Universidad Tecnológica Nacional. Recuperado el 15 de noviembre de 2018 de <https://utn.edu.ar/index.php/es/la-universidad/institucional>.

Sánchez Tarragó, N., dos Santos, R., Santiago Bufrem, L. (2015). Discusión sobre Políticas de Internacionalización en la Educación Superior: análisis de citas. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 20(44), 105-126.

Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., y Elbert, R. (2005). *Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires, Argentina: Clacso.

Sebastián, J. (2004). *Cooperación e Internacionalización de las Universidades*. Madrid, España: Biblos.

Sebastián, J. (2006). La Cooperación Universitaria para el fomento de la cultura científica. *Pensar Iberoamérica: Revista de cultura*, (8), 4. Revista electrónica. Recuperado el 19 de octubre de 2018 de <https://www.oei.es/historico/pensariberoamerica/ric08a04.htm>

Sebastián, J. (2011). Dimensiones y métrica de la internacionalización de las universidades. *Universidades*, 61(51), 3-16.

Sebastián, J. (2013). La cooperación universitaria iberoamericana: entre la retórica y la incertidumbre. *Revista Iberoamericana de educación*, (61), 45-58.

Secretaría de Relaciones Internacionales, UTN (2018). *Informe de gestión 2013-2017*. Buenos Aires, Argentina: Autor.

Secretaría de Relaciones Internacionales, UTN (2018). *UTN RRII / Dossier Internacionalización #01*. Buenos Aires, Argentina: Autor. Recuperado el 18 de octubre de 2018 de https://issuu.com/utnrrii/docs/dossier_internacio

Secretaria de Relaciones Internacionales, UTN (2018). *About the National Technological University (UTN) of Argentina. Publication of the Secretariat of International Relations of UTN*. Recuperado el 18 de octubre de 2018 de <https://issuu.com/utnrrii/docs/institucional-utn-rrii-2017-ingles->

Secretaria de Relaciones Internacionales, UTN (2019). *Convenios vigentes*. Recuperado el 17 de junio de 2019 de <https://utn.edu.ar/es/secretaria-rrii/convenios>

Segrera, F (2003). El impacto de la globalización y las políticas educativas en los sistemas de educación superior de América Latina y el Caribe. En Mollis M. (Ed.), *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?* (pp. 39-58). Buenos Aires, Argentina: CLACSO.

Servicio Alemán de Intercambio Académico, DAAD. (2019). *Programas de cooperación institucional*. Recuperado el 03 de mayo de 2019 de <https://www.daad-argentina.org/es/buscador-de-becas/programas-de-cooperacion-institucional/>

Soler, E. (2011). La Universidad Multilingüe. *Revista de Docencia Universitaria*, 9(3). 119 – 127.

Siufi, G. (2009). Cooperación internacional e internacionalización de la educación superior. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 14(1), 119-146.

Technische Hochschule Ingolstadt (2019). *About us - Technische Hochschule Ingolstadt*. Recuperado el 03 de mayo de 2019 de <https://www.thi.de/en/university/university-profile/>

Technische Hochschule Ingolstadt (2019). *Facts and figures: THI Annual Report*. Recuperado el 03 de mayo de 2019 de <https://www.thi.de/en/university/university-profile/facts-and-figures/>

Universidad Tecnológica Nacional (2018). *Reseña histórica*. Recuperado el 18 de octubre de 2018 de <https://utn.edu.ar/index.php/es/la-universidad/institucional>.

Webometrics Ranking of World Universities (2019). Ranking de Latinoamérica/Argentina. Madrid, España: Autor. Recuperado el 28 de abril de 2019 de http://www.webometrics.info/en/Latin_America/Argentina

Wit, H. (2011). Globalización e internacionalización de la educación superior. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 8(2).

World Top 20 Project (2019). World Best Education Systems/Global Universities Ranking. Nueva Jersey, Estados Unidos: Autor. Recuperado el 28 de abril de 2019 de <https://worldtop20.org/global-universities>

Yarzabal, L. (2005). Internacionalización de la Educación Superior: de la cooperación académica al comercio de servicios. *Cuaderno de Investigación en la Educación* (20). Recuperado el 18 de noviembre de 2018 de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30560399/c19art5.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1542828243&Signature=VpeqF38x0Fr%2FSrwCPDs%2B3wMQ1Q%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DInternacionalizacion_de_la_educacion_sup.pdf