

El camino a la internacionalización universitaria mediante el trabajo en red: sistematización de caso Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina

The path to the university internationalization through networking: case systematization of College of Agricultural Sciences- National University of Rosario, Argentina

María Eugenia Cardinale¹, Aneris Mariana Cao²

Para citar este artículo: Cardinale, M. y Cao, A. (2017). El camino a la internacionalización universitaria mediante el trabajo en red: sistematización de caso Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina. *Revista ObIES*, 1(1), 45-58.

Recibido/ Aceptado: 30-Mayo-2016 / 14-Septiembre-2016

Resumen

Este trabajo contribuye a poner de relieve dispositivos que posibilitan la internacionalización y abren caminos a su gestión desde el punto de vista de una unidad académica, presentando una sistematización de experiencia. En ese marco, el rol estratégico ejercido desde el Estado nacional, la orientación a la internacionalización que pueda definir la Universidad y la decisión política de la gestión académica intrafacultad son las tres aristas que definen el escenario de partida y la evolución de un proceso destinado a consolidar la presencia internacional de una institución de educación superior (IES). Especialmente, la generación de una Red Académica internacional con socios estratégicos resulta relevante como mecanismo central de inicio y generación de un proceso de internacionalización de una facultad. Metodológicamente se propone, a través de un ejercicio de observación participante, una sistematización de experiencia, elaborada a través de una serie de pasos a considerar en la conformación y consolidación de una red. En este caso se describe,

se problematiza y se sistematiza la conformación de esta red como mecanismo principal de consolidación de la internacionalización de la IES. La novedad de los resultados radica en la importancia de las redes orientadas a la internacionalización, no solo como instrumentos de cooperación, sino como plataformas para fortalecer las áreas de Relaciones Internacionales en cada institución, dar legitimidad a la cooperación académica internacional dentro de la comunidad académica local, lograr sinergias con otras áreas de Gestión de la institución y aumentar los grados de jerarquía de la internacionalización dentro de la organización.

Palabras clave: redes internacionales, internacionalización universitaria, sistematización, cooperación interuniversitaria.

Abstract

This work contributes to highlight procedures that enable the internationalization and open roads to its management from the point of view of an academic unit, introducing a systematization of experience. In

1 Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina. cardinalemariaeugenia@gmail.com

2 Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. anaris.cao@pucv.cl

this framework three edges define the starting scenario, and the evolution of a process aimed at consolidating the international presence of a Higher Education Institution (HEI): the strategic role exercised from the national State, the orientation to the internationalization that can define the university and the political decision of the academic management at the college. Especially, is relevant the generation of an International Academic Network with strategic partners as the central mechanism to begin and generate a process of internationalization of a college. Methodologically it is proposed, through an exercise of participant observation, a systematization of experience, developed through a series of steps to consider in the shaping and consolidation of a network. In this case it is been described, problematized and

systematized the creation of this network as the primary mechanism for the consolidation of the internationalization of the HEI.

The novelty of the results lies in the importance of the networks aimed at the internationalization, not only as instruments of cooperation, but as platforms to strengthen the areas of international relations in each institution, to give legitimacy to the international academic cooperation within the local academic community, in order to achieve synergies with other areas of management of the institution and to increase the degree of hierarchy of the internationalization within the organization.

Keywords: international networks, internationalization of higher education, systematization, inter-university cooperation.

Introducción

Este trabajo pretende poner de relieve una serie de dispositivos que posibilitan la internacionalización y abren caminos a su gestión desde el punto de vista de una unidad académica, presentando una sistematización de experiencia. El abordaje desde una Facultad permite analizar qué instrumentos pueden resultar exitosos y potenciar procesos de internacionalización aún con recursos limitados.

En ese marco, el rol estratégico ejercido desde el Estado nacional, la orientación a la internacionalización que pueda definir la universidad y la decisión política de la gestión académica intrafacultad son las tres aristas que definen el escenario de partida y la evolución de un proceso destinado a consolidar la presencia internacional de una institución de educación superior (IES).

En primer lugar, a modo de clarificación de la vinculación entre las tres aristas mencionadas, señalamos que la noción de políticas públicas en cooperación internacional académica se puede desglosar en dos dimensiones: de políticas públicas y de cooperación internacional académica.

Con respecto al primer ítem, entre sus múltiples definiciones, las políticas públicas pueden entenderse como cursos de acción y flujos de información que se relacionan con un objetivo público definido en forma democrática; desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado (Lahera, 2002). Esta definición permite vislumbrar la relación entre las políticas públicas en cooperación internacional y las universidades que participan en los cursos de acción de esta temática.

Por tanto, el trabajo aquí presentado señalará los programas existentes a nivel nacional en Argentina que han podido ser aprovechados por la Facultad de Ciencias Agrarias (FCA) de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), los soportes obtenidos desde la Institución central y, en específico, la gestión realizada desde la FCA para generar dispositivos propios que fortalecieran, en el interior de la institución, las oportunidades presentadas a nivel nacional y universitario. En especial, la generación de una red académica internacional con socios estratégicos será descrita y analizada como mecanismo central de inicio y generación de un proceso de internacionalización.

La sistematización de esta experiencia de red, enmarcada en un corte temporal de cinco años (2011-2015), facilitará la tarea de poner en cuestión los problemas, sinergias y avances de una dinámica de cooperación académica internacional concreta, que puede convertirse en una contribución para otras IES.

En este marco, y considerando el segundo ítem mencionado *ut supra*, la dimensión de cooperación internacional (CI) puede concebirse como un instrumento adecuado para favorecer los procesos de integración regional y, a la vez, propiciar la creación de una unidad académica iberoamericana (Sebastián, 2002). Dicha conceptualización introduce la idea de que la CI, de modo general, es factible de constituirse en instrumento para el surgimiento de una cooperación académica internacional (CAI). Esta última posee características y funciones que son señaladas por Siufi (2009):

[...] implica el conjunto de actividades realizadas entre o por instituciones universitarias que, a través de múltiples modalidades, implica una asociación y colaboración en los ámbitos de la política y gestión institucional; la formación, la investigación, la extensión y la vinculación para el mutuo fortalecimiento y la proyección institucional; la mejora de la calidad de la docencia; el aumento y la transferencia del conocimiento científico tecnológico; y la contribución a la cooperación para el desarrollo (p. 126).

Las preguntas de investigación que han aparecido en el desarrollo de este espacio de cooperación académica internacional y que constituyen insumos para el análisis son: ¿Cuál es el primer paso posible para iniciar la gestión de internacionalización? ¿Cómo se logra consenso y legitimidad para la internacionalización? ¿Qué recursos están disponibles y cuáles pueden ser aprovechados? ¿Qué socios estratégicos podrán fortalecer este espacio? ¿De qué manera, la flexibilidad propia de las redes puede transformarse en una fortaleza? ¿Es este el formato de colaboración más conveniente?

En resumen, la pregunta central para este análisis, que permite vincular las facilidades presentadas por las políticas públicas nacionales y las direcciones estratégicas universitarias con la acción concreta de la FCA, es: ¿Cuáles son las estrategias de cooperación internacional académica en el desarrollo de las políticas públicas de Argentina, y específicamente, en la gestión de las facultades integrantes de la Red Universitaria en Agronomía (RUA)?

Metodológicamente se propone, a través de un ejercicio de observación participante, una sistematización de experiencia³, elaborada a través de una serie de pasos a considerar en la conformación y consolidación de una red, desde el punto de vista de la gestión internacional de una unidad académica: la FCA-UNR. Estos pasos progresivos se estipulan en cinco etapas que responden a las siguientes preguntas:

- Paso 1. ¿Por qué es conveniente una Red para dar inicio institucional a la gestión internacional?
- Paso 2. ¿Qué socios elegir?
- Paso 3. ¿Cómo comunicarse y facilitar lazos?
- Paso 4. ¿Cómo consolidar y fortalecer una Red?
- Paso 5. ¿Se puede convertir esta red en plataforma de internacionalización de la unidad académica?

Escenarios, programas y proyectos

Desde un punto de vista global, del escenario internacional, está claro que la internacionalización de la educación superior (ES) ha crecido geométricamente en la década y media transcurrida del presente siglo. Progresivamente se han incorporado actores, regiones e instituciones a las dinámicas de cooperación descentralizada del ámbito académico.

Altbach, Reisberg y Rumbley (2009), en su informe en el Congreso Mundial sobre la Enseñanza

³ Sistematización basada asimismo en los formularios de presentación 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015, a convocatoria de Redes del Ministerio de Educación Argentino por parte de la RUA.

Superior de la Unesco, afirman que la internacionalización con el paso del tiempo “ha pasado de ser una cuestión reactiva a una cuestión proactiva, de ser un valor añadido a estar generalizada, y también ha visto cómo su centro de atención, su alcance y su contenido evolucionaban sustancialmente” (p. 7).

De este modo, puede inferirse que la internacionalización de la ES opera como una respuesta a –y también como la interacción dentro de– la globalización de las relaciones mundiales. De acuerdo con Scott (2005), las IES se convierten en agentes de esta, al generar relaciones, asociaciones, acuerdos y prácticas transnacionales.

En América Latina, en particular, es en las últimas décadas donde pueden encontrarse los mayores esfuerzos de ampliación y profundización de la internacionalización de la Educación Superior. Según Fernández Lamarra y Albornoz (2014), al hablar de la internacionalización tanto de la ES como de la ciencia, en América Latina:

[...] en los últimos veinte años, el proceso se ha intensificado notablemente, desarrollándose con distintas modalidades. Este crecimiento se manifiesta a través del importante incremento de las actividades que investigadores/docentes de universidades de la región desarrollan en universidades extranjeras, la instalación en la región de sedes de universidades foráneas —en su mayoría de Estados Unidos y Europa—, la multiplicación de programas de educación a distancia (con programas, materiales y títulos extranjeros, con o sin apoyo local), el crecimiento de universidades virtuales en consorcio entre instituciones extranjeras y locales, el incremento de los programas de intercambio de profesores y estudiantes de grado y de posgrado, y la aparición de carreras con doble titulación. También dan cuenta del desarrollo de la dimensión internacional de la educación superior el surgimiento y consolidación de redes universitarias nacionales e internacionales, el trabajo realizado por los Estados hacia la convergencia regional (p. 18).

En ese marco podemos situar las políticas públicas orientadas a difundir y posicionar las IES y la ciencia y tecnología argentina en el mundo, desde el Estado nacional. Es necesario remarcar las acciones llevadas adelante por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación, a través de dos programas principales: Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA) y Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI). Un dato esencial a considerar, y que debe comprenderse como un activo fundamental de la Argentina es la gratuidad y el acceso irrestricto de la educación superior, es el Estado el responsable de otorgar el presupuesto anual a cada universidad Nacional y sostener el acceso a la universidad como un *bien público nacional*. En ese sentido, la internacionalización de las IES dependerá en gran medida de los aportes financieros del Estado destinados a tal fin.

La UNR, por su parte, a través de su Secretaría de Relaciones Internacionales (SRI), ha propuesto un Plan Estratégico de Internacionalización y un esquema de funcionamiento institucional que habilita un mejor aprovechamiento por cada Facultad de los programas emanados desde la SPU. El diseño de funcionamiento tiene dos características: combinación de espacios centralizados y descentralizados de decisión, a través de la creación y luego la articulación y el consenso de la SRI con las distintas Oficinas de Relaciones Internacionales (ORI) de las 12 Facultades que conforman la universidad; en segundo lugar, la gestión por proyectos que se ejecuta vinculando programas (propios y estatales). Un elemento central para la viabilidad de la internacionalización de la FCA ha sido precisamente este diseño de funcionamiento organizacional propuesto desde la UNR, que ha empujado a la creación de ORI en cada facultad, así como a la generación de planificaciones estratégicas de internacionalización individuales, que pudieran articularse con el Plan Estratégico de Internacionalización General de la Universidad.

Es dentro de esta articulación Estado-universidad que es dable comprender los programas emanados de la SPU. Funcionalmente, la SPU lanza diferentes convocatorias a presentar proyectos dentro de los programas nacionales de internacionalización y si estos son aprobados, se acuerda el financiamiento. Es dentro del PPUA, que anualmente se producen las convocatorias a redes, frente a las que las distintas facultades están en condiciones de presentar proyectos. La Secretaría de Relaciones Internacionales de la FCA ha presentado y obtenido aprobación de proyectos de redes desde 2011, ininterrumpidamente.

Para abordar más adecuadamente el rol que ha cumplido la RUA de Argentina y Chile, es necesario contar con una definición de gestión de internacionalización universitaria. El concepto de gestión es utilizado como la batería de herramientas de que disponen las IES para llevar adelante sus programas de cooperación internacional e internacionalización (Knight, 2004). La autora realiza una clasificación que será de gran utilidad para el análisis de la experiencia de la FCA y la red que integra con socias del país y de Chile (tabla 1).

El próximo apartado se ocupará de describir y problematizar, es decir de sistematizar, la conformación de esta RED entre facultades de Ciencias Agrarias de Argentina y Chile como mecanismo principal de consolidación de la internacionalización de la IES desde su conformación. Central ha sido para ello la incorporación de profesionales de las Relaciones Internacionales para la gestión de la Secretaría en la FCA-UNR.

Red Universitaria en Agronomía: sistematización de una experiencia

Por sistematización de la experiencia entendemos un proceso, como se toma de prácticas de trabajo en contextos sociales, “[...] referido no solo a datos o informaciones que se recogen y ordenan, sino a obtener aprendizajes críticos de nuestras experiencias”. Toda sistematización de este tipo busca comprender la experiencia en una dinámica relacional, extraer enseñanzas y comunicarlas (Jara, s.f.).

Tabla 1. Políticas y programas para internacionalización a nivel nacional, sectorial e institucional

Nivel	Políticas	Programas
Nacional	Educación y otras políticas a nivel nacional relacionadas con la dimensión internacional de la educación superior (cultural, científica, de inmigración, comercio, empleo).	Programas nacionales o subregionales que promueven o facilitan la dimensión internacional de la educacional superior. Las pueden ofrecer diferentes departamentos gubernamentales u ONG y orientarse hacia diferentes aspectos internacionales (programas de movilidad académica, iniciativas de investigación internacional, programas de reclutamiento de estudiantes)
Sectorial	Políticas relacionadas con el propósito, funciones, financiación y regulación de la educación superior.	Programas ofrecidos por y para el sector de educación superior. Se pueden ofrecer en cualquier nivel del gobierno o por cualquier organización pública o privada.
Institucional	Políticas que se refieren a aspectos específicos de la internacionalización o políticas que integran y apoyan la dimensión internacional en la misión primordial y las funciones de la institución	Programas como intercambio de estudiantes de lengua extranjera, estudios temáticos o de área, grados dobles o conjuntos y estudiantes internacionales.

Fuente: Knight (2004).

En el caso particular de la RUA, podemos señalar una serie de pasos que dan cuenta del avance en grados concéntricos de CAI y que fungieron de sustento para la consolidación de la gestión internacional de la SRI de la FCA-UNR.

En primer lugar: “Las redes centran su atención en la interacción de organizaciones diversas, pero a la vez interdependientes, que coordinan sus actuaciones a través de interacciones de recursos e intereses [...] Implican interdependencia, cooperación y consenso” (Cerrillo I Martínez, 2005, pp. 24-25).

De igual manera, cuentan con una serie de características como el grado elevado de flexibilidad e informalidad (en algunos casos), se conforman por actores plurales, con diferentes recursos (financieros, técnicos, humanos, etc.) que deben concurrir en la dinámica de red. La intervención de estos actores supone que a través de su participación persiguen ganancias propias al tiempo que procuran objetivos difíciles de alcanzar individualmente, de allí el interés por la colaboración (Cerrillo I Martínez, 2005).

Este formato de cooperación incluso es resaltado por J. Sebastián (2011), quien indica que las redes como modelos organizativos están recibiendo mayor atención últimamente en el ámbito de la cooperación universitaria.

Lo cierto es que el punto de partida para la red bajo análisis ha sido una política pública propuesta desde SPU en Argentina para propender a la internacionalización de la educación superior en general y de las IES en particular. De lo que se trató entonces, desde la FCA, fue de gestionar una herramienta de cooperación internacional enmarcada en la política pública, los programas de internacionalización habilitados por la UNR y centrado en objetivos y metas propios de la facultad.

La Secretaría de Relaciones Internacionales de la FCA⁴, recién creada en ese momento como Área, necesitaba una plataforma de lanzamiento que le diera visibilidad entre la comunidad académica,

que pudiera dar cuenta de los beneficios de la internacionalización para esta y que le permitiera acceder a recursos financieros otorgados desde SPU. De allí que la elaboración de un proyecto de red con socios estratégicos tuviera una doble gama de intereses: combinar recursos de todo tipo (informativos, financieros, humanos, técnicos) con futuros socios para potenciar las metas de internacionalización y consolidar el espacio del área al interior de la unidad académica para darle vuelo propio.

Paso 1. ¿Por qué enfocar el primer proyecto a presentar, desde un área de gestión de las relaciones internacionales, en un programa ministerial de creación de redes?

Tal como ya se definió, las redes tienen características específicas que habilitan una mejor comprensión de esta elección particular: son flexibles, menos estructuradas que otro tipo de asociación, permiten sumar actores plurales con recursos disponibles desiguales, se conciben como procesos en transformación permanente.

Para el caso particular de la FCA, este tipo de vinculación era pertinente dado que la reciente creación de un Área de Relaciones Internacionales partía de una base de escasos recursos humanos y financieros, de hecho no tiene aún dentro de la estructura institucional presupuesto propio. La red entonces facilitaba encontrar socios estratégicos que pudieran ofrecer mayor experiencia en gestión de la internacionalización, mayores recursos y complementariedad académica en cuanto a especialización disciplinar.

Por otra parte, es necesario considerar las limitantes impuestas por el Programa Redes de nivel ministerial: recursos financieros acotados, direccionalidad de prioridades geográficas (entre sus objetivos se especificaban áreas prioritarias, en primer lugar América Latina y establecía la exigencia que la red debía contar obligatoriamente con dos universidades argentinas participantes) y restricciones temporales (proyecto establecido por un año).

4 Para más información sobre la Secretaría de Relaciones Internacionales de la FCA-UNR se puede acceder a su página web en: http://www.fcagr.unr.edu.ar/?page_id=94

Un incentivo importante como punto de inicio es el programa propio elaborado por la UNR, en ampliación del ministerial, denominado Programa PPUA-PPUNR para estimular la presentación de proyectos desde las IES a la convocatoria de la SPU a través del financiamiento de la contraparte solicitada.

No solo se creó la RUA, bajo sistematización en este trabajo, sino que se presentaron y fueron adjudicados desde FCA proyectos de redes desde otras áreas, como postgrado o desde grupos de investigación específicos.

Paso 2. Con estos condicionantes: ¿qué socios elegir?

La selección de socios es central cuando se parte de estos escenarios generales. Es necesario considerar que la presentación a título institucional del proyecto por parte de la FCA-UNR la convierte en la coordinadora de la red. En ese sentido, la búsqueda de participantes se orientó, por un lado, a la complementación de especificidades por área disciplinar; por otro, a la incorporación de IES con experiencia en internacionalización de más largo plazo y con reconocido prestigio; por último, a la cercanía geográfica dados los condicionantes de partida.

Cuando se presenta en 2011, la RUA se generó con dos IES que vinieran a cubrir los objetivos señalados *ut supra*: la Facultad de Agronomía de la Universidad de Concepción (FA-UDEC), sede Chillán, Chile, y la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (FAUBA). Con la primera de ellas se obtenía la complementación disciplinar buscada, dado que por región de pertenencia las principales orientaciones en investigación y docencia difieren y amplían las propias de la pampa húmeda como es el caso de la FCA-UNR (mientras la primera se focaliza en producciones intensivas, especialmente frutales y hortalizas; la segunda tiene su eje en la producción extensiva agrícola (soja, trigo, maíz) y animal. En el caso de la segunda, la UBA es la institución de mayor prestigio en Argentina y en particular FAUBA cuenta con una vasta

experiencia en internacionalización, con amplios contactos a nivel ministerial en lo nacional y de diversas universidades en el plano internacional. Originalmente se proyectó una red más amplia en cuanto al número de participantes pero, al no ser lineal ni automática la aceptación de ingreso en una red propuesta por una institución que se desconoce, la efectivización de la participación se logró con las dos socias mencionadas.

La flexibilidad propia de las redes era un dispositivo fundamental para este inicio de colaboración dado que facilitaba centrar el proyecto en objetivos mínimos: la búsqueda de consensos e intereses comunes partiendo de diagnósticos de internacionalización de cada participante.

Paso 3. ¿Cómo garantizar la comunicación y favorecer lazos?

Esta es una dificultad propia de este tipo de instancias de colaboración, dado que como plantean los autores del Equipo Pla-net miembros de El Ágora (2012) no puede haber asociación si no hay, en primer lugar, reconocimiento del otro como un par, con sus propios intereses y valores; en segundo lugar, no se logra avanzar si este paso no es seguido de conocimiento mutuo, esto es, cuáles son sus intereses, qué objetivos y experiencias de internacionalización tiene, etc.

En el caso bajo análisis, fue importante contar con antecedentes de alianzas y colaboración, dando lugar a un fortalecimiento de la etapa de reconocimiento: entre FAUBA y FCA-UNR existía vinculación previa en el marco de AUDEAS (Asociación de Enseñanza Agrícola Superior de instituciones universitarias oficialmente reconocidas de la República Argentina) y entre UNR y UDEC se contaba con un Convenio Marco vigente.

Facilitar y hacer recurrente la comunicación es un componente clave para el avance de cualquier red. La comunicación permanente genera intercambios cotidianos de ideas, propuestas, dificultades que deben ser traídas a la arena de la red para ser analizadas y consensuadas por el conjunto.

En el progreso de este conocimiento mutuo se estableció como objetivo primero de la RUA la elaboración de diagnósticos de cada área de relaciones internacionales, para poner a disposición colectiva, como asiento que permitiera relevar las áreas de vacancias y fortalezas respectivas. De igual modo, se previeron tres encuentros presenciales, uno en cada institución, de dos jornadas de trabajo cada uno. Este es un paso importante porque habilita conocer los activos pedagógicos, en campo experimental e infraestructura, con que cuentan los miembros, tomar contacto cara a cara con los directivos respectivos, familiarizarse con el lugar de trabajo de los socios. El eje de vinculación de esta primera etapa estuvo focalizado en la gestión de la cooperación académica internacional y el trabajo de las respectivas áreas de cada facultad.

A pesar de estar escalonadas, consensuadas y calendarizadas las actividades de la RUA, esta no transcurrió sin dificultades. La garantía de comunicación permanente, la respuesta a los interrogantes y la entrega de materiales acordados sufrieron demoras, silencios prolongados y desdibujamiento de los compromisos. Ante estas situaciones se apeló al compromiso institucional de la unidad académica más allá de quien estuviera a cargo del área internacional.

De aquí se desprende un importante instrumento de aprendizaje: es recurrente encontrar que, al no ser prioritaria dentro de una facultad, la asignación de personal al área de relaciones internacionales es escaso o bien que las erogaciones financieras para ello se terminan desviando para acciones más tradicionales o urgentes de las IES. Fue necesario el avance del proceso de colaboración para que la comunicación más fluida habilitara sinceramientos en torno a estas dificultades, que en cada institución presentaba particularidades.

La generación de confianza también depende de la expresión concreta de las vacancias, faltantes y problemas para avanzar en lo propuesto. Si no pueden ponerse a disposición de los socios estas dificultades, la ausencia o demora de las acciones

pueden ser interpretadas como falta de compromiso por parte de la facultad.

La enseñanza extraída, que será utilizada también en instancias posteriores de la red cuando se incorpore una nueva institución, señala la necesidad de solicitar por escrito el compromiso institucional de las autoridades competentes, más allá de la carta de aval inicial, no dejando en manos de una persona de contacto –o un grupo de ellas– la vinculación institucional.

Obtenido entonces el compromiso de la institución fue posible elaborar *Cartas de intención* firmadas por cada IES que diera cuenta del acuerdo y responsabilidad tomados en el marco de la Red, los temas a incluir y la gestión correspondiente de convenios marco necesarios entre las universidades.

Paso 4. ¿Cómo dar continuidad y fortalecer una Red en proceso?

Una tendencia que tiende a repetirse en la construcción de redes académicas es su empuje inicial, seguido de una pérdida de dinamismo y relajación de los compromisos.

En ese sentido, la experiencia bajo análisis permite contribuir con herramientas seguidas en la RUA para garantizar su continuación.

En primer lugar, es necesario remarcar que el objetivo particular que la creación de esta Red tenía para el Área de Relaciones Internacionales de la FCA, esto es, darle visibilidad dentro de la comunidad académica y ganar peso organizacional, fue logrado en el transcurso de las distintas presentaciones aprobadas por el PPUA-PPUNR en las convocatorias de redes (años 2012, 2013, 2014 y 2015, este último actualmente en ejecución).

Dado el cambio de gestión política dentro de la FCA-UNR, el Área de RRII se constituyó en Secretaría a partir de 2012. Las nuevas autoridades dieron mayor prioridad a la internacionalización y habilitaron, por tanto, nuevos instrumentos. Se sumó personal a la Secretaría primero en categoría de becario y luego en su continuidad con cargo

propio, contando con tres integrantes: un secretario (en relación directa con el decano), una coordinadora y un responsable de movilidad estudiantil. El personal es apoyado desde el nivel central de la universidad, se respalda en el equipo técnico de la red y además ha recibido un pasante extranjero que colaboró en la planificación estratégica.

En el marco del Plan Estratégico de Internacionalización (PEI) de la UNR, la Facultad generó su propio Plan Estratégico de corto plazo, aprobado por Consejo Directivo y en el periodo 2013-2014 puso en marcha la elaboración de un PEI de largo plazo, con participación de la comunidad académica (departamentos, secretarías –incluida la secretaría estudiantil– y áreas de Gestión), logrando la preponderancia y legitimidad definitiva de la internacionalización de la FCA-UNR. Este PEI 2015-2025 fue aprobado igualmente por Consejo Directivo. Esto se condice con lo que mencionan Gacel-Ávila y Marmolejo (2016) respecto de la necesidad de institucionalizar la estructura organizacional, profesionalizar el proceso de gestión internacional para aumentar la viabilidad, los beneficios y los resultados, definir objetivos de mediano y largo plazo y establecer alianzas internacionales con una adecuada selección de socios, bajo criterios de compromiso mutuo y beneficios complementarios en el marco de planes de acción concretos.

En segunda instancia, al pensar en la consecución del proceso de red y tomando nuevamente a los autores del Equipo Pla-net (2012), es necesario avanzar hacia próximos pasos una vez logrado el conocimiento recíproco. Se inicia entonces la *colaboración* en sí misma: una vez iniciado un proceso de interés y conocimiento del otro miembro es posible empezar a *co-laborar*, a *trabajar-con*. Los mecanismos de colaboración permiten estructurar vínculos de reciprocidad.

Con respecto a la RUA, su crecimiento y la importancia que adquirió para cada IES dieron lugar a nuevas metas y necesidades. En este sentido, es pertinente señalar dos temas principales: a) de qué manera consolidar el proceso de red, a través de qué acciones concretas que la dieran a conocer en

el ámbito académico de cada universidad y en la región; b) de qué manera equilibrar las participaciones nacionales.

En los siguientes proyectos se logró ampliar la red incorporando nuevos actores. En la presentación de 2013, ejecutada durante 2014, se incorporó a la Universidad de Chile mediante su Facultad de Agronomía (FA-UCh) y en 2015, como un puente entre ambas regiones, se sumará la FCA-UNCu⁵ de Mendoza, Argentina⁶. Con esto se extendía no solo la participación institucional de nuevos actores sino también las especialidades disciplinares, dado que ambas IES son expertas en producciones vitivinícolas

Tres grandes ejes de acción fueron definidos para la red luego de la incorporación: generar un programa piloto propio de intercambio estudiantil de grado (pregrado); crear un Programa de Inmersión en Agronomía intensivo para ser ofrecido a instituciones de terceros países; poner en contacto a investigadores de cada institución, previa definición de áreas de prioridades compartidas para la investigación.

En general, se propuso vincular otras áreas de Gestión para incorporarlas a la internacionalización generada por la Red, en este sentido se elaboraron portafolios de grupos de investigación que se compartieron entre los miembros y se pusieron a consideración de investigadores de esas áreas respectivas; se pusieron en contacto secretarías académicas para comparar y tratar de compatibilizar los procedimientos de reconocimiento de materias de grado (pregrado) para estudiantes de intercambio; se contactaron las áreas de posgrado para pensar relaciones futuras en el marco de los estudios avanzados ofrecidos por cada IES y también se pusieron en conocimiento las actividades de extensión y los tipos de vinculación con el medio preponderantes en las respectivas facultades.

5 Como la incorporación de la UNCú se genera en la ejecución de 2016, se tomará en cuenta para esta sistematización las oportunidades y acciones tomadas con la ampliación de la RUA solo hacia la FA-UCh.

6 Para visualizar la red de forma gráfica en su versión 2015, véase figura 1.

De otra parte, se comenzaron a sondear oportunidades de participación conjunta en otras convocatorias internacionales de cooperación diferentes al programa PPUA de la SPU en Argentina, contándose con reuniones entre la red y el MINCyT (Ministerio de Ciencia y Tecnología de Argentina).

La apertura de la participación y el diálogo a otras Áreas de gestión dentro de la red significó un insumo importante para el fortalecimiento de cada Área de Relaciones Internacionales de las instituciones miembro. En particular, para la FCA-UNR este instrumento tuvo un peso específico para obtener mayor legitimidad de la Secretaría y de la internacionalización como objetivo colectivo de la comunidad académica.

Sobre las acciones: se logró concretar el intercambio estudiantil como prueba piloto entre las tres socias originarias de la Red entre los años

2014 y 2015. Esto facilitó la tarea de establecer dispositivos para dar continuidad a esta actividad de cooperación académica internacional, con recursos propios si fuera necesario⁷.

Se elaboró y se ofreció, tanto a universidades europeas como estadounidenses, el Programa de Inmersión en Agronomía. Este prevé una estancia breve de tres a cuatro días en cada IES de la Red, visitando los países de Argentina y Chile, en el marco de cursos teórico-prácticos y visitas institucionales coordinados por cada Facultad participante en un esquema general de 12 días

Por último, sobre la base de los intereses compartidos en investigación expresados por las

⁷ Se definieron, para ello, criterios fijos como: el aporte de los costos de pasaje por parte de la institución de origen y la garantía de alojamiento más alimentos, como responsabilidad de la facultad receptora.

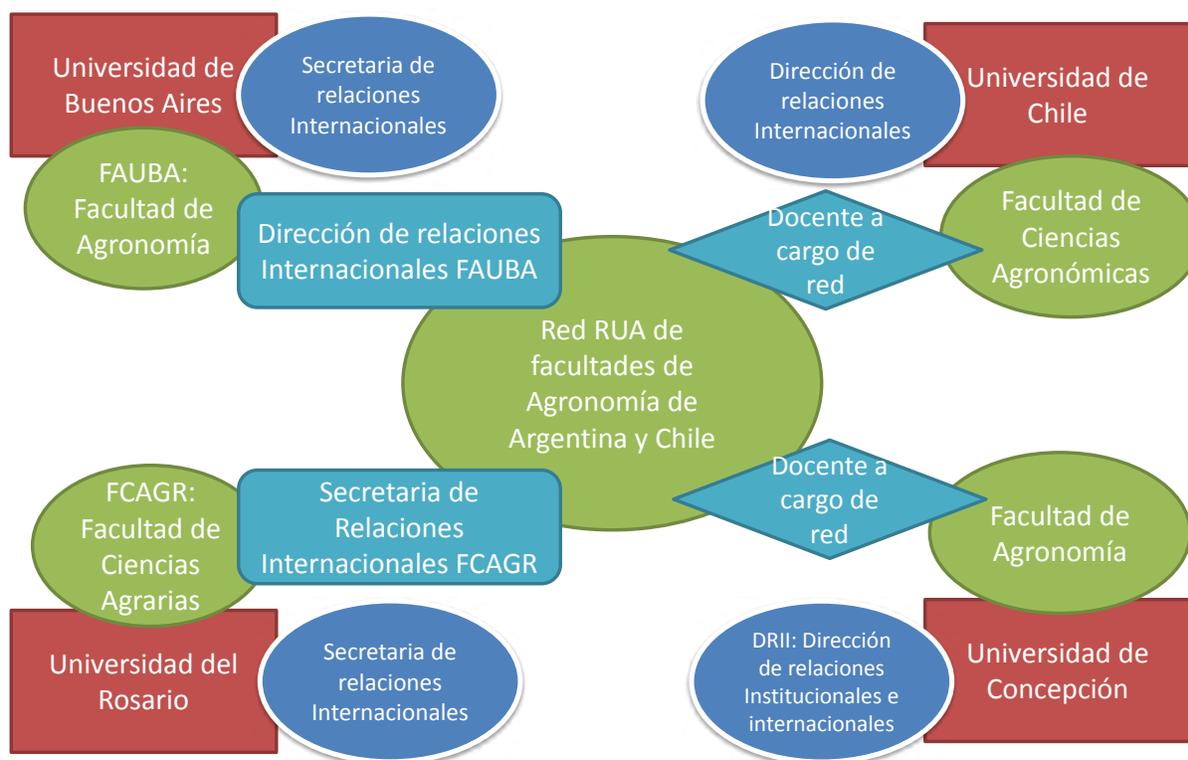


Figura 1. Institucionalidad de gestión de internacionalización en facultades miembro de Red RUA

Fuente: elaboración propia, a partir de datos provistos por integrantes de la Red RUA.

Secretarías de Investigaciones o Ciencia y Técnica de cada Facultad, se seleccionó un tema prioritario para poner en práctica el inicio de vinculaciones concretas entre los docentes-investigadores. Las relaciones en investigación previstas no se limitan a esta sola temática sino que se elaboró un listado de temas preferenciales y en desarrollo en cada unidad académica, donde se consensuó el interés común, escalonando futuras colaboraciones. Asimismo y en el marco de colaboración de equipos de investigación, se logró ofrecer y dictar el primer curso acreditable ofrecido por la RUA, en la temática *Interacción planta-microorganismos*, impartido por docentes de cada una de las IES miembro en 2015. Esta cohorte inicial se dictó en FA-UDEC y los créditos obtenidos fueron reconocidos tanto en maestrías como doctorados de esa casa de altos estudios. La proyección es hacia la segunda cohorte, esta vez a dictarse en Argentina.

Los obstáculos para este siguiente paso de vinculación de la Red estuvieron centrados en limitaciones de recursos financieros y humanos, y en el alcance de compromisos efectivos por parte de la nueva socia.

Frente al primero de ellos, comenzaron a ampliarse los horizontes de búsqueda de financiamiento en tanto aprovechamiento de otros programas ofrecidos por ministerios nacionales y por organizaciones internacionales; de igual manera, se comenzaron a considerar actividades autofinanciadas que permitieran el funcionamiento de la red más allá de las restricciones contextuales, los tres casos mencionados (intercambios estudiantiles, curso de posgrado y programa de inmersión) vinieron a cubrir esta expectativa.

Con respecto a la incorporación efectiva del nuevo socio estratégico se buscaron garantías de las autoridades. Esto también facilitó para las IES chilenas que el compromiso institucional se tradujera en mayor personal y responsables involucrados en la gestión de la red dentro de ellas.

La escasez de personal destinado a la gestión de la internacionalización académica en cada facultad se traduce en dificultades concretas para

llevar adelante las acciones y cumplir con los tiempos estipulados para cada resultado esperado. Por tanto, se definió dentro de la RUA que toda acción definida tenga asignado un responsable dentro de la red y un plazo estipulado de entrega. También se incorporó una herramienta de registro y seguimiento al establecer agenda previa y memorándum de reunión conteniendo acuerdos, acciones y plazos establecidos, consensuado por todos los participantes, y el cual permite registrar los compromisos.

Estos son insumos de interés para el funcionamiento de cualquier red, dado que, como se ha enfatizado, la flexibilidad puede convertirse en un problema de fondo para la continuidad de la colaboración.

El conjunto de elementos y dispositivos mencionados en este paso 4 de la sistematización de la experiencia de la RUA la acerca a una nueva instancia de avance, la cooperación. De acuerdo con lo estipulado por el equipo Plan-net (2012), en este cuarto nivel surgen instancias de cooperación entendida como operación conjunta. Para ello, es preciso reconocer un problema común frente al cual se despliegan una serie de recursos y actividades colectivas, sin embargo, cada miembro sigue orientado por sus objetivos particulares.

Para este trabajo de sistematización, se comprende que el primer movimiento hacia la cooperación ha sido el poner en acción programas y acciones conjuntas específicas en el área de las ciencias agrarias dentro de la Red, como el programa piloto de intercambio de estudiantes de grado o el dictado de un curso de posgrado acreditable. Sin embargo, este cuarto nivel de profundización se logrará definitivamente cuando estas acciones tengan continuidad en el tiempo como programas regulares de la red.

Queda pendiente, asimismo, un objetivo establecido y aún no alcanzado, que otorgue visibilidad a la red a nivel global: la creación de un espacio propio en la web que permita comunicar acuerdos, avances y propuestas en más de un idioma.

Paso 5. ¿Se puede convertir esta red en plataforma de internacionalización de la unidad académica?

Cabe destacar que las sinergias logradas entre las IES intervinientes permitieron escalar las proyecciones de cooperación internacional. Se logró la presentación conjunta entre algunas de las instituciones socias en programas de cooperación internacional del Mercosur y de Cooperación Argentina-Francia para la disciplina de las Ciencias Agrarias. Las facultades de Agronomía de UDEC y UNR se presentaron (en sociedad con otras IES) al Programa MARCA (desarrollado en el marco de Mercosur que incluye movilidad estudiantil, docente y de coordinadores académicos), mediante un proyecto aprobado cuya duración es de dos años. Por otra parte, la FCA-UNR y FAUBA forman parte de un proyecto de cooperación académica internacional junto con otras facultades nacionales y francesas del Programa ARFAGRI con un tiempo de ejecución de tres años. De esta manera, la SRI de la FCA-UNR participa actualmente en forma simultánea en tres proyectos gestionados en red con

diferentes regiones del mundo, los que dan cuenta de su avance progresivo en el ámbito de la cooperación internacional académica, como se indica en la figura 2 (Sebastián, 2011).

Conclusiones y recomendaciones

Interesa ahora esquematizar elementos de la experiencia sistematizada que, revisados críticamente, aporten a la tarea de creación, gestión y consolidación de redes para la internacionalización académica.

Entre las problemáticas establecidas en la introducción, se propuso revisar la articulación entre: las políticas públicas de internacionalización de la educación superior y sus programas orientados a la CAI de las IES, las estrategias y preferencias de cada universidad y, por último, los objetivos generales y metas establecidas por las unidades académicas para la internacionalización.

Un aprendizaje concreto obtenido de la experiencia bajo análisis es la necesidad de compatibilizar las metas fijadas por las IES con las

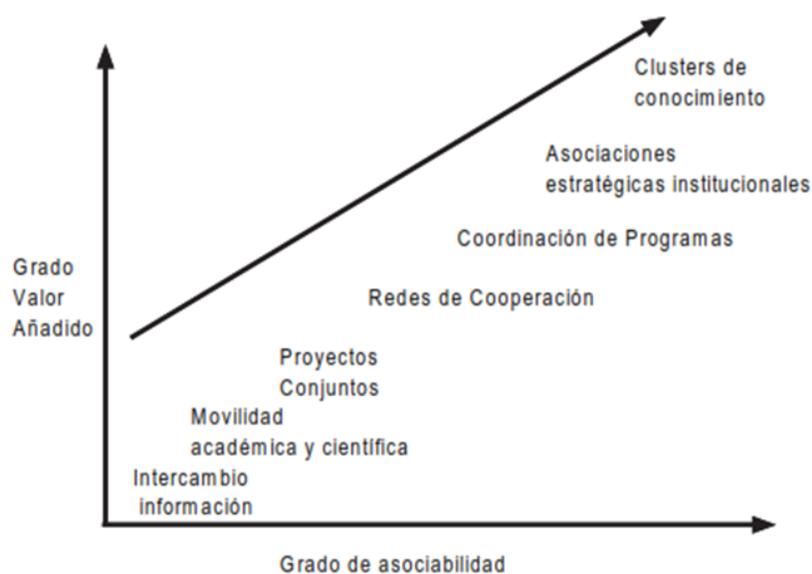


Figura 2. Evolución en las modalidades de cooperación universitaria internacional

Fuente: Sebastián (2011).

oportunidades concretas enmarcadas tanto en las políticas públicas para la CAI como en las prioridades de la Universidad.

Dados los límites presupuestarios y de recursos generales con los que se origina la internacionalización de una facultad es recomendable flexibilizar los objetivos y adaptarlos a las *múltiples* escalas que afectan las propias metas de *cooperación internacional*.

De esta manera, los diversos niveles de objetivos que se superponen a la hora de establecer una red y sus propósitos deben, de preferencia, estar en consonancia con los intereses de los organismos internacionales o nacionales que facilitan la financiación, con las estrategias establecidas por las universidades y las particulares de cada Facultad.

Luego, una vez reconocidas las escalas diferenciales de propósitos que están detrás de cualquier proceso de conformación de redes, se precisa establecer el marco de acción propio de red. A partir de la experiencia bajo análisis se señala como recomendaciones: establecer gradualidad de objetivos y metas, focalizar el inicio en resultados de corto o mediano plazo no complejos, donde el primer eje de trabajo se oriente a la fase de conocimiento mutuo. Esta etapa debería concluir con la elaboración de un plan de trabajo conjunto a considerarse una vez alcanzados determinados niveles de confianza mutua (entre instituciones y representantes) y de comunicación fluida y recurrente.

Los pasos señalados hasta aquí se orientan a especificar el inicio del proceso de conformación de una red académica. El rol ejercido por las políticas públicas y universitarias hacia la CAI representa un insumo fundamental para el origen de la red; especialmente, en lo atinente al financiamiento. Los mayores desafíos se vinculan con el sostenimiento del camino iniciado, con las etapas subsiguientes de la red. Aquí la práctica de la RUA permite remarcar una serie de características.

En primer lugar, *los tiempos lentos* y diversos de cada institución. Es necesario desarrollar niveles de comprensión y tolerancia entre los miembros,

dado que no todas las IES tienen las mismas prioridades o urgencias, los mismos recursos (especialmente humanos) y apoyos dentro de su propia organización. En este sentido, es recomendable obtener garantías institucionales por escrito por parte de las autoridades frente a la red.

Segundo, el financiamiento se convierte en niveles avanzados de colaboración, en una dificultad concreta. Por tanto, dos pasos seguidos por la RUA han sido diversificar las fuentes de obtención de recursos y pensar modos posibles de generación de autofinanciamiento. En general, se sugieren actividades que no estén atadas a una fuente exclusiva de ingresos que puede ser discontinuada, modificada o bien puede desaprobar el proyecto de red.

En tercer lugar, es importante para la dinámica de red comenzar a *asignar responsabilidades* y plazos por escrito y con seguimiento asegurado, especificando las personas a cargo de las diversas actividades o propuestas a desarrollar con él. Esto facilita el logro de estas, dado que puede suceder, que la falta de especificidad termine por diluir los temas de la agenda.

La elasticidad e informalidad de las redes facilitan el ingreso de las instituciones a este tipo de vínculos por su sencillez en los requisitos de ingreso y sus oportunidades pero, a su vez, puede convertirse en una debilidad a la hora de lograr sustentabilidad en el tiempo de la dinámica cooperativa.

Por otra parte, el rol de *la coordinación* para todos los aspectos mencionados es esencial. La institución coordinadora es la encargada del seguimiento, de la elaboración primera de los proyectos que luego serán revisados por todos los participantes y de los recordatorios de fechas. Puede ser recomendable rotar la coordinación de la red anualmente entre los miembros para democratizar el proceso y compartir responsabilidades.

Finalmente, la experiencia aquí sistematizada da cuenta de la importancia de las redes orientadas a la internacionalización no solo como instrumentos de cooperación, sino como plataformas para fortalecer las áreas de Relaciones Internacionales

en cada institución, para dar legitimidad a la CAI dentro de la comunidad académica local, para lograr sinergias con otras áreas de Gestión de la institución y para aumentar los grados de jerarquía de la internacionalización dentro de la organización.

Agradecimientos

Las autoras quieren agradecer a todos los representantes de la Red Universitaria en Agronomía de Argentina y Chile, como parte indispensable para la elaboración de esta sistematización de experiencia: Hugo Permingeat (secretario de RRII- FCA-UNR); Marcela Gally (vicedecana FAUBA); Mariela Andreozzi (directora RRII-FAUBA); Susana Fischer (delegada RRII-FA-UDEC); Marco Schwartz (profesor titular-FA-UCh); Sergio Castellanos (secretario académico FCA-UNCu) y Silvia Van den Bosch (secretaria Vinculación y Extensión FCA-UNCu) y en ellos extensivo a todo el equipo de trabajo de las gestiones de Relaciones Internacionales de cada facultad miembro de la Red Universitaria en Agronomía.

Referencias bibliográficas

- Altbach, P.; Reisberg, L. y Rumbley, L. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. Conference on Higher Education. París: Unesco.
- Cerrillo I Martínez, A. (2005). La gobernanza hoy: introducción. En: *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 11-36). Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- DE WIT, HANS; JARAMILLO, ISABEL CRISTINA; GACEL-AVILA, JOCELYNE; KNIGHT, JANE. (2005) *Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional*. Washington: Banco Mundial.
- Fernández, N. y Albornoz, M. (2014). La Internacionalización de la Educación Superior y la Ciencia en Argentina. En: S. Didou y V. Jaramillo (coord.). *Internacionalización de la Educación Superior y la Ciencia en América Latina y el Caribe: un estado del arte*. Caracas: Unesco-Iesalc.
- Gacel-Ávila, J. y Marmolejo, F. (2016). Internationalization of tertiary education in Latin America and the Caribbean. En: E. Jones (eds.). *Global and Local Internationalization* (pp. 141-148). Róterdam: Sense Publishers.
- Hara, O. (s.f.). *Orientaciones Teórico-Prácticas para la sistematización de experiencias*. Cepal. Recuperado el 5 de mayo de 2016 de: <http://www.alforja.or.cr/sistem>
- Lahera, E. (2002). *Introducción a las políticas públicas*. Santiago de Chile: Editorial Fondo Cultura Económica.
- Scott, P. (2005). The Global Dimension: Internationalizing Higher Education. En: B. Khem y H. de Wit (eds.). *Internationalization in Higher Education: European Responses to the Global Perspective*. Ámsterdam: European Association for International Education and the European Higher Education Society.
- Sebastián, J. (2002). Oportunidades e iniciativas para la cooperación iberoamericana de Educación Superior. *Rev. Iberoam. Educ. Enseñanza de la Tecnología*, (28), 197-225. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/rie28a07.htm>
- Sebastián, J. (2011). Dimensiones y métrica de la internacionalización de las universidades. [En línea] *Universidades*, LXI(51), 3-16. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/373/37322089002.pdf>
- Siufi, G. (2009). Cooperación Internacional e Internacionalización de la Educación Superior. *Cuadernos de Unesco, Educación superior y sociedad*, 14(1), 119-145.
- VV. AA. Equipo de Planificación estratégica y Redes de El Ágora (Pla-Net). "Redes Para Analizar, Para Comprender, Para Organizar... Redes". Disponible en: www.elagora.org.ar [Consultado: 07/11/2012]

