IX Encuentro Nacional y VI Latinoamericano

La Universidad como objeto de investigación. Reconfiguraciones en la agenda académica, disputas en torno a la dimensión de lo público y debates para construir futuros posibles.

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN DE POSGRADO
COMO VECTOR PARA EL DESARROLLO DE NUEVAS REDES**

Barberis, María Emilia
Universidad Nacional de Rosario
mili_barberis@hotmail.com

Codner, Gabriel Darío
Universidad Nacional de Quilmes
dcodner@unq.edu.ar

García Valdez, María Valeria
Universidad Nacional de Tucumán
valeria.garciavaldez@faz.unt.edu.ar

Pattacini, Valeria Andrea
Universidad Nacional de San Martín
vpattacini@unsam.edu.ar

Saldivar, Débora Solange
Universidad Nacional de Misiones
dssaldivar@fhyics.unam.edu.ar

Sager, Carolina Soledad
Universidad Tecnológica Nacional/ Universidad Nacional de Rosario
csager@frsn.utn.edu.ar

Schell, Celia María
Universidad Nacional de La Plata
schellcelia@med.unlp.edu.ar

Resumen

La universidad es objeto de estudio en muchos campos del conocimiento debido a su potencial transformador del entorno. Es promotora del progreso social, productivo y económico a través de acciones de docencia, investigación, extensión y su relevancia en los procesos de transferencia tecnológica.

Una de las políticas universitarias más difundidas en el mundo son los programas de intercambio y formación de recursos humanos. Argentina ha desplegado acciones en esta dirección desde el siglo pasado. En este marco, el Ministerio de Educación argentino comprometió fondos del BID (Programa BEC.AR) para promover la formación de posgrado en el exterior. Uno de los efectos de la pandemia por COVID-19 (*Coronavirus Disease-19*) fue que, durante 2022, el Ministerio resignificó dicho programa, estimulando el desarrollo de un proyecto “inverso”, donde las universidades del mundo debieron desarrollar posgrados *ad hoc* para dictar en Argentina.

Así, surgió la propuesta para dictar en nuestro país, el Diploma de Posgrado en Dirección y Gestión Universitaria de la Universidad de Granada (UGR), el cual ya contaba con antecedentes de dictado en España para *policy*, *makers* y gestores universitarios del sistema universitario español. Este curso, que involucró a la Universidad de Quilmes como socio local, fue impartido por docentes andaluces en coordinación con docentes argentinos, para una treintena de becarios y becarias de todo el país, a través de una formación híbrida, en diversas áreas de conocimiento, que combinó instancias sincrónicas y asincrónicas virtuales, y una semana intensiva final presencial y obligatoria en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Una externalidad del curso fue la generación de una nueva “comunidad de conocimiento” integrada por becarios y becarias de casi todas las provincias, quienes a través de sus trabajos finales, estudiaron el Sistema Universitario Argentino (SUA). Colaborativamente, y ya fuera de las exigencias del curso, los diplomados elaboraron un documento que fue elevado a la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) con el fin de aportar a la “Agenda de 7 puntos para la nueva universidad Argentina” planteada por el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN).

El presente trabajo persiguió dos objetivos principales. En primer lugar, identificar elementos claves para analizar el impacto de la formación internacional de posgrado, con especial atención al desarrollo de redes profesionales de alcance federal. En segundo lugar, compartir los principales hallazgos del trabajo colaborativo, enfocados en la construcción de una agenda para el SUA.

1. Introducción

1.1. Contexto y relevancia del estudio

La universidad constituye un actor central en la transformación social, posicionándose como promotora del progreso en las esferas social, productiva y económica. A través de sus funciones fundamentales —docencia, investigación, extensión y transferencia tecnológica, como así también la gestión— las instituciones de educación superior contribuyen al desarrollo y bienestar de las comunidades. Es por ello que, en un contexto global cada vez más complejo, la formación de posgrado emerge como una herramienta estratégica para potenciar el capital humano y promover la innovación y el conocimiento avanzado.

Como se ha observado, la internacionalización de la educación superior ha sido objeto de un intenso debate académico en las últimas décadas (Knight, 2006; Gacel Ávila, 2018; De Wit y Altbach, 2021). Los autores han explorado diversas dimensiones de este fenómeno, desde los aspectos institucionales y curriculares hasta los enfoques críticos y decolonialidad (Hudzik, 2011; Leask, 2015; Beneitone, 2021, 2022; Abba, 2018; Perrotta, 2016). Y en el caso de América Latina, se ha destacado también la importancia de adaptar las agendas globales de desarrollo a los desafíos locales (Brandenburg, 2019).

Por su parte, Argentina ha sido un actor activo en la promoción de la internacionalización de la educación superior, implementando diversas políticas y programas, como por ejemplo, el programa BEC.AR. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 obligó a repensar las estrategias tradicionales de movilidad académica, dando lugar a nuevas formas de colaboración internacional, como la implementación de programas de posgrado en modalidad híbrida o virtual.

Particularmente, la experiencia del Diploma de Posgrado en Dirección y Gestión Universitaria de la UGR en Argentina representa un caso de estudio interesante, ya que permitió:

- Generar una nueva comunidad de conocimiento: los participantes establecieron redes profesionales y académicas que trascendieron las fronteras nacionales.
- Fortalecer el SUA: a través de sus trabajos finales, y luego con la realización de un trabajo colaborativo, los diplomados y diplomadas realizaron propuestas concretas para mejorar el dicho sistema.
- Demostrar la adaptabilidad de las políticas de internacionalización: la resignificación del programa BEC.AR y la implementación del diploma de la UGR en Argentina son ejemplos de cómo las políticas educativas pueden responder a contextos cambiantes.

Este trabajo se centra en realizar un breve análisis acerca del impacto de la internacionalización de la educación superior en el desarrollo de redes profesionales y académicas, a partir del estudio de una experiencia concreta: la implementación del Diploma de Posgrado en Dirección y Gestión Universitaria de la UGR en Argentina, en el marco del programa BEC.AR. Para ello se recuperan algunas perspectivas de quienes participaron en la beca, se examinan trayectorias comunes y los motivos que llevaron a la postulación, así como los efectos de esta formación en las trayectorias académicas posteriores de los participantes.

1.2. Planteamiento del problema

La globalización y los avances tecnológicos han incrementado la interconexión entre instituciones educativas a nivel mundial, destacando la importancia de la internacionalización en la educación superior. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 alteró radicalmente las dinámicas tradicionales de movilidad académica y formación internacional. Los programas establecidos de intercambio y capacitación en el extranjero enfrentaron restricciones sin precedentes, obligando a replantear estrategias y políticas educativas a nivel global.

En este contexto, Argentina se enfrentó a la necesidad de mantener y potenciar la formación de posgrado internacional de sus recursos humanos. La resignificación del Programa BEC.AR por parte del Ministerio de Educación argentino, transformándolo en un modelo "inverso" donde instituciones extranjeras impartieron formación en el país, emergió como una respuesta innovadora. Este cambio permitió a profesionales argentinos acceder a formación internacional de alto nivel sin necesidad de movilidad física. Sin embargo, aún queda por comprender cómo este enfoque impacta en la creación y fortalecimiento de redes profesionales y académicas, así como en el enriquecimiento del SUA.

Actualmente, existe una brecha en la literatura en cuanto a los impactos específicos de los modelos de internacionalización inversa o “internacionalización en casa” en contextos de crisis globales. Aunque se han incorporado nuevas dimensiones y enfoques al estudio de la internacionalización —como la internacionalización del currículo (Beneitone, 2022a; Beneitone & Yarosh, 2021; Leask, 2015) y la internacionalización en casa (Beelen & Jones, 2015) —, el impacto de este modelo inverso, en el cual instituciones extranjeras proporcionan formación dentro del país, ha sido poco explorado. Esto plantea la necesidad de estudiar cómo este cambio en las estrategias de internacionalización contribuye al fortalecimiento del SUA, generando externalidades positivas más allá de la formación individual de los participantes.

El problema central que este trabajo colaborativo aborda es describir, de qué manera la internacionalización de la formación de posgrado, implementada bajo un modelo inverso debido a la pandemia, influye en el desarrollo de nuevas redes profesionales y académicas en Argentina. Asimismo, se busca reflexionar cómo estas redes pueden contribuir al fortalecimiento y mejora del SUA, especialmente a través de iniciativas de colaboración, que excedan las exigencias formales de los programas académicos.

Finalmente, es crucial investigar cómo estas experiencias de internacionalización inversa pueden generar cambios sistémicos y aportar de manera significativa a las políticas universitarias nacionales. Este análisis permitirá complementar los desarrollos teórico-conceptuales dentro del campo de la internacionalización universitaria, a la vez que profundiza en la evaluación de acciones concretas llevadas a cabo en el contexto local. De esta manera, se avanzará hacia una comprensión más integral de la internacionalización y su impacto en los sistemas educativos en tiempos de crisis global.

1.3. Objetivos del trabajo

A partir de la problemática planteada, el mayor propósito del presente trabajo fue analizar el impacto de la internacionalización de la formación de posgrado en el desarrollo de nuevas redes profesionales y académicas, y su contribución al fortalecimiento del SUA, específicamente mediante el modelo inverso implementado durante la pandemia. En esta línea, se buscó identificar los elementos clave que facilitan el desarrollo de redes profesionales a partir de programas de formación internacional de posgrado dictados localmente; examinar cómo la experiencia del Diploma de Posgrado en Dirección y Gestión Universitaria de la UGR ha influido en la creación de una comunidad de conocimiento entre los y las becarios/as argentinos/as, y compartir los aportes realizados por los diplomados y diplomadas al SUA a través del documento presentado a la SPU.

Para llevar a cabo este análisis, se empleó una metodología que combinó la exploración bibliográfica con la recopilación de testimonios personales de los y las participantes del diplomado. A través de entrevistas y la recolección de relatos escritos, se buscó profundizar en las experiencias individuales y colectivas de los participantes. Es importante destacar la diversidad de perfiles académicos que conformaron el grupo, incluyendo bibliotecarios/as, ingenieros/as zootecnistas, bioquímicos/as, abogados/as, licenciados/as en letras y profesores/as de psicología, lo cual enriqueció significativamente el análisis.

Esta diversidad de perspectivas permitió identificar patrones comunes y particularidades en las experiencias de los participantes, facilitando una comprensión más profunda del impacto de la internacionalización en la formación de redes y en el fortalecimiento del sistema universitario.

2. Internacionalización de la Educación Superior: enfoques y tendencias actuales

La internacionalización de la educación superior ha sido objeto de análisis y debate durante las últimas décadas, reflejando cambios significativos en las dinámicas globales y en las políticas educativas de las instituciones. De hecho, el concepto de internacionalización en la educación superior ha experimentado una evolución significativa desde sus primeras definiciones hasta las interpretaciones actuales.

Durante los años 90 y principios de los 2000, Jane Knight (1994, 2004) definió la internacionalización como "el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural o global en los propósitos, funciones o entrega de la educación post-secundaria". Este enfoque clásico enfatiza la incorporación de elementos internacionales en las principales funciones universitarias: docencia, investigación y servicio.

Con el paso del tiempo, los cambios en el contexto global, como el aumento de la movilidad estudiantil, la competencia entre instituciones a nivel internacional y la creciente comercialización de la educación superior, ampliaron y diversificaron la comprensión del concepto. En respuesta a estos cambios, Hans De Wit (2001) propuso que la internacionalización no debería ser vista únicamente como un conjunto de actividades aisladas, sino como un proceso estratégico integral que afecta a toda la institución y debe ser parte fundamental de su misión y visión institucional.

En los enfoques más recientes, se reconoce que la internacionalización no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar la calidad educativa y preparar a los estudiantes para un entorno globalizado. Además, han surgido perspectivas críticas que ponen en duda las dinámicas de poder y la hegemonía cultural subyacentes, señalando el riesgo de una homogeneización de los sistemas educativos (Stein, 2019; Stier, 2004). Estas voces han llevado a repensar cómo la internacionalización puede implementarse de manera equitativa y justa en diferentes contextos.

Asimismo, autores como Brandenburg y De Wit (2011) han advertido que la internacionalización ha alcanzado un punto de inflexión, sugiriendo que es necesario reevaluar sus objetivos y prácticas para evitar la complacencia y la instrumentalización excesiva del proceso. En línea con esta reflexión, De Wit y colaboradores (2015) han propuesto una definición más actualizada de la internacionalización, la cual se liga más con un "proceso deliberado mediante el cual se integra una

dimensión internacional, intercultural y/o global en los objetivos, funciones y prestación de la educación superior, a fin de mejorar la calidad de la educación y de la investigación para todo el estudiantado y profesorado, y contribuir de manera significativa a la sociedad". Este enfoque más holístico concibe la internacionalización como un proceso estructural y sistémico que afecta a todas las áreas de la institución, exigiendo una profunda revisión de los objetivos y misiones universitarias. De esta manera, la internacionalización se ha transformado en un instrumento poderoso para la transformación institucional y, en última instancia, del sistema educativo en su conjunto, con un impacto proporcional a la profundidad y extensión del proceso en cada contexto.

Por otra parte, las limitaciones y desigualdades asociadas a la movilidad internacional han dado lugar al desarrollo de nuevos enfoques, como la internacionalización en casa (*Internationalization at Home*, IaH) y la internacionalización del currículum (*Internationalization of the Curriculum*, IoC). Estos enfoques amplían los beneficios de la internacionalización a todos los y las estudiantes, no solo a aquellos/as que participan en programas de movilidad física.

La internacionalización en casa se define como "el conjunto de actividades que permiten a los y las estudiantes desarrollar una perspectiva internacional y habilidades interculturales sin necesidad de salir de su país" (Beelen & Jones, 2015). Este enfoque pone de relieve la importancia de integrar perspectivas globales en la enseñanza, fomentar la interacción entre estudiantes locales e internacionales y crear un ambiente académico multicultural que refleje la diversidad global.

La internacionalización del currículum implica "el proceso de incorporar una dimensión internacional e intercultural en el contenido, la enseñanza y el aprendizaje de un programa de estudios" (Leask, 2015). Esto requiere la revisión y adaptación de los planes de estudio para incluir contenidos que promuevan competencias interculturales, preparando a los y las estudiantes para desenvolverse en contextos internacionales y globalizados.

Pablo Beneitone (2019, 2022a, 2022b) ha sido una figura clave en la promoción de estos conceptos en América Latina, subrayando la necesidad de contextualizar la internacionalización del currículum a las realidades locales. Beneitone destaca la importancia de formar ciudadanos globales comprometidos con el desarrollo sostenible, adaptando las estrategias de internacionalización a los desafíos y oportunidades regionales.

Estos enfoques contemporáneos de la internacionalización no solo democratizan el acceso a experiencias internacionales, sino que también ayudan a superar las barreras económicas, culturales y políticas que limitan la movilidad física de los estudiantes, proporcionando así un acceso más equitativo a la educación global.

2.1. Respuestas a contextos de crisis globales: modelos de internacionalización inversa

La pandemia de COVID-19 en 2020 presentó desafíos sin precedentes para la educación superior a nivel mundial, particularmente en relación con los programas de movilidad académica e intercambio estudiantil. Las restricciones de movilidad nacional e internacional y las medidas de distanciamiento social interrumpieron estos programas, lo que obligó a las instituciones educativas y a los gobiernos a buscar alternativas para mantener activa la internacionalización y adaptarse a las nuevas circunstancias.

En este contexto, la internacionalización inversa surgió como una solución innovadora. Este modelo implica que, en lugar de enviar a los estudiantes al extranjero, la experiencia internacional se trae al país de origen mediante la colaboración con instituciones extranjeras que ofrecen programas educativos adaptados a la realidad local. De esta manera, los y las estudiantes y profesionales pueden continuar su formación internacional sin la necesidad de movilidad física.

La pandemia aceleró la necesidad de "reimaginar la internacionalización" y de explorar nuevas formas de colaboración internacional que sean sostenibles y resilientes ante futuras crisis (Bruhn-Zass, 2022; Clarke & Kirby, 2022; Mittelmeier *et al.*, 2021). En este contexto, las tecnologías digitales han facilitado la implementación de programas colaborativos en línea, como el *Collaborative Online International Learning* (COIL), que ofrecen experiencias internacionales virtuales capaces de complementar o incluso sustituir temporalmente la movilidad física (Fairleigh Dickinson University, s. f.; University of Vienna, s. f.)

Un ejemplo relevante es el de los programas COIL, implementados por universidades de todo el mundo. La *State University of New York* (SUNY) ha sido pionera en la promoción de este modelo, facilitando colaboraciones virtuales entre docentes y estudiantes de diferentes países para desarrollar proyectos conjuntos (SUNY COIL, s. f.). En España, la Universidad CEU Cardenal Herrera (*¿Conoces la metodología COIL?*, 2020) y en América Latina, universidades como la Universidad Autónoma de México (Universidad Nacional Autónoma de México, s. f.), la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad del Valle de Colombia (Centro Interuniversitario de Desarrollo, 2023) han adoptado modelos de internacionalización inversa y virtual a través de los núcleos de acción colaborativa, reforzando la cooperación tanto a nivel regional como global.

Un caso representativo de la internacionalización inversa es el de Argentina, donde el Ministerio de Educación resignificó el Programa BEC.AR durante la pandemia. Ante la imposibilidad de enviar becarios al extranjero, se implementó un modelo en el que instituciones extranjeras, como la UGR, adaptaron y dictaron programas de posgrado directamente en Argentina. Este enfoque no sólo

permitió a los y las profesionales argentinos/as continuar su formación internacional, sino que también promovió la creación de redes y comunidades de conocimiento locales con una proyección internacional. Así, los participantes accedieron a una educación de calidad global sin necesidad de movilidad física, mitigando las restricciones impuestas por la pandemia.

3. Resignificación del Programa BEC.AR en Argentina

El Programa BEC.AR fue creado por el Ministerio de Educación de la Nación Argentina en 2012, con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del préstamo BID-3066 OC/AR por un monto de USD 20 millones. El programa tenía como objetivo general contribuir al aumento de la productividad de la economía argentina mediante el mejoramiento de la oferta de capital humano avanzado en áreas científicas y tecnológicas de relevancia estratégica para el desarrollo sustentable del país. Los beneficiarios de la iniciativa eran profesionales argentinos/as graduados en carreras universitarias de al menos cuatro años de duración, que se desempeñaran en áreas de desarrollo prioritario y que manifestaran el compromiso de reinserción en Argentina tras la finalización de sus estudios (*Ministerio de Capital Humano, 2020*).

3.1. Impacto de la pandemia y necesidad de adaptación

La irrupción de la pandemia de COVID-19 en 2020 generó restricciones de movilidad internacional y la suspensión de actividades presenciales, afectando directamente a los programas de formación en el exterior. Ante esta situación, el Ministerio de Educación, a través de la Secretaría de Cooperación Educativa y Acciones Prioritarias, decidió repensar y adaptar el Programa BEC.AR para continuar cumpliendo con sus objetivos.

La política de internacionalización en la educación superior argentina se vio fuertemente afectada por la pandemia, como lo señalaron Zini y García en una entrevista televisiva. En este sentido, destacan que "el Programa de Becas es precisamente una beca a profesionales argentinos para realizar posgrados en universidades extranjeras. La movilidad y la internacionalización eran una política del ministerio, y la pandemia impactó fuertemente sobre ella, haciendo repensar el financiamiento y el programa, otorgándole una nueva dimensión en cuanto a sus alcances" (García & Zini, 2022).

La pandemia obligó a repensar el Programa BEC.AR, tradicionalmente enfocado en la movilidad estudiantil hacia el exterior. Ante las restricciones de viaje, se implementó una innovadora estrategia: invertir los flujos, contratando a universidades extranjeras para que ofrecieran programas de posgrado en Argentina. Con un presupuesto de aproximadamente USD 3 millones, se logró

convocar a 37 universidades internacionales y 27 argentinas para desarrollar cursos en áreas estratégicas como inteligencia artificial, biotecnología y energías renovables.

Un ejemplo destacado fue la alianza con la UGR, España, para ofrecer un curso de posgrado en Dirección y Gestión Universitaria, adaptado a la realidad argentina. Esta modalidad híbrida, combinando clases sincrónicas y asincrónicas, permitió la participación de profesionales de todo el país, democratizando el acceso a la formación internacional.

Esta "internacionalización en casa" no solo facilitó el desarrollo de redes profesionales entre docentes y estudiantes, sino que también visibilizó las capacidades de las instituciones argentinas. Como señalan García y Zini (2022) en la entrevista para el programa DEC del canal C5N, "esta estrategia no solo potencia el vínculo con las instituciones del exterior, sino que también nos permite a nuestras instituciones del sistema universitario público nacional que nos conozcan, las capacidades que tenemos instaladas desde el punto de vista de ciencia y tecnología. Es una estrategia fantástica porque atrae a investigadores de renombre de universidades del exterior hacia nuestras instituciones".

Esta experiencia mostró que, a pesar de las restricciones impuestas por la pandemia, es posible innovar en las estrategias de internacionalización y continuar fortaleciendo el capital humano y las redes académicas en beneficio del sistema educativo nacional. Además, puso en relieve la relevancia de la internacionalización inversa como una estrategia viable para enfrentar crisis globales y expandir el acceso a experiencias internacionales, incluso en contextos adversos.

4. Caso de Estudio: Diploma de Posgrado en Dirección y Gestión Universitaria

La implementación del Diploma de Posgrado en Dirección y Gestión Universitaria, impartido por la UGR en Argentina, representa un ejemplo significativo de internacionalización inversa en la formación de posgrado. Este programa refleja cómo una colaboración internacional puede adaptarse y ofrecer valor en un contexto local, especialmente frente a desafíos globales como pandemias.

4.1. Colaboración con la Universidad de Granada (UGR)

La UGR, fundada en 1531, es una de las instituciones más antiguas y prestigiosas de España, reconocida por su excelencia académica y su compromiso con la investigación y la formación de posgrado. Dentro de su oferta académica, la UGR ha desarrollado el Diploma de Posgrado en

Dirección y Gestión Universitaria, dirigido a formar profesionales en la gestión efectiva de instituciones de educación superior.

Este programa ha sido impartido exitosamente en España, enfocándose en *policy makers* y gestores universitarios del sistema español. Aborda temáticas como gobernanza universitaria, planificación estratégica, gestión de recursos humanos y financieros, calidad educativa, internacionalización y compromiso social, entre otros. En el marco de la resignificación del Programa BEC.AR, el Ministerio de Educación de Argentina estableció una alianza estratégica con la dicha universidad para adaptar e impartir el Diploma de Posgrado en Dirección y Gestión Universitaria en nuestro país. Esta colaboración buscó aprovechar la experiencia y prestigio de la UGR, adaptando el programa a las necesidades y realidades del SUA.

Esta adaptación implicó contextualización de contenidos, donde se revisaron y ajustaron los módulos para incluir aspectos específicos del SUA, considerando su estructura, normativa y desafíos actuales; participación de docentes argentinos/as, ya que se incorporaron especialistas locales en gestión universitaria y políticas educativas, enriqueciendo el programa con perspectivas nacionales, y un enfoque en problemáticas locales a partir del cual los participantes fueron incentivados a centrar sus trabajos finales y proyectos en análisis y propuestas aplicables al SUA.

Asimismo, la sinergia entre la UGR y el Ministerio de Educación permitió ofrecer un programa de alta calidad, relevante y pertinente para profesionales del país. El mismo se diseñó bajo una modalidad híbrida para adaptarse a las restricciones impuestas por la pandemia y aprovechar las ventajas de la virtualidad. Tuvo una duración de 4 meses, contó con clases virtuales a través de plataformas en línea, combinando sesiones sincrónicas y asincrónicas, y los recursos se centraron en presentaciones, lecturas, foros de discusión y actividades interactivas. También contó con una semana presencial intensiva, donde se realizó una instancia presencial obligatoria en Buenos Aires, facilitando la interacción directa entre docentes y estudiantes, y promoviendo actividades prácticas, *networking* y evaluaciones presenciales. A su vez, se resalta la importancia del aporte de los docentes extranjeros, ya que compartieron experiencias y modelos de gestión implementados en Europa, facilitando a los y las participantes argentinos/as reflexionar sobre prácticas exitosas que podrían adaptarse al contexto local, como así también la comprensión de tendencias globales, la identificación de buenas prácticas, y la estimulación para proponer soluciones innovadoras para el SUA.

5. Narrativas docentes y la construcción de un liderazgo transformador

Las narrativas docentes se revelan como un recurso invaluable para comprender los procesos de formación y gestión en las instituciones académicas. Al analizar las experiencias de los participantes en el Diplomado de Gestión Universitaria, surgen algunas categorías clave que permiten profundizar el análisis.

Siguiendo la propuesta de Sandra Carli (2023), al considerar la universidad como un espacio biográfico, podemos apreciar cómo las trayectorias de los participantes se entrelazan con las fuerzas sociales, políticas e institucionales que configuran la institución. Nuestras narrativas nos permiten vislumbrar las complejas intersecciones entre la identidad profesional, el liderazgo, la transformación educativa y la comunicación institucional, todo ello enmarcado en un contexto histórico y social particular.

Para este trabajo, se recopilaron por escrito las experiencias de los y las participantes en el diplomado. Estas experiencias/testimonios reunidas en formato narrativo, permitieron identificar algunos puntos en común que se agruparon en las siguientes categorías: identidad profesional, liderazgo y gestión e impacto de la formación. A partir de ellos se presenta a continuación un análisis de las categorías, con transcripciones textuales de los testimonios.

La identidad profesional fue una categoría recurrente en todas las narraciones. En donde se evidenció que las participantes construyen sus identidades a partir de la relación entre su trayectoria académica y su compromiso con la docencia universitaria. Algunos testimonios reflejan perspectivas centradas en la mejora institucional, por ejemplo, Carolina Sager expresó en su narración que *"La formación continua y el trabajo en equipo son la forma que encontré para colaborar con el proceso de transformación inclusiva y democrática que las universidades argentinas han iniciado desde el segundo milenio"*. Celia María Schell, por su parte, remite su identidad profesional a su formación como bioquímica y docente investigadora, construyendo su trayectoria a partir de experiencias internacionales y vinculaciones con centros de excelencia, como el Instituto Ramón y Cajal de Investigación Sanitaria (España).

El liderazgo y la gestión surgió como otra categoría, especialmente en la medida en que los y las participantes ocupan roles administrativos o de liderazgo en sus respectivas instituciones. Esta dimensión discursiva resalta la tensión entre la práctica docente y la gestión, y cómo ambas esferas se influyen mutuamente en el desarrollo de políticas y prácticas universitarias. Por ejemplo, Débora Solange Saldivar discute su trayectoria en gestión académica, posterior al paso por la Beca de Gestión y Dirección Universitaria, subrayando su participación en la formulación de normativas internas: *"Desde que asumí como consejera directiva he participado en diferentes comisiones ad-hoc para la formulación y reformulación de diversas normativas internas"*. Este aspecto de

liderazgo institucional se refuerza como un eje identitario que no solo la posiciona en la docencia, sino también en la creación y adaptación de políticas académicas. En este mismo sentido, destacando la importancia de la gestión, se destaca la participación de María Emilia Barberis, quien luego del paso por esta formación expresa que: *“En mi caso particular, esta experiencia no solo fue un espacio de aprendizaje académico, sino también una preparación crucial para los desafíos de gestión que enfrenté posteriormente al asumir el rol de vicedecana en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Rosario (UNR). La beca me permitió adquirir una visión integral de todas las áreas de la gestión universitaria, consolidando mi liderazgo institucional y dándome herramientas para enfrentar un entorno de constante transformación.”*

El impacto del diploma en la trayectoria profesional de las participantes es notable, pues les permitió adquirir nuevas competencias para aplicar en la gestión de sus instituciones. Carolina Sager subraya cómo el curso le proporcionó herramientas estratégicas para la implementación de medidas a favor de la transformación digital en su universidad: *“el curso permitió [...] contar con más herramientas para garantizar el cumplimiento de los fines organizacionales de nuestras instituciones”*. En este sentido, su trabajo final fue un estudio sobre la madurez digital de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), abordando la digitalización de procesos administrativos y académicos. En el caso de Celia Schell, el posgrado le permitió reflexionar sobre la importancia de la comunicación institucional, un tema que aborda en su trabajo final: *“Realicé mi trabajo final titulado 'Acercamiento reflexivo para comprender el uso estratégico de la comunicación institucional. El caso de la Universidad Nacional de La Plata en el periodo 2004-2020'”*. Su estudio manifestó la relevancia de una comunicación institucional eficiente para fortalecer la autonomía universitaria. Débora Solange Saldivar también se benefició del diploma en su rol como gestora en la Universidad Nacional de Misiones, donde desarrolló un diagnóstico para la planificación estratégica de la editorial universitaria: *“El trabajo final Diploma de Posgrado en Dirección y Gestión Universitaria fue un estudio de diagnóstico sobre la Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones (EDUNaM)”*. Su análisis incluyó aspectos cualitativos y cuantitativos para generar recomendaciones en la elaboración de un nuevo plan estratégico. Finalmente, María Valeria García Valdez profundiza en la importancia de vincular a las universidades con sus *stakeholders* y cómo el diploma le permitió analizar este tema desde una perspectiva más crítica: *“Quiénes fuimos parte de este posgrado entendemos que las universidades cumplen un papel fundamental como motor de la sociedad actual”*. Su trabajo final reflexionó sobre el papel de los egresados universitarios y su impacto en la gestión institucional.

Centrándonos en las motivaciones para postular al diplomado, vemos cómo Valeria García Valdez, por ejemplo, buscaba adquirir herramientas de gestión que le permitieran mejorar la toma de

decisiones dentro de la Facultad de Agronomía, Zootecnia y Veterinaria de la Universidad Nacional de Tucumán. En sus propias palabras, el Diploma fue una oportunidad para *"aportar nuevas ideas y tomar mejores decisiones"*. Valeria Pataccini, quien se desempeña en la Universidad Nacional de San Martín, compartió una experiencia similar. Su decisión de postularse se basó en el deseo de adquirir conocimientos en gestión que le permitieran enfrentar los desafíos de su cargo. Valeria afirma: *"El Diploma me brindó herramientas prácticas y teóricas que transformaron mi manera de gestionar, impulsando la colaboración entre departamentos y fortaleciendo nuestra comunidad académica"*. Su testimonio resalta la importancia de la formación en la creación de un ambiente colaborativo dentro de la universidad y destaca cómo, tras la capacitación, se sintió más preparada para liderar iniciativas de cambio y promover la participación activa de sus colegas.

5. Desarrollo y dinámica de la comunidad de conocimiento

La implementación del Diploma de Posgrado en Dirección y Gestión Universitaria no sólo proporcionó una formación académica de alto nivel, sino que también fomentó la creación de una comunidad de conocimiento dinámica y comprometida con la mejora del SUA. En este sentido se puede destacar la importancia del análisis colaborativo del SUA, el valioso aporte de *stakeholders* de diferentes regiones del país, la perspectiva enriquecedora de los docentes extranjeros y la elaboración conjunta de un documento que fue presentado a la SPU.

Uno de los logros más significativos del programa fue la formación de una red de profesionales dedicados a la educación superior, provenientes de diversas universidades y regiones de Argentina. Los y las becarios/as, tanto docentes, investigadores/as, como no docentes de universidades nacionales, provinciales, públicas y privadas, aprovecharon el espacio académico para establecer vínculos profesionales y personales que trascendieron el ámbito del curso. De hecho, la diversidad geográfica y disciplinaria de los participantes enriqueció las discusiones y permitió abordar el SUA desde múltiples perspectivas. Este intercambio promovió una comprensión más profunda y holística del sistema universitario, considerando las particularidades y desafíos propios de cada región del país. A su vez, la interacción constante facilitó la identificación de problemáticas comunes y la exploración de soluciones colaborativas.

En pocas palabras, la comunidad de conocimiento constituida se caracterizó por una colaboración activa y de retroalimentación positiva, ya que nos involucramos en actividades conjuntas, compartiendo experiencias y buenas prácticas en gestión universitaria; el intercambio de ideas y perspectivas, donde la diversidad de contextos y realidades permitió un enriquecimiento mutuo y la

generación de nuevas ideas para abordar los desafíos del SUA, y el compromiso con la mejora del sistema.

Este último rasgo se manifestó en la realización de un análisis colectivo del SUA, ya que aprovechando las herramientas y conocimientos adquiridos, se llevó a cabo un estudio colaborativo que abarcó diversas dimensiones del sistema universitario, tales como estructura y gobernanza, evaluando los modelos de gestión y estructuras organizativas de las universidades argentinas; oferta académica, mapeando programas y títulos ofrecidos, identificando posibles solapamientos y áreas de oportunidad; recursos y financiamiento, analizando la distribución y uso de recursos financieros (transparencia activa), humanos y tecnológicos, y resultados académicos y de investigación, evaluando el desempeño en docencia, investigación, transferencia y extensión.

Como resultado se decidió plasmar las reflexiones y propuestas en un documento titulado "Herramientas para la mejora del Sistema Universitario Argentino". Este documento fue elaborado de manera conjunta por un grupo representativo de becarios/as y enviado a la SPU con el objetivo de contribuir al desarrollo y fortalecimiento del SUA.

El documento abordó temas clave para la mejora del sistema, incluyendo:

- **Transparencia y acceso a la información:** propuestas para la creación de un sistema unificado y público de información universitaria, que facilite la comparabilidad y el análisis de datos.
- **Formación en gestión universitaria:** diseño de programas de pasantías y formación continua para docentes y no docentes, tanto a nivel nacional como internacional.
- **Financiamiento basado en objetivos:** desarrollo de esquemas de incentivos financieros ligados al cumplimiento de metas en áreas como docencia, investigación y gestión.
- **Innovación en docencia e investigación:** valorización y reconocimiento de la labor docente e investigativa, fomentando la calidad y el compromiso.
- **Internacionalización e integración regional:** impulso de estrategias que promuevan la internacionalización inclusiva y fortalezcan la posición de las universidades argentinas en el ámbito global.
- **Transformación digital:** desarrollo de planes estratégicos para la adopción de tecnologías digitales en la docencia, investigación y gestión universitaria.

6. Conclusiones y recomendaciones

Los impactos del Diploma de Posgrado en Dirección y Gestión Universitaria trascienden la formación individual, generando un ecosistema de colaboración y transformación. Más allá de la adquisición de conocimientos teóricos, la iniciativa ha fomentado la creación de redes profesionales y académicas, tanto a nivel nacional como internacional, facilitando el intercambio de conocimientos y experiencias. La colaboración entre docentes argentinos y extranjeros, materializada en publicaciones conjuntas y ha impulsado la generación de propuestas innovadoras para la gestión universitaria, como lo evidencia la entrega de un documento de recomendaciones a la SPU.

El programa ha empoderado a los participantes, quienes han asumido roles de liderazgo en sus instituciones, demostrando cómo la formación recibida se traduce en acciones concretas. Ejemplos como el vicedecanato de la Facultad de Derecho de la UNR y la secretaria de gestión de la UTN sede San Nicolás, evidencian el impacto directo del diploma en la toma de decisiones a nivel institucional. La combinación de perspectivas locales y extranjeras, el análisis crítico y colaborativo, y la adaptación de programas internacionales al contexto local han sido elementos fundamentales para este éxito.

La internacionalización inversa ha demostrado ser una estrategia eficaz para fortalecer el sistema universitario, generando una comunidad de conocimiento comprometida con la mejora continua. El programa ha demostrado que es posible formar profesionales capaces de liderar procesos de cambio y de adaptarse a un entorno académico cada vez más complejo y dinámico.

Para el futuro, es fundamental que las políticas de internacionalización incorporen estas lecciones, promoviendo la creación de redes de colaboración, el intercambio de buenas prácticas y la adaptación de los programas a las necesidades locales. De esta manera, se garantizará la sostenibilidad de los logros alcanzados y se sentarán las bases para un sistema universitario más dinámico, innovador y preparado para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

El programa ha generado un impacto positivo y duradero en el SUA, y sus resultados pueden servir de inspiración para otras instituciones educativas que buscan fortalecer su gestión y mejorar la calidad de la educación que ofrecen. Sin embargo, para consolidar estos avances y enfrentar los desafíos del siglo XXI, es necesario profundizar en la democratización del acceso a la educación superior, garantizar la pertinencia social de las ofertas académicas, promover la inclusión y la diversidad, fortalecer los vínculos con el territorio y garantizar la autonomía universitaria. Solo a través de una acción coordinada entre el Estado, las universidades, la sociedad civil y el sector

productivo podremos construir un sistema universitario más justo, equitativo y comprometido con el desarrollo del país.

Para fortalecer el sistema universitario y garantizar una educación superior de calidad y accesible para todos, es fundamental asegurar e incrementar el presupuesto universitario destinando mayores recursos a infraestructura, equipamiento y becas, así como ampliar la oferta de educación a distancia para facilitar el acceso a quienes viven en zonas rurales o tienen dificultades para asistir a clases presenciales. Además, es necesario promover la investigación interdisciplinaria fomentando la colaboración entre distintas áreas del conocimiento para abordar problemáticas complejas y generar soluciones innovadoras. Asimismo, se deben fortalecer los programas de extensión universitaria vinculando a los y las estudiantes con la comunidad a través de proyectos de voluntariado y prácticas profesionales. Es crucial también crear mecanismos de participación estudiantil otorgando a los estudiantes mayor protagonismo en la vida universitaria y promover la diversidad en la planta docente contratando a docentes de diversos orígenes y trayectorias académicas.

Y, por último, es imperativo que las políticas de internacionalización futuras incorporen estas enseñanzas, diseñando estrategias flexibles, inclusivas y con un fuerte arraigo en la realidad regional. Soñamos con un sistema universitario que no solo mira hacia el futuro, sino que lo construye pasivamente, siendo motor de progreso económico, social y cultural para Argentina.

Este es el desafío y la oportunidad que tenemos ante nosotros/as: convertir a la universidad pública en una herramienta clave para enfrentar las complejidades de un mundo cada vez más dinámico, cambiante, interconectado y exigente, formando ciudadanos que no solo piensen en soluciones globales, sino que las implementarán con un impacto tangible en sus comunidades locales y/o regionales. Hoy, más que nunca, aspiramos a un sistema educativo que sea motor de desarrollo, equidad y justicia social, y estamos convencidos de que este es el camino a seguir.

7. Referencias Bibliográficas

- Ministerio de Capital Humano. (S.F.).BEC.AR.
<https://www.argentina.gob.ar/educacion/transparencia/programas-proyectos/becar>
- Abba, María Julieta (2018). Límites y potencialidades para el desarrollo de una internacionalización de la educación superior necesaria: estudio de caso de la UNILA (Brasil) y la ELAM (Cuba). 2018. 278 f. Tesis (Doctorado em Educación) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo.
- Abba, M. J., y Streck, D. R. (2019). Interculturality and Internationalization: Approaches from Latin America. *SFU Educational Review*, 12(3), 110–126.
<https://doi.org/10.21810/sfuer.v12i3.1020>
- Altbach, P. (2002). "Research and Training in Higher Education: The State of the Art." *Higher Education in Europe*, 27(1), 153-168.
- Beelen, J., & Jones, E. (2015). Redefining internationalization at home. *The European higher education area: Between critical reflections and future policies*, 59-72.
- Beneitone, P. (2019). *Internacionalización Del Currículo: Estudio De Casos En Universidades Argentinas* [Doctorado en Ciencias Sociales, Doctorado en Ciencias Sociales, Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales - Sede Académica Argentina].
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/16436/2/TFLACSO-2019PB.pdf>
- Beneitone, P. (2022a). Internacionalización del currículo en las universidades argentinas. *Integración y Conocimiento*, 11(1), Artículo 1. <https://doi.org/10.61203/2347-0658.v11.n1.36536>
- Beneitone, P. (2022b). Internacionalización del currículo: Una respuesta democratizadora a las desigualdades resultantes de la movilidad académica elitista. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 34(1), 422-444. <https://doi.org/10.54674/ess.v34i1.526>
- Beneitone, P., & Yarosh, M. (2021). A Comparative analysis of global competences within the framework of internationalized curricula. *Tuning Journal for Higher Education*, 8(2), 25-53.
[https://doi.org/10.18543/tjhe-8\(2\)-2021pp25-53](https://doi.org/10.18543/tjhe-8(2)-2021pp25-53)
- Brandenburg, Uwe & de Wit, Hans & Jones, Elspeth & Leask, Betty. (2019). Defining internationalization in HE for society. *University World News*.
<https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20190626135618704>
- Brandenburg, U., & De Wit, H. (2011). The end of internationalization. *International higher education*, 62. <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/8533>
- Bruhn-Zass, E. (2022). Virtual Internationalization to Support Comprehensive Internationalization in Higher Education. *Journal of Studies in International Education*, 26(2), 240-258.
<https://doi.org/10.1177/102831532111052776>
- Carli, S. (2023). *La universidad como espacio biográfico. Itinerarios académicos, intelectuales y políticos en humanidades y ciencias sociales*.
<https://iigg.sociales.uba.ar/2023/08/10/la-universidad-como-espacio-biografico/>
- Centro Interuniversitario de Desarrollo. (2023, octubre 5). COIL Lab 2023: Aprendizajes para directivos, docentes y estudiantes - CINDA. *Centro Interuniversitario de Desarrollo*.
<https://cinda.cl/noticias/coil-lab-2023-2/>
- Clarke, L., & Kirby, D. (2022). Internationalizing Higher Education Curricula: Strategies and Approaches. *Universal Journal of Educational Research*, 10, 408-417.
<https://doi.org/10.13189/ujer.2022.100605>

- ¿Conoces la metodología COIL? - CEU Blog. (2020, diciembre 11).
<https://www.ceu.es/blog/2020/conoces-la-metodologia-coil/>
- de Wit, J. W. M. (2001). *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe* [Universiteit van Amsterdam].
https://pure.uva.nl/ws/files/3024668/11283_Thesis.pdf
- de Wit, H. & Altbach, P. (2021) Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future, *Policy Reviews in Higher Education*, 5:1, 28-46.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322969.2020.1820898>
- Fairleigh Dickinson University. (s. f.). *COIL (Collaborative Online International Learning)*. Fairleigh Dickinson University.
<https://www.fdu.edu/academics/centers-institutes/coil-collaborative-online-international-learning>
- Gacel Ávila, J. (2018). "Educación superior, internacionalización e integración en América Latina y el Caribe." En *CRES 2018 Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018*. Coordinado por Pedro Henríquez Guajardo. Caracas: UNESCO – IESALC y Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
<http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/bitstream/123456789/2273/1/Tendencias.pdf>
- García, A., & Zini, A. (2022, julio 13). *¿Qué es el programa BEC.AR? – Desde el Conocimiento* [C5N]. <https://desdeelconocimiento.com.ar/que-es-el-programa-bec-ar/>
- Hudzik J.K. (2011). *Comprehensive Internationalization. From concept to action*, Washington, DC: NAFSA. The Association of International Educators.
http://www.nafsa.org/File/_downloads/cizn_concept_action.pdf
- Knight, J. (1994). *Internationalization: Elements and Checkpoints*. Canadian Bureau for International Education. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED549823.pdf>
- Knight, J. (2004). Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31. <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>
- Knight, J. (2006). *Internationalization of higher education: New directions, new challenges*. Paris: IAU.
- Leask, B. (2015). *Internationalizing the curriculum*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Mittelmeier, J., Rienties, B., Gunter, A., & Raghuram, P. (2021). Conceptualizing Internationalization at a Distance: A “Third Category” of University Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 25(3), 266-282.
<https://doi.org/10.1177/1028315320906176>
- Perrotta, D. (2016). *La internacionalización de la Universidad. Debates globales, acciones regionales*. Buenos Aires: IEC–CONADU. Universidad Nacional General Sarmiento.
- Stein, S. (2019). Critical internationalization studies at an impasse: Making space for complexity, uncertainty, and complicity in a time of global challenges. *Studies in Higher Education*, 46(9), 1771-1784. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1704722>
- Stier, J. (2004). Taking a critical stance toward internationalization ideologies in higher education: Idealism, instrumentalism and educationalism. *Globalization, Societies and Education*, 2(1), 83-97. <https://doi.org/10.1080/1476772042000177069>
- SUNY COIL. (s. f.). Connect. Engage. Collaborate. <https://coil.suny.edu/>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (s. f.). *COIL UNAM*.
<https://www.unaminternacional.unam.mx/es/fomento/coil>

IX Encuentro nacional y VI latinoamericano La Universidad como objeto de investigación

Reconfiguraciones en la agenda académica, disputas en torno a la dimensión lo público y debates sobre el futuro de la universidad

University of Vienna. (s. f.). *COIL – Collaborative Online International Learning / Virtual Exchange*. Recuperado 9 de octubre de 2024, de <https://international.univie.ac.at/en/cooperation-and-networks/coil-virtual-exchange/>