



Pontificia Universidad Católica Argentina
Facultad "Teresa de Ávila"

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES

Título: *“La Gestión Internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos desde el 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización”*

Tesista: M. Lisandro Sotera

Director: Mgter. Alejandro Mildenberger

Tesis Final de Grado de la Licenciatura en Relaciones Internacionales

PARANÁ - 2024

AGRADECIMIENTOS

A la **Universidad Católica Argentina, a su personal y a mis compañeros y compañeras** con los que transitamos este camino.

A la **Universidad Autónoma de Entre Ríos** que me abrió las puertas y me formó desde la práctica.

A los y las **docentes y a mi director de Tesis** por compartir sus conocimientos.

A los que siempre están, mis **padres, mis hermanos y mis amigos**.

A la **persistencia y a la perseverancia**, que hicieron que esto sea posible.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
ÍNDICE	3
RESUMEN	6
CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN	8
I. 1 Tema de Investigación.....	9
I. 2 Problema de Investigación.....	9
I. 3 Pregunta de Investigación.	11
I. 4 Objetivos de Investigación	11
I. 4.1 Objetivo General de Investigación	11
I. 4.2 Objetivos Específicos de la Investigación.....	11
I. 5 Justificación y Factibilidad	12
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	16
II. 1 Estado de la Cuestión.....	16
II. 2 Recorrido Conceptual	18
II: 2.1 Ubicación en la disciplina.....	18
II. 2.2 Paradiplomacia	19
II. 2.2.1 Paradiplomacia Universitaria	21
II. 2.2.2 Internacionalización Universitaria	24
II. 3 Los Actores Subnacionales	25
II. 3.1 Gestión Internacional de actores subnacionales	27
II. 3.1.1 Estrategia de Internacionalización	29
II. 3.1.2 Estrategia de Internacionalización de la UADER	30
II. 4 Marco Contextual de la UADER.....	31
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO	34
III.1 Tipo de Investigación.....	34
III. 2 Técnicas de recolección y análisis de datos	34
III. 2.1 Operacionalización. Dimensiones y Subdimensiones	34
III. 2.2 Análisis de Contenido	38

III. 2.3 Plan de análisis de los datos.....	43
III. 2.4 Matriz de datos de la Gestión Internacional de la UADER.....	43
III. 2.5 Descripción de la Gestión Internacional de la UADER	44
CAPÍTULO IV - RESULTADOS.....	47
IV. 1 La Gestión Internacional.....	47
IV. 1.1 Estructuras Orgánicas - Funcionales	47
IV. 1.2 Comportamiento de las Estructuras Orgánicas durante el período estudiado: .	57
IV. 1.3 El Plan Estratégico de Relaciones Internacionales de la UADER	59
IV. 1.4 Normativa Institucional vinculada a la internacionalización	62
IV. 2 Las Políticas de Posicionamiento internacional de la UADER	64
IV. 2.1 Acciones Unilaterales de posicionamiento internacional.....	64
IV. 3 Las Estrategias de Relacionamiento Institucional Internacional de la UADER.....	70
IV. 3.1 Relaciones Bilaterales	70
IV. 3.2 Relaciones Multilaterales.....	83
IV. 4 Total de actividades de Gestión Internación 2012 - 2019 de la UADER	92
CAPÍTULO V - DISCUSIONES - CONCLUSIONES	93
V. 1 La gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos.....	93
V. 1.1 Las estrategias de relacionamiento institucional internacionales	93
V. 1.2 Las Políticas de Posicionamiento Internacional	97
V. 1.3 La Gestión Internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos.....	98
CAPÍTULO VI - LIMITACIONES - RECOMENDACIONES	103
VI. 1 Limitaciones	103
VI. 2 Recomendaciones.....	105
CAPÍTULO VI - BIBLIOGRAFÍA.....	109
VI. 1 Publicaciones, normativas institucionales y portales oficiales.....	109
CAPÍTULO VII - ANEXOS	117
VII. 1 Modelo de Entrevista.....	117
VII. 1.2 Entrevistas.....	119
VII. 2 Convenios, Redes y Programas	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables - Esquema operacional	36
Tabla 2: Gestión Internacional: Estructura Orgánica - Funcional del Área de Relaciones Internacionales del Rectorado de la UADER.	48
Tabla 3: Gestión Internacional: Estructura Orgánica - Funcional del Departamento de Relaciones Internacionales y Cooperación Regional FHAyCS – UADER.	51
Tabla 4: Gestión Internacional: Estructura Orgánica - Funcional del Departamento de Relaciones Internacionales de la FCG – UADER.	54
Tabla 5: Gestión Internacional: Estructura Orgánica - Funcional del Área de Relaciones Internacionales FCyT – UADER.	55
Tabla 6: Gestión Internacional: Plan Estratégico de Relaciones Internacionales	59
Tabla 7: Gestión Internacional: Normativas Institucionales.....	62
Tabla 8: Políticas de Posicionamiento Internacional: Acciones Unilaterales	66
Tabla 9: Estrategias de Relacionamiento Institucional Internacional: Relaciones Bilaterales de la UADER.....	71
Tabla 10: Estrategias de Relacionamiento Institucional Internacional: Relaciones Multilaterales de la UADER.....	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Relaciones Bilaterales por Regiones.....	83
Gráfico 2: Relaciones Multilaterales por Regiones	91
Gráfico 3: Actividades de Gestión Internacional	92

RESUMEN

La presente investigación es el resultado del trabajo final de la Licenciatura en Relaciones Internacionales que se dicta en la Sede Paraná de la Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA) Facultad Teresa de Ávila, aprobado por Resolución 15-08- del 18 de agosto del 2023, cuyo tema es "La gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos desde el 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización".

El objetivo general de esta investigación fue describir la gestión internacional realizada por la Universidad Autónoma de Entre Ríos y específicamente describir las estrategias de relacionamiento internacional y las políticas de posicionamiento internacional llevadas a cabo por la Casa de Estudios. La internacionalización se consideró desde un enfoque integral, abarcando aspectos como los acuerdos internacionales de cooperación mediante convenios marco y específicos de colaboración, la participación en programas de movilidad y de redes internacionales, así como las actividades de gestión de las oficinas de relaciones internacionales de la Universidad.

El trabajo se sustentó en el paradigma globalista de las Relaciones Internacionales, empleando las categorías teóricas de "actores subnacionales" y de "gestión internacional". Esto permitió comprender el papel de la Universidad Autónoma de Entre Ríos como un actor subnacional en el contexto de su internacionalización, considerando también su marco legal y constitucional como Universidad Provincial.

La metodología utilizada incluyó el análisis de documentos institucionales, informes oficiales y de la política de internacionalización de la universidad. Además, se realizaron entrevistas con funcionarios y representantes claves, involucrados en la gestión internacional de la UADER, con el objetivo de obtener una visión completa de sus estrategias, prácticas y acciones.

Entre los hallazgos más destacados, se registraron las diversas iniciativas implementadas por la Universidad para promover su internacionalización, que incluyeron la firma de convenios marco y específicos de cooperación con instituciones extranjeras, la participación en programas de movilidad académica de estudiantes, docentes, gestores, administrativos e investigadores, la participación en redes internacionales con otras instituciones y universidades, así como actividades relacionadas con la participación en congresos, encuentros, ferias y foros a nivel internacional.

Se concluyó que la Universidad Autónoma de Entre Ríos ha desarrollado una gestión internacional descentralizada y autónoma con un grado de organización institucional medio, pero coherente con su estrategia de internacionalización. La implementación de políticas y acciones específicas ha permitido fortalecer sus lazos con instituciones extranjeras, enriquecer el entorno académico mediante la diversidad cultural y potenciar la calidad educativa ofrecida a su comunidad universitaria. También pudimos observar la falta de un registro sistematizado, ordenado y centralizado que dé cuenta de las actividades desarrolladas por el rectorado y las unidades académicas, así como la ausencia de una política de imagen territorial, de marketing y presupuestaria tendientes a la internacionalización.

Finalmente, se destaca la relevancia de este estudio en cuanto busca describir la gestión internacional de una Universidad Provincial, para reflexionar sobre su proyección y sus aportes en un contexto global en constante cambio. Se sugiere que futuras investigaciones sobre internacionalización de universidades provinciales profundicen el análisis sobre la relevancia de los intercambios académicos, culturales y científicos, para el desarrollo local, provincial y regional.

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN

En el estudio de la internacionalización universitaria encontramos diferentes opiniones respecto a cuáles son sus causas y consecuencias. En el caso de Latinoamérica, la mayoría de los estudios entienden que es impulsada por fenómenos como el mayor acceso educativo, la creciente demanda de propuestas de formación, los avances en la ciencia, la necesidad de especialización en áreas del conocimiento, la búsqueda de mayor calidad educativa, las nuevas formas de comunicación, como la propia autonomía universitaria, entre otras. En resumen, factores relacionados profundamente con el proceso de globalización, en interacción con las características propias, objetivos y fines de las instituciones universitarias (Tangelson, Guillermo, 2014)

La presente tesis se enfoca en analizar la gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos durante el período 2012-2019, centrándose específicamente en su estrategia de internacionalización. A lo largo de este trabajo, se examinará minuciosamente la evolución de las actividades de relacionamiento internacional llevadas a cabo por la universidad, así como las políticas de posicionamiento internacional implementadas desde la oficina de relaciones internacionales del Rectorado y las Unidades Académicas.

El objetivo principal de esta investigación es proporcionar una descripción de la gestión internacional de la UADER. Para lograr este propósito, la tesis se organiza en diferentes capítulos que abordan aspectos clave de la investigación.

En el Capítulo I, se presenta la introducción al tema de investigación, donde se aborda el problema de investigación, la pregunta de investigación y los objetivos generales y específicos que guían este estudio.

Seguidamente, el Capítulo II se centra en el marco teórico, contextualizando el estudio dentro de la disciplina discutiendo temas relevantes como la paradiplomacia

universitaria, la internacionalización universitaria y la gestión internacional de actores subnacionales.

El Capítulo III detalla el marco metodológico utilizado en la investigación, incluyendo el tipo de investigación, las técnicas de recolección y análisis de datos, y una descripción detallada de la gestión internacional de la UADER durante el período analizado.

Posteriormente, en el Capítulo IV se presentan los resultados obtenidos en relación con la gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, abordando aspectos como las estructuras orgánicas-funcionales, el plan estratégico de relaciones internacionales, las normativas institucionales vinculadas a la internacionalización, las políticas de posicionamiento internacional implementadas y las estrategias de relacionamiento institucional internacional.

En el Capítulo V, se discuten y analizan los resultados en función del objetivo general de la investigación, ofreciendo conclusiones significativas que contribuyen al conocimiento en este campo.

Finalmente, en el Capítulo VI se abordan las limitaciones y se ofrecen recomendaciones para futuras investigaciones, destacando las dificultades y obstáculos encontrados durante el desarrollo de este trabajo.

I. 1 Tema de Investigación

La Gestión Internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER) desde el 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización.

I. 2 Problema de Investigación

Dentro de lo que se denominan actores subnacionales, se encuentran no solo regiones o municipios, como parte de los gobiernos de un estado-nacional, sino que también otras instituciones, con un importante significado en lo cultural, lo académico y/o

científico, como por ejemplo las universidades de gestión pública (Harispe, Herrero, & Araya, 2014).

Estos actores subnacionales llevan a cabo diferentes modalidades de participación en la escena global y, más allá de no contar con la denominación de "sujetos del derecho internacional", realizan actividades de hecho en materia de cooperación internacional, estableciendo o cumpliendo acuerdos, ya sean económicos y/o culturales, de manera formal o informal (Vigevani, 2004, p. 28)

La manera de insertarse globalmente de estos nuevos actores subnacionales, que aparecen fuertemente en escena con posterioridad al fin de la Guerra Fría, pone en relevancia la necesidad de generar nuevos postulados desde las Relaciones Internacionales y la de revisar los marcos analíticos existentes. (Zeraoui Zidane, 2011).

Dentro de las Relaciones Internacionales, el concepto de Paradiplomacia (Panayotis Soldatos, 1990; Carreón Pedro, 2007; Martins Senhoras, 2009; Omar Taupier, 2010; Paquin, Stéphane, 2003) sirve también para describir las actividades que desarrolló la UADER en cuanto a su internacionalización.

Definiciones como las de Colacrai y Zubelzú (2004), nos permiten entender que la transnacionalización y la interdependencia, tienen como consecuencia que las vinculaciones no quedan solamente resumidas en las instancias superiores de las relaciones internacionales, sino que la diversidad de actores y temas generan una tendencia hacia la transferencia del poder de decisión a instancias subnacionales.

Para el caso argentino, Zubelzú (2008) entiende que el término "gestión internacional" o externa, se adecúa mejor a las experiencias de los actores subnacionales, atento a que el uso del concepto paradiplomacia "puede interpretarse como una actividad que duplica o compite con la del Estado nacional en un contexto cultural –el argentino– en el que el prefijo tiene más bien una connotación negativa, incluso con visos de actividad ilegal" (2008, p. 36).

Según afirma Martínez Lucca, en el proceso de internacionalización de las universidades argentinas, "la multiplicación de oportunidades de cooperación, las definiciones de la política exterior argentina y la diversificación de los socios dieron como resultado el desarrollo de una estrategia de internacionalización universitaria argentina original y propia" (Martínez Lucca, 2015 [en línea]).

Sabiendo que los estudios sobre actores subnacionales que realizan actividades paradiplomáticas se han focalizado principalmente en las grandes ciudades, y tomando como referencia lo expresado por Zubelzú (2014) en torno al concepto de Paradiplomacia en Argentina, la presente investigación adaptó las dimensiones operativas de la gestión internacional propuestas por Calvento, Lorenzo y Herrero (2014), que fueron pensadas para ciudades intermedias, para describir y sistematizar la gestión internacional de otro actor subnacional como es la Universidad Autónoma de Entre Ríos. Para ello se profundizó en la caracterización de las dos dimensiones propuestas por las autoras para analizar la gestión internacional, esto es "las estrategias de relacionamiento institucional internacional y las políticas de posicionamiento internacional".

I. 3 Pregunta de Investigación.

¿Cuáles son las características de la gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos desde el 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización?

I. 4 Objetivos de Investigación

I. 4.1 Objetivo General de Investigación

- Describir la gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos desde el 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización.

I. 4.2 Objetivos Específicos de la Investigación

- Describir las estrategias de relacionamiento institucional internacional desarrolladas por la Universidad Autónoma de Entre Ríos.
- Describir las políticas de posicionamiento internacional implementadas por la Universidad Autónoma de Entre Ríos.

I. 5 Justificación y Factibilidad

El 21 de diciembre de 2012, luego de doce años de existencia, la Universidad Autónoma de Entre Ríos logró su normalización, lo que supuso un mayor nivel de legitimidad e institucionalidad de la Universidad. Tras la reciente normalización, ya en el año 2013 el Consejo Superior aprobó el Proyecto Institucional que en uno de sus primeros párrafos menciona que la UADER "continúa consolidándose y ha obtenido un creciente reconocimiento por parte del sistema universitario. La gran mayoría de quienes integran la comunidad universitaria han incorporado la calidad como preocupación central de su desarrollo académico" (Proyecto Institucional - UADER, 2013, pág. 4)

Sabiendo que uno de los motivos que impulsan a las universidades a internacionalizarse es la búsqueda de una mayor calidad educativa, resultó interesante indagar sobre la estrategia de internacionalización de la UADER como actor subnacional. El análisis de las actividades externas de esta Universidad, resultó relevante para el campo disciplinar, teniendo en cuenta su condición particular de Universidad Provincial, con su autonomía consagrada en la Constitución de la Provincia de Entre Ríos, condiciones que la diferencia notablemente de las Universidades Nacionales y la convierten en un caso interesante y atípico para el estudio de la gestión internacional de actores subnacionales.

Actualmente hay en Argentina 9 instituciones de educación superior dependientes de los estados provinciales, 7 universidades (se incluye a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires): Universidad Autónoma de Entre Ríos - Universidad Provincial de Ezeiza (en proceso de nacionalización) - Universidad Provincial de Córdoba - Universidad Provincial del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires - Universidad del Chubut -

Universidad de la Ciudad de Buenos Aires y 2 Institutos (Instituto Universitario Patagónico de las Artes y el Instituto Universitario Provincial de Seguridad de Jujuy), los cuales han conformado la Red de Universidades Provinciales (RUP), y por último la Universidad Provincial Laguna Blanca de la Provincia de Formosa, creada en el 2022.

Fue necesario conocer las políticas concretas tendientes a generar redes estratégicas de cooperación o vinculación, programas de movilidad internacional académicos, de investigación, extensión o de gestión, así como las actividades y/o convenios de cooperación con otros actores nacionales y extranjeros. Para esto se necesitó conocer los destinatarios de dichas políticas, a quienes fue dirigido (docentes, investigadores, estudiantes, gestores, personal de la administración y/o de conducción), y los objetivos perseguidos (investigación, extensión, cooperación cultural, vinculaciones académicas, mejora de la gestión administrativa, mejora de la calidad educativa). Por ello resultó pertinente describir si las actividades de gestión internacional que se realizan desde las oficinas de relaciones internacionales de la UADER, se encuentran en consonancia con la misión que se plantea la institución en torno a su estrategia de internacionalización, su estructura organizativa, y el Proyecto Institucional de la Universidad aprobado posteriormente a su normalización. Dentro de las líneas de acción de la gestión institucional la Universidad se plantea *"desarrollar políticas académicas con universidades nacionales y extranjeras, a través de convenios marco y específicos de colaboración y cooperación entre las diferentes instituciones"* (Proyecto Institucional - UADER, 2013).

Con esta investigación se quiso reflexionar sobre la gestión internacional de los actores subnacionales como las universidades para internacionalizarse, además de aportar conocimientos en nuestro campo de estudio sobre la Gestión Internacional de actores subnacionales y en particular de las universidades. A la vez se pretendió conocer y aportar conocimiento sobre las estrategias y vinculaciones que desarrollan las universidades, y en este caso específicamente una universidad provincial, para insertarse a nivel regional y global. También se buscó describir las estrategias de relacionamiento institucional internacional y las políticas de posicionamiento

internacional llevadas adelante por la Universidad Autónoma de Entre Ríos, como dos dimensiones de análisis para entender la Gestión Internacional.

La descripción de estas dimensiones se realizó desde el proceso de normalización de la UADER (año 2012), teniendo presente su carácter de Universidad Provincial (actor subnacional), que supone una diferencia en cuanto a sus pares nacionales en aspectos como los presupuestarios, normativos, de objetivos y fines, entre otros, implicando contrastes y particularidades en su estrategia de relacionamiento institucional internacional y sus políticas de posicionamiento internacional.

Analizar la UADER nos sirvió para indagar sobre la capacidad de este actor para desarrollar actividades tendientes a proyectarse internacionalmente, por medio de vínculos formales, directos o indirectos con otros actores, en la búsqueda de cooperación; como también analizar aquellas capacidades de carácter unilateral desarrolladas para impulsarse y posicionarse en el exterior (Calvento, Lorenzo, y Herrero, 2014) sin olvidar que en el actual sistema internacional ningún actor posee una total autonomía (Keohane y Nye - 1973). Por ello, y siguiendo las ideas de Ferguson y Lampert, 1976, debimos dejar al margen los atributos de soberanía e independencia para definir al actor internacional, y centrarnos en su actuación, analizando al actor (la UADER) por su capacidad y comportamiento autónomo. Por ello analizamos a la Universidad desde esta perspectiva, poniendo énfasis en su habilidad para la realización de actividades y vinculaciones internacionales (Alvarez, Luna Pont y Oddone, 2019).

Ahora bien, esta condición de Universidad Provincial no implicó la imposibilidad de sumarse a políticas o acciones implementadas por el gobierno nacional, como por ejemplo el "Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI)", de la Secretaría de Políticas Universitarias, dependiente del Ministerio de Educación de la Nación. Tampoco supone una independencia y autonomía plena, sin condicionamientos en la toma de decisiones sobre las actividades de internacionalización. Es por esto que resultó necesario tener presente para su

análisis y estudio, que la misma es parte de un sistema normativo, jurídico y político institucional (Nacional y Provincial en el caso de la UADER).

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

II. 1 Estado de la Cuestión

Si bien existen investigaciones y artículos que abordan la Gestión Internacional o la Paradiplomacia de actores subnacionales como las universidades, principalmente en la última década, los mismos no abundan, por lo que tomamos como referencia aquellas investigaciones que tienen una mirada más amplia de los actores internacionales, como también aquellas que entienden que entes subnacionales como las universidades pueden desarrollar actividades Paradiplomáticas y de Gestión Internacional.

Damos cuenta de estudios latinoamericanos sobre la Paradiplomacia Universitaria, que analizan instituciones de educación superior de Argentina, Brasil, Colombia, México y Perú, lo que denota un interés de los investigadores latinoamericanos en ahondar en el conocimiento de esta temática.

Podemos citar el artículo realizado por Harispe, Herrero, y Araya (2014) para el VII Congreso de Relaciones Internacionales del Instituto de Relaciones Internacionales (IRI) de la Universidad Nacional de la Plata (UNLP), el I Congreso de Relaciones Internacionales del Consejo Federal de Estudios Internacionales (CoFEI) y el II Congreso de la Federación Latinoamericana de Estudios Internacionales (FLAEI) - (2014) titulado "Nuevos Actores Subnacionales en el Sistema Internacional: Municipios y Universidades". Este trabajo nos resultó de gran interés, ya que busca analizar las diversas y profundas modificaciones que se han dado en el escenario internacional y cómo éstas han significado la multiplicación y ampliación del número y tipo de actores internacionales. A su vez, en este trabajo se analiza el aumento de la participación e influencia de estos nuevos actores en las relaciones internacionales, que resulta en algunos casos, un fenómeno que redefine sus roles tradicionales, y en otros, en la profundización de procesos en marcha que los impulsan a desarrollar políticas de generación y fortalecimiento de los vínculos internacionales frente a un mundo cada vez más globalizado. Así, se menciona como ejemplo de nuevos actores subnacionales a los municipios y a las universidades, entendiendo a éstas últimas como instituciones

insertas en una comunidad, que poseen un significativo peso cultural, académico y científico.

También encontramos la tesis de Gabriela Zapata Morán (2021), denominada "Las estrategias de Paradiplomacia Universitaria en la atracción de estudiantes extranjeros de Posgrado de la Universidad Autónoma de Nuevo León". Esta investigación aborda específicamente a las universidades como actores Internacionales, permitiendo a la autora estudiar el potencial de los posgrados como espacios académicos capaces de incentivar la movilidad y la cooperación internacional. Para ello se propone evaluar las estrategias aplicadas por algunas universidades y particularmente por la Universidad Autónoma de Nuevo León (México), desde la mirada de algunos expertos y de los actores institucionales.

De la misma autora, y en colaboración con otros investigadores, mencionaremos el trabajo denominado "La paradiplomacia universitaria, las transformaciones de las universidades ante el COVID 19", de María Gabriela, Zapata-Morán; Jorge Hipólito, Berlanga-Ramírez, Hugo, Salazar-Mata (2021), donde se estudian las estrategias paradiplomáticas de las universidades como consecuencia de la situación sanitaria por el COVID 19. Este documento aporta información relacionada a las diversas estrategias paradiplomáticas y al impacto que éstas tienen en la atracción de estudiantes universitarios, además de brindar información sobre aspectos de la revisión y el análisis documental sobre internacionalización universitaria y los modelos que permiten entender la dimensión internacional de las universidades como actores locales.

Podemos además, citar la tesis de grado de Claudia Ruíz Gutierrez, denominada "Internacionalización de la Educación Superior - Paradiplomacia Universitaria y la Gestión de la Comunicación en este Proceso", de la Facultad de Comunicación. (Piura, Perú 2014). En el segundo capítulo de esta tesis se desarrolla una investigación sobre los cambios en el sistema actual de las relaciones internacionales y sus nuevos actores, abordando conceptos sobre la Paradiplomacia, sus estrategias y fines. En el tercer capítulo define a la universidad como actor internacional y analiza cómo la globalización

ha ejercido una influencia directa sobre la educación universitaria en su vinculación en el plano global.

Dentro de aquellas investigaciones que se acercan a nuestro trabajo, observamos el documento de investigación elaborado por García Wadman, Jiménez Quintana y Zapata Moran (2019), publicado en la revista Política, Globalidad y Ciudadanía denominado "Paradiplomacia universitaria: la internacionalización de la educación superior en América Latina", que es producto de una revisión bibliográfica, cuyo objeto consistió en analizar el impacto que las universidades tienen como actores Paradiplomáticos en las relaciones internacionales, por medio de procesos y estrategias de internacionalización. Se tomaron casos de Universidades de Chile, Argentina y Brasil. Posteriormente a la revisión de la documental, se realizó un análisis donde se identificaron diferentes estrategias para la internacionalización, como particularidades históricas que influyeron con estos procesos. La investigación, llega a la conclusión que la internacionalización universitaria en América Latina, no está exenta de retos y desafíos, pero entienden que las estrategias implementadas han contribuido a que las universidades se encuentren lanzadas a la arena internacional.

II. 2 Recorrido Conceptual

II: 2.1 Ubicación en la disciplina

La gestión Internacional de actores subnacionales (Zeraoui Zidane, 2011; Harispe, Herrero, y Araya, 2014; Doval, 2007; Natalizio, 2007; Vigevani, 2004; Calvento, Lorenzo y Herrero, 2014) tiene como dimensiones operativas las estrategias de relacionamiento internacional y las políticas de posicionamiento de las instituciones a nivel internacional, que han significado la modificación del carácter central y unitario del Estado-Nación, en un proceso que ha tenido como resultado que las relaciones internacionales ya no sean una materia exclusiva de los Estados Centrales, producto del surgimiento de actores transnacionales, gubernamentales y no gubernamentales que conforman una nueva trama de relaciones transnacionales e intergubernamentales (Keohane y Nye, 1989).

Dentro de la disciplina de las Relaciones Internacionales, el paradigma globalista entiende que la sociedad internacional y las relaciones e interacción dentro del sistema constituyen una red donde los diferentes actores se vinculan entre sí por la cooperación y por medio de un cierto orden dado por reglas comunes, más allá de la anarquía existente en el sistema global. En ese sentido, este paradigma resulta el adecuado para investigar la Gestión Internacional de actores subnacionales como las universidades, como fenómeno relativamente nuevo en el estudio de las Relaciones Internacionales, especialmente el caso de universidades provinciales.

El paradigma globalista se da en el contexto de los debates dentro de la disciplina, en este caso el "debate interparadigmático" con el paradigma estatocéntrico, en base a la teoría de la interdependencia compleja de Keohane y Nye (1989), caracterizada por considerar que a) existen diversos canales mediante los cuales las sociedades interactúan, tanto formales como informales, b) existe una ausencia de jerarquía entre los temas de la agenda global, c) existe un menor papel de las fuerzas militares, irrelevante para resolver desacuerdos económicos pero muy importantes para las relaciones políticas y militares entre bloques rivales.

La presente investigación se basa en el paradigma globalista, el que considera que los Estados ya no cuentan con el otrora protagonismo en el sistema internacional por la aparición de otros actores de relevancia e influencia. Por este motivo, menciona Muhittin Ataman, que el crecimiento de "actores no estatales ha llevado recientemente a algunos observadores de las Relaciones Internacionales a concluir que los Estados están disminuyendo en importancia, y que los actores no estatales están ganando estatus e influencia" (Ataman, 2003, p. 42)

II. 2.2 Paradiplomacia

La Paradiplomacia puede leerse desde la década de los 80' en el marco del debate transnacionalista y federalista en la disciplina de las Relaciones Internacionales, como la Diplomacia Paralela que realizan los actores subnacionales o no tradicionales en el contexto de la globalización e interdependencia de las sociedades (Ovando Santana,

2013, p. 2). Zidane Zeraoui (2011, p. 83) cita en su artículo, la diplomacia paralela y las relaciones internacionales de las regiones, al teórico James der Derian (1987), en su interpretación etimológica de la palabra Paradiplomacia, quien piensa que este término se divide en dos partes: "para", dando el significado de 'junto a' o 'al lado de', que también podría significar 'divergente de', – opuesto a 'diplomacia'. A su vez, entiende por diplomacia el servicio de los Estados en sus Relaciones Internacionales. De esta manera se concluye que la "Para - Diplomacia", son las relaciones internacionales llevadas a cabo por actores diferenciados de los Estados, como por ejemplo actores no gubernamentales, transnacionales o no tradicionales.

Coincidiendo con el pensamiento de Taupier (2010) y analizando la problemática desde la Paradiplomacia, entendemos que esta no solo comprende la actividad de los gobiernos subnacionales, sino también la de otros actores, aquellos que insertos en la sociedad local, logran beneficios para sus comunidades (Omar Taupier, 2010). Esta mirada de la Paradiplomacia ha permitido la incorporación y el estudio de las universidades como actores internacionales. Desde esta mirada consideramos a la UADER como un actor subnacional, que ahonda en esta característica en base a su condición de universidad perteneciente a un Estado Provincial.

Es necesario tener en cuenta que dentro de la evolución teórica conceptual sobre los gobiernos no centrales y los actores subnacionales como hacedores de las relaciones paradiplomáticas, existen debates en torno al sujeto que se halla habilitado para llevar adelante la actividad internacional, independientemente del tipo de acción realizada y modalidades de desempeño. Para ello tomamos aquellas aproximaciones que dimensionan la actividad paradiplomática de manera más amplia, que incluyen a todos los actores que tienen actividad internacional (privados y públicos) como actores paradiplomáticos, sean o no estatales.

En la misma línea que Martins Senhoras (2009), entendemos que los actores subnacionales para internacionalizarse, sean estos Estados locales o regionales, empresas, organizaciones no gubernamentales y actores no tradicionales, no requieren

necesariamente de la participación de los gobiernos centrales para realizar actividades y/o acuerdos con el objeto de obtener financiamiento y resolver problemáticas de su entorno. En este sentido, la Paradiplomacia puede verse como una democratización de la política en el exterior, al considerar las necesidades y los intereses de actores subnacionales al interior de un Estado (Oddone, 2016)

“La paradiplomacia es un tema de creciente importancia en el ámbito de las relaciones internacionales que se refiere a los procesos de extroversión de actores subnacionales como gobiernos locales y regionales, empresas, organizaciones no gubernamentales que buscan realizar actos y acuerdos internacionales con el fin de obtener recursos y resolver problemas específicos de cada área de forma más rápida y sencilla sin la intervención de los gobiernos centrales”. (Martins Senhoras, 2009.

p.1)

De acuerdo con lo que plantea Carreón Pedro (2007), entendemos que toda forma de actividad internacional que es llevada a cabo por un actor no tradicional, puede ser vista como Paradiplomacia. Según Lecours (2002), es ese conjunto de acciones que realizan actores subnacionales en el concierto internacional, estableciendo contactos y relaciones con entidades extranjeras, con el objeto de promover y sostener acciones dentro de sus competencias constitucionales.

II. 2.2.1 Paradiplomacia Universitaria

En la actual sociedad internacional existen dos grandes fuerzas motoras, la globalización y el regionalismo, que sirven de conducto para la agenda internacional, política, económica y cultural de los diferentes actores de las Relaciones Internacionales. En el actual estado de globalización, los estados se han visto superados en sus capacidades de respuesta, por ejemplo, en los aspectos económicos o medioambientales, dejando espacios de actuación sin control ni regulación a las grandes transnacionales. Es en este contexto que actores subnacionales como las regiones/ciudades necesitan realizar acciones (con mayor capacidad si se encuentran interrelacionadas), en función de las deficiencias de los Estados-Nación (Berneo, 2019).

Dentro de estos actores subnacionales, vamos a encontrar no solo a los municipios como parte del gobierno de un Estado-Nación, sino a instituciones con un importante peso tanto en lo cultural como en lo académico-científico, es el caso de las universidades. (Harispe, Herrero, & Araya, 2014).

Las universidades contribuyen desde su misión y funciones, al desarrollo de las sociedades en las cuales están insertas. Desde ese lugar, las instituciones de educación superior se encuentran en una posición privilegiada para lograr una comprensión profunda de la humanidad y sus relaciones económicas, culturales, políticas, como también estudiar y proponer soluciones en la más amplia variedad de problemáticas de la vida humana. La función social de la universidad, la formación de ciudadanos pensantes y críticos de su entorno y la búsqueda continua del conocimiento, resultan elementos primarios y constitutivos de las universidades.

Coincidiendo con Ruiz, C (2014) consideramos como actor de gran importancia en la comunidad internacional a las universidades, en función de las transformaciones que han sufrido en las últimas décadas en cuanto a su influencia y alcance, que también implica la capacidad que tienen estas instituciones de establecer relaciones de cooperación, la generación de recursos económicos, sociales y humanos, como de conocimientos. Así, este actor aporta no solo al desarrollo y al progreso de sus comunidades y regiones, sino también a las acciones generadas por la comunidad académica en el plano internacional. (Ruiz, C. - 2014, p. 47).

Las universidades desde una perspectiva donde se las ve como instituciones con identidad propia, historias y trayectorias, tienen una estabilidad institucional "equivalente a la de los estados nacionales" (Harispe, Herrero y Araya, 2014, p. 7). Esto se da en parte por el reconocimiento de la sociedad de la necesidad de instituciones que, por medio de la maduración en el tiempo, trabajen en la construcción de la nación, en la conformación de las clases dirigentes, profesionales y técnicas. (Harispe, Herrero y Araya, 2014)

Si para analizar esta situación consideramos que la mayoría de los estudios sobre modelos de desarrollo, asignan una gran importancia al conocimiento y, por consiguiente, a las universidades como instituciones que lo posibilitan, nos permitimos visualizar un nuevo entramado interinstitucional. Esta perspectiva pone de manifiesto que las instituciones encargadas de producir y transferir conocimiento son parte del entramado social que construye territorio, y por ello no deben estar ajenas a la participación en la acción política de transformación local o regional. Coraggio (2002) nos dice que, en esta participación en redes institucionales de pensamiento universal, las universidades cumplen un rol activo no solo al producir y transferir conocimiento, sino que por medio de relaciones que pueden ser tendencialmente globales, desempeñan un papel como mediadoras del conocimiento que viene de otras partes del mundo.

Coincidentemente con lo que plantea Zapata Moran (2021), la paradiplomacia toma fuerza por medio de la internacionalización de las universidades, atento a que estas acciones externas de las propias universidades, refuerzan sus actitudes futuras. Las universidades en su papel de actores subnacionales, potencian los procesos entre los actores regionales, nacionales y sus pares externos.

Boisier (2005) define a las universidades subnacionales como las regionales, departamentales, provinciales e incluso comunitarias y señala que favorecen el desarrollo y proyección internacional donde se asientan. Harispe, Herrero y Araya (2014) entienden que en Argentina este concepto es discutible de aplicar, atento a que las universidades (nacionales y públicas) de prestigio y trayectoria obtienen su financiamiento de las arcas del estado nacional. En nuestro caso, creemos que se dan las condiciones propicias para incorporar a la UADER dentro de este concepto como actor subnacional, al estar esta universidad financiada en su mayor porcentaje por las arcas del estado provincial y al estar estrechamente vinculada a objetivos y metas de desarrollo de la provincia, como también poseer una gran presencia en su geografía. Boisier, (2005) llega a la conclusión que las universidades contribuyen a un mejor posicionamiento internacional, basado en el conocimiento de "su" territorio en la

globalización, la UADER se encuentra contenida dentro de este concepto de universidad atendiendo a su contribución y presencia en el desarrollo de la provincia de Entre Ríos.

Cabe entonces la definición de Zapata Moran (2021), que entiende que la Paradiplomacia Universitaria es el "ejercicio de diplomacia paralela que llevan a cabo las universidades como actores locales con sus pares en el extranjero, con el fin de establecer estrategias de internacionalización formales a nivel institucional" (Zapata Moran 2021, p. 122).

II. 2.2.2 Internacionalización Universitaria

El Grupo de trabajo de Internacionalización de Universidades, dependiente del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, menciona que "La internacionalización de la educación superior se describe como "el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural y global a los objetivos, la enseñanza/aprendizaje, la investigación y las funciones de servicio de una universidad o sistema de educación superior" (Wit, 1995, p. 3) y agregan "es un factor esencial de la reforma para la mejora de la calidad y de la eficiencia de las universidades españolas" (Comisión, 2013, p. 3), además entiende que la internacionalización no se reduce únicamente a la movilidad de estudiantes y a la firma de acuerdos, sino que se deben considerar aspectos como la circulación de cerebros, las titulaciones conjuntas, la internacionalización en casa, la acreditación y verificación, el desarrollo de asociaciones de alumnos internacionales, la clasificaciones internacionales (ranking) de universidades, entre muchas otras experiencias y prácticas.

Rodríguez Pulido, nos dice en relación a esto que "La Internacionalización de la educación superior es entendida como el proceso de integración de la dimensión internacional en los objetivos de la universidad, a través de una gestión integral de los diferentes procesos académicos universitarios" (Rodríguez Pulido, 2018, p. 651).

Un trabajo publicado en la Revista Gestión de las Personas y Tecnología de la Universidad de Chile, que busca comparar las políticas implementadas en materia de internacionalización de la educación superior para México, Colombia y Argentina, menciona que:

“La internacionalización de un sistema de educación o de una institución implica el diseño de estrategias para incorporar la dimensión internacional en las funciones educativas y, por ende, la elaboración de un plan de gestión adecuado. Por lo tanto, es precisa la formulación de políticas específicas en la docencia, la investigación y la extensión” (Morresi & Quartucci, 2018, p. 42).

II. 3 Los Actores Subnacionales

Para analizar la gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, utilizamos el concepto de actor internacional de Esther Barbé (2007), que lo define como “aquella unidad del sistema internacional (entidad, grupo, individuo) que goza de habilidad para movilizar recursos que le permiten alcanzar sus objetivos, que tienen capacidad de ejercer influencia sobre actores del sistema y que gozan de cierta autonomía” (p.153),

Entendemos que los diversos actores subnacionales, con capacidad de participar en la dinámica de las Relaciones Internacionales, tienen una marcada presencia en el plano internacional. Estas relaciones muestran una tendencia hacia la transferencia del poder decisorio a favor de actores con algún grado de autonomía, que no necesitan la intervención directa ni única de los estados nacionales; y a las cuales se las denomina dentro de nuestro campo de estudio “Paradiplomacia”.

Al ser la UADER, un actor subnacional consagrado en la constitución de la Provincia de Entre Ríos: “La Universidad Provincial tiene plena autonomía. El Estado garantiza su autarquía y gratuidad e impulsa su articulación pedagógica...” (Artículo 269 de la Constitución de la Provincia de Entre Ríos), es capaz de establecer sus propias relaciones y sus propios caminos de internacionalización, más allá de las vinculaciones

y relaciones con los organismos y programas del estado provincial y nacional. Colacrai y Zubelzù (2004) entienden que la transnacionalización y la interdependencia involucran diversos canales de vinculación y de actores que interactúan. La ampliación de los temas y costos mutuos, se mueven como factores que promueven y aceleran las modificaciones en las relaciones, no quedando solamente resumida en las instancias superiores de las relaciones internacionales, sino que la diversidad de actores y temas, generan una tendencia hacia la transferencia del poder de decisonal a instancias subnacionales.

Como señala Panayotis Soldatos (1990), en términos cualitativos se ha producido un cambio en las relaciones internacionales. Actores como las Universidades vienen generando sus propias formas de relacionarse internacionalmente, fijando sus fines y objetivos de internacionalización, haciendo uso de sus propios recursos y su propia autonomía. Además, en términos cuantitativos la actividad de internacionalización de las universidades se encuentra en un momento de crecimiento constante, que tiene que ver con los temas que se abordan y los tipos de relacionamientos, así como de la cantidad de contactos y acuerdos realizados.

Para Carreón Pedro (2007) la Paradiplomacia es: "toda forma de actividad internacional llevada a cabo por actores no tradicionales". Continuando con este razonamiento, Martins Senhoras (2009) considera que todos los actores que tienen una actividad internacional, pueden hacer paradiplomacia, incluyendo en este grupo a las empresas y a las universidades. Entiende a la Paradiplomacia como: procesos de extroversión de actores subnacionales como Estados locales y regionales, empresas, organizaciones no gubernamentales, que procuran practicar actos y acuerdos internacionales a fin de obtener recursos y resolver problemas específicos de cada área con mayor rapidez y facilidad sin la intervención de los gobiernos centrales.

De acuerdo con lo que expresa Cristina Ovando Santana (2013) para los transnacionalistas (con fundamento en la pérdida de hegemonía de los Estados) más allá de las relaciones transnacionales, aparecen también vínculos

transgubernamentales y dentro de estos, "una parte destacable de las relaciones que se desarrollan entre los Estados, no son decididas y/o ejecutadas por los órganos centrales de sus respectivas administraciones sino por "subunidades" (...) que de un modo directo, operan en el exterior del Estado sin una directa intervención gubernamental" (Calduch, R, citado en Santana, 2013. p. 8).

Por lo tanto, en la actual situación del sistema internacional donde existen actores no tradicionales y un sin fin de organizaciones e individuos que realizan actividades de vinculación y cooperación en el plano internacional, la Paradiplomacia tiene sus propios debates, en el medio de los cuales se suceden los cambios en las relaciones y por ende en el sistema. Este es un proceso que se viene dando como resultado de la constante pérdida de hegemonía de los Estados como único agente con capacidad de influir y conducir la dinámica internacional. Pero debemos entender que este cambio en las relaciones y en el sistema, no significa la sustitución de la actividad de las cancillerías. En este sentido, para nosotros la Paradiplomacia supone la participación no solo de los gobiernos subnacionales, sino también la de diferentes actores no tradicionales con capacidad de influir y desarrollar actividades internacionales.

II. 3.1 Gestión Internacional de actores subnacionales

El realizar la investigación desde la categoría de Gestión Internacional, es producto de entender que "fijar el contenido de la política exterior es tarea del Estado Nacional, en tanto que la tarea de las ciudades es solo la gestión internacional, que proporciona un instrumento para satisfacer las necesidades locales" (Doval, 2007, p. 22). Desde esta perspectiva, consideramos que dicho análisis no aplica o se circunscribe únicamente a las ciudades y puede ser perfectamente aplicable a las universidades como actores subnacionales, entendiendo también que las gestiones y vinculaciones internacionales realizadas por estos actores subnacionales "no significan el fin de la diplomacia estatal" (Natalizio, 2007, p. 40).

Para el estudio de la Gestión Internacional de la UADER utilizamos los conceptos vertidos por Calvento, Lorenzo, y Herrero, (2014), para el análisis de las ciudades

intermedias, redirigiendo el estudio en este caso hacia una universidad. En el mismo, las autoras entienden que las políticas llevadas a cabo por estos actores subnacionales "son concebidas como herramientas que impulsan la inserción nacional e internacional, buscando aprovechar las oportunidades del contexto exterior y presentándose como un instrumento significativo para el desarrollo local" (Calvento, Lorenzo & Herrero, 2014, p. 41).

En el análisis utilizaremos las dos variables propuestas por Calvento, Lorenzo, y Herrero (2014), para estudiar la categoría "Gestión Internacional de actores subnacionales". Estas dimensiones, utilizadas para describir y sistematizar la participación internacional son: **las estrategias de relacionamiento institucional internacional y las políticas de posicionamiento internacional.** (Calvento, Lorenzo & Herrero, 2014).

En cuanto a **las estrategias de relacionamiento institucional internacional**, las mismas agrupan a los vínculos formales, directos e indirectos, que se establecen con otros actores subnacionales e instituciones internacionales, que posibiliten la cooperación política y técnica en el ámbito regional y global, operacionalizando la misma por medio de dos subdimensiones: las relaciones de carácter bilateral y multilateral. Las bilaterales se materializan mediante acuerdos entre ciudades, regiones y ciudades o entre instituciones internacionales y ciudades. Estas relaciones tienen el objetivo de promocionar los vínculos que supongan un intercambio de experiencias sobre cuestiones inherentes a lo local, a la búsqueda de soluciones de problemas comunes y la puesta en valor de lo cultural. En este tipo de relaciones, las estrategias más utilizadas son la de hermanamiento de ciudades y los convenios de cooperación internacional bilaterales como actas, acuerdos y convenios de cooperación internacional. En cuanto a las relaciones multilaterales, estas se constituyen a través de redes u organizaciones de ciudades, facilitando una inserción más dinámica y de alto nivel de las relaciones internacionales de los actores subnacionales e incrementando el intercambio de información y experiencias.

En relación a **las políticas de posicionamiento internacional**, se entiende que son aquellas acciones unilaterales llevadas a cabo por los municipios con el fin de promocionar y posicionarse en la esfera externa; diferenciando por un lado las políticas locales de comercio exterior que promueven las exportaciones a través del asesoramiento, el aporte de información, las capacitaciones a los interesados y la estructuración de redes de contactos internacionales (Rondas de Negocios - Misiones Comerciales - Ferias Internacionales); y por otro lado las políticas de marketing de los municipios que promueven una imagen territorial, (Marca-Ciudad), como política pública, que es formulada y dirigida por los gobiernos subnacionales para incrementar las capacidades territoriales, las ventajas competitivas y su posicionamiento dentro del territorio nacional como en el plano internacional (Calvento, Lorenzo & Herrero, 2014).

II. 3.1.1 Estrategia de Internacionalización

La internacionalización implica un plan y por tanto la formulación de una estrategia con objetivos claros a través de acciones y resultados medibles (Ruiz, C. 2014). Knight citada por Gacel-Ávila (1999) entiende la planificación estratégica como un modelo cíclico que comienza en asumir las razones que llevan a implementar un plan de internacionalización.

Parafraseando a Claudia Ruiz Guitierrez, para que el proceso de internacionalización sea efectivo, debe recaer no solo en las autoridades universitarias, sino también en toda la comunidad académica y además debe ser acompañada institucionalmente. Con posterioridad deberá realizarse la planificación de la estrategia que se va a llevar a cabo para internacionalizarse, la que deberá contener las metas y el proceso operativo de ejecución del plan, con especial atención en los recursos con que se cuentan, las necesidades que se tienen y los objetivos de cada institución (Ruiz, C. 2014). El plan deberá contener las prioridades institucionales de manera realista, teniendo en cuenta las experiencias, los recursos humanos y los recursos financieros disponibles/necesarios (Gacel Ávila, 1999).

Para finalizar, nos encontraremos con el proceso de evaluación que necesitará de un seguimiento sistemático de la temática específica dentro de la institución, que estime su impacto y promueva su mejoramiento (Ruiz, C. 2014).

La planificación para internacionalizarse debe adecuarse a la realidad de cada institución, dado que la misma se va construyendo desde las experiencias particulares y únicas (Gacel Ávila, 1999).

II. 3.1. 2 Estrategia de Internacionalización de la UADER

Las oficinas de Relaciones Internacionales de la UADER, fueron nuestro principal foco de atención en la investigación, como los ámbitos que proporciona dentro de la Universidad, el "marco institucional adecuado para promover la cooperación internacional en el campo científico, docente, tecnológico, cultural y artístico. En el mismo sentido, se trabaja para incentivar la investigación y la gestión, a través de diferentes instancias de movilidad" (Página Web UADER, 2019).

Este proceso es coordinado a través de la Oficina de Relaciones Internacionales del Rectorado. Dentro de los objetivos, el área se propone fomentar en la universidad la participación en experiencias en el ámbito internacional, como también proyectar las capacidades de la UADER en cuanto al flujo de movilidad. Tiene dentro de sus funciones (Resolución 103 Rectorado - Universidad Autónoma de Entre Ríos, 2018):

- Fijar las políticas en relación a la Cooperación y las Relaciones Internacionales en vistas de los lineamientos y objetivos de cada Unidad Académica.
- Implementar las resoluciones Rectorales y/u Ordenanzas emanadas por el Consejo Superior de la Universidad relacionadas con la Cooperación Académica Internacional.
- Representar a la Universidad en actividades de cooperación y movilidad académica de toda índole.
- Acrecentar y fortalecer la participación activa en las principales redes de Universidades Nacionales e Internacionales

- Fomentar la elaboración de convenios de reciprocidad con instituciones extranjeras.
- Proponer al señor Rector todas aquellas disposiciones conducentes a un mejor funcionamiento del área.
- Mantener vínculos con las demás estructuras de la Universidad a fin de coordinar y propiciar los canales adecuados para el normal desarrollo de las actividades que así lo requieran.
- Desarrollar además todas las otras funciones que surjan de los objetivos propios que están especificadas y las que fije el señor Rector.

II. 4 Marco Contextual de la UADER

La Universidad Autónoma de Entre Ríos es una Universidad provincial, pública y gratuita, creada en el año 2000 mediante la Ley N.º 9250 – sancionada el 8 de junio de ese año.

“Surgió como respuesta a los desafíos que interpelan la vida social, económica, política y cultural de la comunidad entrerriana. La necesidad de encontrar nuevos horizontes para diversas problemáticas, movilizó la voluntad del Estado Provincial y los Estados Municipales, y de algunas organizaciones de la sociedad civil vinculadas a la producción y la educación, a construir y proyectar un espacio institucional con sustento democrático para implementar nuevas políticas educativas” (Página Web UADER, 2019).

Para su creación, se dispuso la transferencia de más de veinte Institutos de Enseñanza Superior, Escuelas de Nivel Medio, Escuelas Rurales, Colegios Superiores y otras instituciones que conformaron la nueva estructura académica/administrativa de la naciente Universidad. Así se conformaron en la actualidad sus cuatro Facultades:

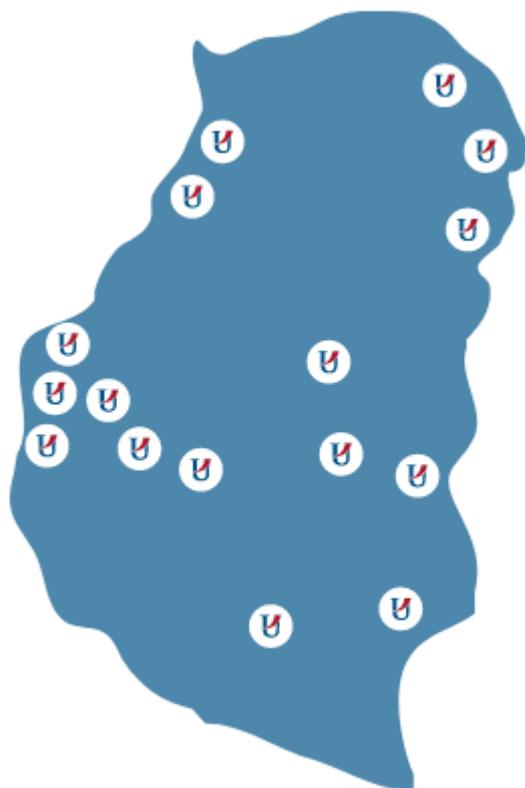
- Humanidades, Artes y Ciencias Sociales
- Ciencia y Tecnología
- Ciencias de la Gestión
- Ciencias de la Vida y la Salud

La transferencia abarcó tanto al personal docente y administrativo como a los recursos presupuestarios y edificios, no fue ordenada ni planificada, lo que llevó a la formación de una Universidad emergente con una identidad bien definida y diversa. Esto generó tanto apoyos como resistencias al interior de la Casa de Estudios.

En 2001, el Poder Ejecutivo Nacional otorgó reconocimiento nacional a la UADER, sujeto al cumplimiento de un Plan de Reconversión Institucional y Académica, el cual se dio por finalizado en 2008 y constituyó al afianzamiento como casa de altos estudios de carácter público. También en 2001 se aprobó el Estatuto Provisorio, a partir del cual se ha consolidado una estructura propia para el funcionamiento general.

A partir de 2002, se constituyeron órganos consultivos para avanzar en el proceso de normalización (Consejos Consultivos en las Facultades y Consejo Superior Provisorio), con límites en sus competencias, pero con el espíritu de legalizar su funcionamiento y dar cabida a un debate amplio y propio del hacer democrático en el ámbito universitario. Esta etapa de la Universidad estuvo marcada por dificultades propias del contexto de crisis social y económica tanto provincial como nacional.

De esa manera, la normalización llegó el 21 de diciembre de 2012, mediante la primera Asamblea Universitaria, cuyo motivo fue la elección del Rector y Vicerrector mediante el voto de los Decanos y de los representantes de los claustros, quienes previamente habían sido elegidos por sus pares.



Mapa: El presente mapa muestra las localidades de la Provincia de Entre Ríos donde la UADER tiene presencia con una o más sedes.

Fuente: Página Web de la Universidad Autónoma de Entre Ríos.

CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO

III.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo, ya que buscó identificar las propiedades del proceso de gestión internacional de la UADER consecuentes con su internacionalización, tal como lo definen Hernández Sampieri y otros (2010) cuando indican que estos estudios buscan "especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice" (p 80).

En cuanto al recorte temporal del objeto de estudio, la investigación se clasifica como transversal, ya que dicha descripción analiza el corte temporal que inicia desde la Normalización de la Universidad (fines de 2012) y hasta el año 2019 (previo al inicio de la Pandemia por COVID19) sin la pretensión de analizar la evolución de la variable en el tiempo, sino simplemente la de describir su comportamiento en ese período. Se toma como fecha de corte el fin del año 2019, debido a que, a partir de los efectos que causó la Pandemia por el COVID 2019, la actividad internacional de la Universidad asume nuevas características para adaptarse al contexto sobre las acciones y políticas de internacionalización, producto principalmente del cierre de las fronteras de los Estados y la preservación de la salud de las personas. La presente investigación se llevó a cabo en el ámbito de las cuatro Facultades y el Rectorado de la UADER.

III. 2 Técnicas de recolección y análisis de datos

En la presente investigación se recurrió a la aplicación de diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos de acuerdo con los objetivos específicos de la misma. A continuación, se detalla el proceso de operacionalización aplicado junto con la técnica específica en cada caso.

III. 2.1 Operacionalización. Dimensiones y Subdimensiones

- 1) Estrategias de relacionamiento institucional internacional** están integradas por "los vínculos formales, directos e indirectos, que se establecen con otros actores subnacionales e instituciones internacionales con la finalidad de generar,

especialmente, vías de cooperación política y técnica en el ámbito transregional y global" (Calvento, Lorenzo & Herrero, 2014). Para su operacionalización vamos a basarnos en las siguientes dos subdimensiones:

2) Las *relaciones bilaterales*: Estas se materializan a través de acuerdos entre universidades, entre una universidad y redes regionales, consorcios o instituciones internacionales. El objetivo de dichas relaciones bilaterales es la promoción de vínculos que incluyan el intercambio de experiencias relativas a cuestiones académicas, culturales, educativas, de extensión, investigación, gestión, ciencia y tecnología, como también la búsqueda de soluciones a problemas comunes y del entorno. Para la realización de estas vinculaciones, las acciones más comunes son los convenios marcos y específicos de cooperación, programas, y acuerdos bilaterales.

Las *relaciones multilaterales*: estas se constituyen por medio de acuerdos entre redes universitarias, consorcios universitarios, y entre estos y organismos nacionales e internacionales que permitan una inserción dinámica en las relaciones internacionales, generando posibilidades de intercambios, experiencias y financiación. En las relaciones multilaterales distinguiremos las regionales (Sudamérica, Centroamérica, Latinoamérica, América del Norte, Europa, Asia) considerando en estas por ejemplo a los programas como los ofrecidos por el Mercosur, al PILA, al ZICOSUR y las globales (resto del mundo) considerando en estas por ejemplo a programas como los de UNESCO, ERASMUS, Fulbright, AFS, entre otras.

- 2) **Políticas de posicionamiento internacional**: las mismas son las realizadas con carácter unilateral por las universidades, con el fin de su promoción y el mejoramiento de su posicionamiento hacia el exterior. Podemos distinguir entre ellas los seminarios, programas, jornadas, congresos, presentaciones de libros, publicaciones, las editoriales, los rankings internacionales, el marketing y la imagen territorial.

Tabla 1: Variables - Esquema operacional

Dimensión	Subdimensión	Indicadores
Estrategias de Relacionamiento Institucional Internacional	Relaciones de carácter bilateral	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad y tipo de convenios firmados con otras Universidades (por unidades académicas y campos del conocimiento) - Cantidad y tipo de acuerdos con Organizaciones para la internacionalización (por unidades académicas y campos del conocimiento) Tipo de movilidad según países y regiones de: Docentes, Estudiantes, Gestores, Investigadores (por unidades académicas y campos del conocimiento)
		<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad y Tipo de Programas en los que se participa (por unidades académicas, campos del conocimiento y actores institucionales). - Cantidad y Tipo de Redes en las que se participa (por

Dimensión	Subdimensión	Indicadores
	Relaciones de carácter multilateral	unidades académicas, campos del conocimiento y actores institucionales). - Cantidad y Tipo de Foros en los que se participa (por unidades académicas, campos del conocimiento y actores institucionales). - Participación en Congresos y Encuentros internacionales (por unidades académicas, campos del conocimiento y actores institucionales). - Tipo de movilidad según países y regiones de: Docentes, Estudiantes, Gestores, Investigadores (por unidades académicas y campos del conocimiento).
Políticas de Posicionamiento Internacional	Acciones unilaterales	- Presencia/ausencia de una política de posicionamiento internacional en materia comunicacional y de marketing (Notas de prensa - Publicaciones Internacionales - Publicidad - Convocatorias - Participación internacional en

Dimensión	Subdimensión	Indicadores
		Foros, Ferias, Charlas, Conversatorios, Congresos, Seminarios, Encuentros (por países o regiones). - Participación en Rankings Internacionales. - Existencia de una Imagen Territorial.

Fuente: Cuadro de elaboración propia con base en los aportes de Clavento, Lorenzo y Herrero (2014). -

III. 2.2 Análisis de Contenido

Para la recolección de los datos relacionados con la dimensión **“Estrategias de Relacionamento Institucional Internacional (bilaterales y multilaterales)”** se aplicaron las siguientes técnicas:

- **Análisis de Contenido** se realizó el análisis de contenido semántico de los siguientes documentos:
 - Documentos: Se relevaron aquellos documentos que aportan a las estrategias de relacionamiento institucional internacional:
 - Estructura orgánica y funcional
 - Plan Estratégico del Departamento de RRII
 - Normativas (Ordenanzas - Resoluciones)
 - Presupuesto y Recursos Humanos
 - Proyecto Institucional
 - Convenios
 - Acuerdos

- Redes
 - Programas
 - Foros
 - Reuniones
 - Consorcios
 - Otras
- Los portales web de rectorado y las Unidades Académicas:
 - Universidad Autónoma de Entre Ríos: <http://uader.edu.ar/acyri/>
 - Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales: <https://fhaycs-uader.edu.ar/secretaria-de-investigacion-y-posgrado/internacionales-fhaycs>
 - Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud: <https://fcvs.ar/>
 - Facultad de Ciencias de la Gestión: <http://fcg.uader.edu.ar/>
 - Facultad de Ciencia y Tecnología: <http://fcyt.uader.edu.ar>
 - Pautas del Análisis Documental: Los documentos se analizaron teniendo en cuenta:
 - Tipo de documento
 - Tipo de actividad
 - Países, regiones, consorcios y organizaciones.
 - Unidades académicas y campos de conocimiento.
 - Claustros y actores institucionales.
 - Año
 - **Entrevistas semiestructuradas y orales** a actores institucionales. Se realizó un cuestionario con preguntas abiertas semi estructuradas con el objeto de recuperar datos relacionados con los indicadores descritos en el proceso de operacionalización. La selección de los entrevistados se realizó de manera intencional, teniendo en cuenta los siguientes criterios: participación en la gestión de las actividades de internacionalización de la universidad, participación del

entrevistado en la definición o aplicación de los objetivos de internacionalización de la universidad.

- Entrevistados:
 - Director/a del Área de Relaciones Internacionales
Téc. Fernando Andrés Romero (2016 al 2021)
Doc. Alfonsina Kohan (2022 - 2023)
 - Al personal de la Administración encargado de las oficinas de Relaciones Internacionales de las diferentes Unidades Académicas:
Sra. Melisa Pérez (desde 2017 FHAyCS)
Prof. Renta Galarza (desde 2012 - FCyT)
Lic. Valentín Romero (desde 2017 - FCG)
Prof. Claudia Schira (2012 al 2017 FCVS)
- Pautas de la Entrevista:
 - Se realizaron de manera presencial y/o remota
 - El cuestionario contiene preguntas cerradas y abiertas

Se consideraron los cambios producidos dentro de la Universidad en cuanto a personal de gestión, en función de la renovación y/o cambio de autoridades y agentes, como también las modificaciones en las estructuras orgánicas y funcionales.

Para la recolección de datos relacionados con la dimensión **“Políticas de Posicionamiento Internacional (unilaterales)**, se aplicaron las siguientes técnicas:

- **Análisis de Contenido** se realizó el análisis de contenido de los siguientes documentos:
 - Documentos: Se relevaron aquellos documentos que aportan a las Políticas de Posicionamiento Internacional:
 - Estructura orgánica y funcional
 - Plan Estratégico del Departamento de RRH
 - Normativas (Ordenanzas - Resoluciones)

- Presupuesto y Recursos Humanos
 - Proyecto Institucional
 - Notas de prensa
 - Publicaciones
 - Marketing
 - Convocatorias
 - Foros
 - Ferias Internacionales
 - Charlas
 - Conversatorios
 - Congresos
 - Imagen Territorial
 - Otras
- Los portales webs son los siguientes:
- Universidad Autónoma de Entre Ríos: <http://uader.edu.ar/acyri/>
 - Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales: <https://fhaycs-uader.edu.ar/secretaria-de-investigacion-y-posgrado/internacionales-fhaycs>
 - Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud: <https://fcvs.ar/>
 - Facultad de Ciencias de la Gestión: <http://fcg.uader.edu.ar/>
 - Facultad de Ciencia y Tecnología: <http://fcyt.uader.edu.ar>
- Pautas del Análisis Documental: Los documentos se analizaron teniendo en cuenta;
- Tipo de documento
 - Tipo de Actividad
 - Tema
 - Unidad Académica/Ámbito de Aplicación
 - Año

- Destinatario

- **Entrevistas semiestructuradas y orales** a actores institucionales. Se realizó un cuestionario con preguntas abiertas semi estructuradas con el objeto de recuperar datos relacionados con los indicadores descritos en el proceso de operacionalización. La selección de los entrevistados se realizó de manera intencional, teniendo en cuenta los siguientes criterios: participación en la gestión de las actividades de internacionalización de la universidad, participación del entrevistado en la definición o aplicación de los objetivos de internacionalización de la universidad.
 - Entrevistados:
 - Director/a del Área de Relaciones Internacionales
Téc. Fernando Andrés Romero (2016 al 2021)
Doc. Alfonsina Kohan (2022 - 2023)
 - Al personal de la Administración encargado de las oficinas de Relaciones Internacionales de las diferentes Unidades Académicas:
Sra. Melisa Pérez (desde 2017 FHAyCS)
Prof. Renta Galarza (2012 al 2020 - FCyT)
Lic. Valentín Romero (desde 2017 - FCG)
Prof. Claudia Schira (2012 al 2017 FCVS)
 - Pautas de la Entrevista:
 - Se realizarán de manera presencial y/o remota
 - El cuestionario contendrá preguntas cerradas y abiertas

Se consideraron los cambios producidos dentro de la Universidad en cuanto a personal de gestión, en función de la renovación y/o cambio de autoridades y agentes, como también las modificaciones en las estructuras orgánicas y funcionales.

III. 2.3 Plan de análisis de los datos

La edición, carga y análisis de los datos se realizó mediante planillas electrónicas de Excel y para el procesamiento cuantitativo de la información se utilizaron herramientas informáticas de análisis de datos. También se hizo uso de tablas y gráficos. Los datos obtenidos fueron analizados teniendo en cuenta la gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, a través de:

- Las Estrategias de relacionamiento institucional Internacional (bilaterales y multilaterales)
- Las Políticas de Posicionamiento Internacional (unilaterales)

III. 2.4 Matriz de datos de la Gestión Internacional de la UADER

A los fines de poder analizar las actividades de gestión internacional realizadas por la UADER, en función de los objetivos específicos, se procedió a la elaboración de los siguientes cuadros matrices que se utilizaron para registrar las políticas de posicionamiento internacional de la Universidad (Cuadro Matriz 1) y las estrategias de relacionamiento institucional internacional tanto bilaterales como multilaterales (Cuadro Matriz 2)

Cuadro Matriz 1.

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	Tema	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Destinatarios	AÑO
----	-------------------	-------------------	------	---------------------------------------	---------------	-----

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Matriz 2.

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	País - Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año

Fuente: Elaboración propia

Estos cuadros matrices incorporaron en las columnas, las correspondientes pautas para el análisis documental propuestas, incluyendo la fecha de realización de la actividad a los fines de lograr un orden cronológico del período.

III. 2.5 Descripción de la Gestión Internacional de la UADER

Para dar respuesta al objetivo general de la investigación "Describir la gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos desde el 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización", desarrollamos primeramente las conclusiones respecto a los objetivos específicos, las dimensiones y subdimensiones que los componen. Además, para caracterizar los objetivos, se tomó en cuenta como criterio general el número de actividades de gestión internacional que se identificó para cada una, así como aquellas que fueron identificadas como las más destacadas o estratégicamente importantes en función de los datos analizados y las entrevistas a los agentes de los Departamento de Relaciones Internacionales del Rectorado y de las Unidades Académicas.

En cuanto a la caracterización del objetivo general, utilizamos los datos recabados durante la investigación, los que fueron incorporados a los resultados. Con dichos datos se elaboraron las conclusiones que nos permitieron caracterizar al objetivo antes mencionado haciendo hincapié en los siguientes criterios:

- 1 - Grado de descentralización y autonomía de las oficinas de relaciones internacionales del Rectorado y de las Unidades Académicas, en relación a las funciones otorgadas por las estructuras orgánicas, las normativas propias de la Universidad y las propias prácticas institucionales, desde el 2012 y hasta el 2019.
- 2 - Actividades y acciones más destacadas, agrupadas en las subdimensiones utilizadas en el trabajo de investigación y en relación con la estrategia de internacionalización de la Universidad, desde 2012 y hasta el 2019.
- 3 - Grado de organización de la gestión internacional de las oficinas de Relaciones Internacionales del Rectorado y de las Unidades Académicas, desde el 2012 y hasta el 2019.

Para determinar el criterio N° 1, referido al **grado de descentralización y autonomía**, se realizó un análisis teniendo en cuenta las funciones, competencias y acciones llevadas adelante por las oficinas de relaciones internacionales de la Universidad y las normativas institucionales que definen las atribuciones de las oficinas de Relaciones Internacionales durante el periodo analizado.

De los datos obtenidos, se observa una tendencia progresiva hacia la creación y consolidación mediante el dictado de normativas rectorales y decanales que determinan y otorgan las atribuciones y funciones de las oficinas de relaciones internacionales y por tanto su grado de descentralización y autonomía. De esta manera se considera que el grado de descentralización y autonomía fue bajo si se constituyeron normativamente las estructuras orgánicas - funcionales de entre 1 y 2 dependencias universitarias, medio en el caso de que se constituyeran entre 3 y 4 oficinas, y alto en el caso de que fueran 5 o más.

Para el criterio N° 2, que versa sobre las **actividades y acciones más destacadas**, las mismas fueron recabadas en función de las subdimensiones utilizadas en el trabajo de investigación, y según la importancia estratégica que tuvieron para la vinculación internacional de la Universidad durante el período analizado. Se interpretó como importancia estratégica no solo el número de iniciativas implementadas y la variedad de las mismas según cada subdimensión, sino también el reconocimiento y la valoración otorgada por los agentes entrevistados.

Para analizar el criterio N° 3, referido al **grado de organización de la gestión internacional** de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, desde el 2012 y hasta el 2019, se elaboraron una serie de indicadores al respecto, en base a una adaptación de los utilizados por Costamagna y Foglia (2011, 2017) para describir el Nivel de Formalización de la Gestión Externa de los Municipios:

a- La existencia de oficinas de Relaciones Internacionales en el Rectorado y en las Facultades, que además cuenten con funciones y atribuciones claras, determinadas normativamente.

b- Presupuesto propio de las oficinas de Relaciones Internacionales y recursos humanos propios.

c- Un plan estratégico de relaciones internacionales y un Proyecto Institucional claro y consistente.

Así, se determina que el nivel de organización fue bajo si se identificó la presencia de al menos uno de los tres indicadores previamente mencionados, medio si se encontraron dos de los tres, y alto si se observó la presencia de todos ellos.

CAPÍTULO IV - RESULTADOS.

IV. 1 La Gestión Internacional

En el punto 1 de este capítulo se describen los resultados obtenidos en función de la información relevada durante la investigación, relacionada específicamente con todos aquellos aspectos institucionales que tienen que ver con la Gestión Internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos. Para ello describimos las estructuras orgánicas - funcionales de las oficinas de Relaciones Internacionales de la Universidad y las Unidades Académicas y su comportamiento durante el período 2012 - 2019, el Plan Estratégico de la Universidad presentado en el 2012, y las normativas institucionales generadas por la universidad para la internacionalización durante todo el período estudiado, como también aspectos relacionados con los recursos humanos y presupuestarios.

Desde los puntos 2 al 4 de este capítulo se describen los resultados obtenidos en relación a las dimensiones y subdimensiones de la Gestión Internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos en función de las categorías planteadas en la investigación.

IV. 1.1 Estructuras Orgánicas - Funcionales

En este punto se detallan las estructuras de la Oficina de Relaciones Internacionales de la UADER y sus Unidades Académicas (FHAYCS - FCyT - FCG) sus competencias, funciones y fines. En el caso de la FCVyS, no se especificará este punto, ya que durante el período de la investigación la estructura orgánica de esa Unidad Académica no contemplaba una oficina de Relaciones Internacionales.

Estructura Orgánica - Funcional de Rectorado

La UADER crea primeramente en el año 2009 el Área de Relaciones Internacionales por Resolución N° 0857/09 UADER y en el 2010 por medio de la Resolución 0438-10 se la eleva a Dirección de Relaciones Internacionales con dependencia directa del Rector/a Organizador/a. Con posterioridad, en el 2011, mediante la Resolución N° 1800, se presenta una nueva estructura bajo la forma de Departamento de Relaciones Internacionales, con un esquema organizacional con 3 Divisiones: 1) Gestión, 2)

Movilidad Internacional 3) Redes Estratégicas. Este Departamento se colocó bajo la órbita de la Secretaría de Ciencia y Técnica. En el año 2018 mediante Resolución N° 103/2018 se modifica nuevamente el Área de Relaciones Internacionales, dependiendo jerárquicamente del Rectorado, con la siguiente estructura orgánica:

Tabla 2: Gestión Internacional: Estructura Orgánica - Funcional del Área de Relaciones Internacionales del Rectorado de la UADER.

OFICINA	FUNCIONES	PERSONAL
<p>Área de Cooperación y Relaciones Internacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fijar las políticas en relación a la Cooperación y las Relaciones Internacionales en vistas de los lineamientos y objetivos de cada Unidad Académica. - Implementar las Resoluciones Rectorales y/u Ordenanzas emanadas por el Consejo Superior de la Universidad relacionadas con la Cooperación Académica Internacional. - Representar a la Universidad en actividades de cooperación y movilidad académica de toda índole. - Acrecentar y fortalecer la participación activa en las principales redes de universidades nacionales e internacionales. - Fomentar la elaboración de convenios de reciprocidad con instituciones extranjeras. - Proponer al rector/a todas aquellas disposiciones conducentes a un mejor funcionamiento del área. - Mantener vínculos con las demás estructuras de la Universidad, a fin de coordinar y propiciar los canales adecuados para el normal desarrollo de las actividades que así lo requieran. - Desarrollar, además, todas las otras funciones que surjan de los objetivos propios que estén 	<p>1 Director/a</p>

OFICINA	FUNCIONES	PERSONAL
	especificadas y las que fije el/la rector/a	
Departamento de Gestión de la Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo las acciones inherentes a las relaciones entre la Universidad y las instituciones extranjeras. - Promover, gestionar y coordinar los convenios con instituciones internacionales y colaborar en la gestión de los mismos. - Requerir informes, partes de avance, inventario y toda otra documentación necesaria para un efectivo control de gestión en el área de competencia. - Controlar, según normativas internas y externas, los proyectos ingresados tanto para posterior presentación y evaluación, como para el cierre de aquellos ya ejecutados. - Implementar las acciones necesarias para la recepción y acompañamiento de investigadores, profesores, estudiantes y administrativos internacionales, así también aquellos visitantes extranjeros que realicen actividades en esta Casa de Altos Estudios. - Llevar adelante acciones vinculadas al acompañamiento a integrantes de los diferentes claustros de la Universidad en programas, becas y oportunidades de internacionalización. - Intervenir ante la Dirección General de Migraciones en los trámites y procesos que se requieran. 	1 Agente
	- Mantener actualizada la base de datos de las vinculaciones con el sector público, privado y de	

OFICINA	FUNCIONES	PERSONAL
<p align="center">División Cooperación Internacional</p>	<p>instituciones extranjeras y seguir su implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener actualizada las relaciones de la Universidad con instituciones extranjeras. - Favorecer la cooperación en el campo docente, de investigación, extensión, artístico/cultural y de gestión de la Universidad, con el fin de garantizar la circulación del conocimiento con universidades y organismos extranjeros, propiciando la creación de redes. - Realizar el seguimiento de convocatorias y oportunidades internacionales. - Extender todo lo relacionado con el procesamiento de documentación y tramitaciones que se gestionen en el ámbito del área. 	<p align="center">1 agente</p>
<p align="center">División Movilidad Académica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenir en todo lo atinente a la propuestas de movilidad internacional a la comunidad académica UADER (estudiantes, docentes, investigadores, gestores y administrativos, profesionales y autoridades) como también a aquellos visitantes extranjeros que realicen actividades en esta casa. - Mantener actualizada las bases de datos de los distintos tipos de movilidad, tanto entrantes como salientes y dar seguimiento en cada caso. - Implementar los procesos necesarios para trámites frente a la Dirección Nacional de Migraciones. - Entender todo lo relacionado con el procesamiento de documentación y tramitaciones que se gestionen en el ámbito del área. 	<p align="center">1 agente</p>

OFICINA	FUNCIONES	PERSONAL
División Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar adelante los trámites, procedimientos administrativos y contables que se requieran para el buen funcionamiento del área. - Entender en todo lo relacionado con el procedimiento de la información y procedimientos que se lleven adelante en el área. - Desarrollar, además, todas las otras funciones que surjan de su tarea, las complementarias de las mismas y las necesarias para su administración interna. 	1 agente

Fuente: Elaboración propia con base en la Resolución 103/2018 Rectorado UADER

Estructura Orgánica - Funcional FHaYCS

La estructura Orgánica - Funcional de la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, fue aprobada primeramente por la Resolución N° 0232/12 FHaYCS, y posteriormente la misma fue derogada por la Resolución N° 1333/16 DEC, la cual viene a reemplazarla.

Tabla 3: Gestión Internacional: Estructura Orgánica - Funcional del Departamento de Relaciones Internacionales y Cooperación Regional FHaYCS – UADER.

OFICINA	FUNCIONES	PERSONAL
	<ul style="list-style-type: none"> - Promover e impulsar la internacionalización de la Facultad en concordancia con las necesidades de cooperación internacional de la Universidad. - Promover e impulsar la internacionalización de la Facultad, en colaboración y en conjunto con las demás Facultades de la Universidad. - Asesorar al Secretario en todas las cuestiones relativas a la vinculación con las entidades del 	

OFICINA	FUNCIONES	PERSONAL
<p align="center">Departamento de Relaciones Internacionales y Cooperación Regional</p>	<p>exterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Articular la política del departamento con las Sedes y dependencias de la Facultad. - Diseñar y gestionar estrategias para la firma de actas acuerdos de convenio marco y convenios específicos de vinculación institucional con universidades extranjeras, organismos y agencias de cooperación internacional. - Impulsar el intercambio de estudiantes, docentes, investigadores y administrativos con centros e instituciones internacionales de excelencia, fomentando la integración social, académica y cultural de la comunidad universitaria de la Facultad con sus pares internacionales. - Ordenar y coordinar el servicio de intercambio de estudiantes, docentes, investigadores y administrativos de la Facultad, tanto para el envío como para la recepción de los mismos. - Fortalecer los vínculos académicos con las redes regionales de educación superior para la integración latinoamericana. - Gestionar fuentes de financiamientos internacionales y nacionales, para el desarrollo de proyectos de investigación, intercambios, becas de perfeccionamiento, redes académicas, programas de movilidad, cursos, seminarios, etc. - Brindar información a la comunidad universitaria acerca de las fuentes de financiamiento - Desarrollar y/o ejecutar los programas internacionales que le sean encomendados por las autoridades de la Facultad. - Llevar el registro de los convenios internacionales 	<p align="center">1 Jefe de Departamento</p>

OFICINA	FUNCIONES	PERSONAL
	<p>que le sean encomendados por las autoridades de la Facultad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar además todas las funciones que surjan de su tarea, las complementarias de las mismas y las que fije el superior. 	
<p>División Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar acciones de logística para los visitantes extranjeros - hospedaje, trámites, seguros. - Mantener actualizadas diferentes bases de datos, principalmente de embajadas, universidades extranjeras, redes y organismos internacionales, agencias de viajes, seguros y alojamientos - Recibir y gestionar las demandas y consultas. - Desarrollar además todas las funciones que surjan de su tarea, las complementarias de las mismas y las que fije el superior. 	<p>1 Jefe de División</p>
<p>División Redes Estratégicas y Movilidad Internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Articular con la oficina de Relaciones Internacionales de la Universidad, la creación y el mantenimiento de redes de cooperación internacional. - Gestionar fuentes de financiamiento, nacionales y extranjeras, en vista a la creación de la movilidad internacional - Gestionar la movilidad de docentes, estudiantes y administrativos en relación con el ingreso y egreso de los mismos. - Favorecer la integración regional universitaria y fomentar la movilidad interregional de investigadores, docentes, estudiantes y personal administrativo. - Desarrollar además todas las funciones que surjan 	<p>1 Jefe de División</p>

OFICINA	FUNCIONES	PERSONAL
	de su tarea, las complementarias de las mismas y las que fije el superior.	

Fuente: Elaboración propia en base a la Resolución N° 1333/2016 DEC - FHaYCS.

Estructura Orgánica - Funcional FCG

La estructura Orgánica - Funcional de la Facultad de Ciencias de la Gestión, fue aprobada primeramente por la Resolución N° 113/15 FCG. En este caso el Departamento de Relaciones Internacionales depende jerárquicamente de la Secretaría de Investigación y Posgrado de esa Unidad Académica.

Tabla 4: Gestión Internacional: Estructura Orgánica - Funcional del Departamento de Relaciones Internacionales de la FCG – UADER.

OFICINA	MISIÓN	
Departamento de Relaciones Internacionales	Promover, consolidar y fortalecer la internacionalización de la educación superior, a través de las movilidades académicas estudiantiles, de docentes, investigadores y personal administrativo de la Facultad.	
	FUNCIONES	PERSONAL
	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el intercambio de personal entre instituciones u organizaciones nacionales y del exterior a fin de favorecer la formación de recursos humanos y la posibilidad de establecer vínculos permanentes de cooperación académica. - Difundir la información disponible sobre becas, subsidios de distinto origen, pasantías, 	1 Jefe de Departamento

OFICINA	MISIÓN
	<p>intercambios, a toda la comunidad de la Facultad de Ciencias de la Gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesorar a los miembros de la Facultad seleccionados para procesos de intercambio. - Asesorar y acompañar en el cumplimiento de lo normado por los Convenios, a los pasantes y miembros de intercambios que provengan del exterior.

Fuente: Elaboración propia con base en la Resolución N° 113/2015 - FCG.

Estructura Orgánica - Funcional FCyT

La estructura Orgánica - Funcional de la Facultad de Ciencia y Tecnología, fue aprobada por la Resolución N° 0223/13 FCyT, la cual fue posteriormente reemplazada por la Resolución N° 2244/2016 FCyT.

Tabla 5: Gestión Internacional: Estructura Orgánica - Funcional del Área de Relaciones Internacionales FCyT – UADER.

OFICINA	FUNCIONES	PERSONAL
	<ul style="list-style-type: none"> - Representar a la Facultad de Ciencia y Tecnología en cuanta reunión, actividad y/o evento ante el Departamento de Relaciones Internacionales de la UADER. - Asistir y/o asesorar a miembros, universidades e instituciones internacionales que deseen contactarse con esta Facultad por cualquier título o tramitación pertinente. - Proponer y asistir en el diseño y ejecución de políticas y objetivos relativos a las relaciones internacionales. - Intervenir y asesorar en toda inquietud, sugerencia o 	

OFICINA	FUNCIONES	PERSONAL
<p align="center">Área de Relaciones Internacionales</p>	<p>consulta manifestada por docentes, investigadores y/o estudiantes relacionadas con los programas de promoción internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitar el contacto de docentes, investigadores y/o estudiantes con instituciones exteriores homónimas, como así también facilitarlo con los miembros de Universidades y/o instituciones extranjeras con todos los miembros de nuestra Casa de Estudios. - Difundir y gestionar Programas de Promoción Internacional y de cuantas oportunidades existan destinadas a docentes, investigadores y/o estudiantes, efectuando el seguimiento y control correspondientes de sus postulantes y el despacho de las correspondientes postulaciones ante el Departamento de Relaciones Internacionales de la UADER. - Realizar propuestas tendientes a complementar y/o enriquecer las experiencias internacionales, como por ejemplo la realización de nuevos Convenios Marco, y proponer la concreción de Convenios Específicos Internacionales. - Gestionar, administrar y coordinar el arribo, estancia y egreso de sujetos de la comunidad internacional a la Facultad de Ciencia y Tecnología, ya sean docentes, investigadores y/o estudiantes. - Generar y actualizar bases de datos relativas a los Convenios Internacionales Marco y/o Específicos existentes con Universidades extranjeras. - Generar archivos con los documentos y las acreditaciones en relación a las experiencias internacionales en las cuales docentes, investigadores y/o estudiantes hayan participado por 	<p align="center">1 Jefe de Área</p>

OFICINA	FUNCIONES	PERSONAL
	<p>intermedio de los programas gestionados y/o ejecutados por esta Área.</p> <ul style="list-style-type: none">- Organizar la transferencia de estas experiencias dirigidas a la comunidad universitaria.- Interactuar formalmente con las distintas Áreas y Secretarías de la Facultad de Ciencia y Tecnología, según las necesidades administrativas y operativas.- Recepcionar, revisar y presentar las postulaciones de cuanto programa sea difundido por el Departamento de Relaciones Internacionales de la UADER.	

Fuente: Elaboración propia con base en la Resolución N° 2244/2016 FCyT.

IV. 1.2 Comportamiento de las Estructuras Orgánicas durante el período estudiado:

Las estructuras orgánicas de las oficinas de Relaciones Internacionales tuvieron el siguiente comportamiento durante el período, siendo disímiles unas de otras en función de las Unidades Académicas:

Rectorado de la Universidad: primeramente, el Departamento tenía dependencia jerárquica directa del Rector/a - Resolución N° 438/10 Rectorado. Con posterioridad la dependencia es transferida a la Secretaría de Ciencia y Técnica mediante la Resolución 1800/11 Rectorado. En el 2018, elevada a Dirección, vuelve a estar en dependencia jerárquica directa del Rector por medio de la Resolución N° 103/18 Rectorado. Se puede observar en el período investigado que no existe una continuidad en la estructura orgánica de la oficina de Relaciones Internacionales del Rectorado, dando cuenta de una constante modificación de sus jerarquías, funciones y dependencias durante el periodo analizado.

Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales: la oficina se constituyó como Departamento de Relaciones Internacionales y Cooperación Regional (DRICR),

dependiendo jerárquicamente de la Secretaría de Investigación y Posgrado - Resoluciones N° 0232/12 FHaYCS y 1333/2016 DEC. A diferencia de las otras Facultades, el DRICR cuenta ya en el 2012 con dos divisiones: 1) División Redes Estratégicas y Movilidad Internacional 2) División Servicios. El mismo ha mantenido su estructura y dependencia, mediante una política de continuidad institucional. Otro aspecto a destacar es la impronta latinoamericana con que cuenta la estructura, que le otorga un papel relevante a la cooperación regional.

Facultad de Ciencia y Tecnología: Dependencia jerárquica de la Secretaría Académica - Resoluciones N° 223/13 FCyT y 2244/2016 FCyT. Al igual que la FHaYCS, en esta Unidad Académica se puede observar una continuidad en la Estructura Orgánica y sus funciones, mediante una política de continuidad institucional.

Facultad de Ciencias de la Gestión: Carece de Estructura Orgánica del Departamento hasta el año 2015, cuando se dicta la Resolución 113 FCG, creando el Departamento de Relaciones Internacionales dependiente jerárquicamente de la Secretaría de Investigación y Posgrado. A partir de este momento la estructura se mantiene sin modificaciones durante el resto del período investigado.

Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud: durante el período estudiado esta Unidad Académica no contó con una estructura orgánica funcional. Según lo recabado en las entrevistas, las actividades de Relaciones Internacionales fueron llevadas adelante por la Secretaría de Extensión Universitaria primeramente y con posterioridad directamente por el Decanato, mediante la designación de una persona a cargo.

Cabe aclarar que la representación en el exterior de la Universidad la ejerce aquella persona que ocupa el cargo de Rector/a, y en ese sentido el Artículo N° 15 del Estatuto Provisorio dispone que "El Rector es el representante de la Universidad y dirige todas las actividades de la misma", y en el inciso C, del Artículo N° 16, donde se especifican las funciones del Rector/a, establece como una de ellas el de "mantener relaciones con las corporaciones e instituciones científicas y universitarias del país y del extranjero".

IV. 1.3 El Plan Estratégico de Relaciones Internacionales de la UADER

En el año 2012 la Universidad Autónoma de Entre Ríos desarrolló su Plan Estratégico del Departamento de Relaciones Internacionales, el mismo fue elaborado por el equipo técnico de la misma Universidad con el apoyo de colaboradores de las diferentes Facultades por medio de seminarios y talleres específicos, según se desprende de la información relevada y de las entrevistas realizadas.

A continuación, presentamos el Plan Estratégico de Relaciones Internacionales que se plantea la Universidad. De él se puede obtener resumidamente, un detalle de los objetivos, estrategias y acciones perseguidas, con base en cuatro ejes principales: Institucional - Académico - Cultural - Divulgación/Comunicación.

Tabla 6: Gestión Internacional: Plan Estratégico de Relaciones Internacionales

Ejes Estratégicos	Objetivos	Estrategias	Acciones
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Construir un marco de referencia para el conjunto de las acciones de RRII de la UADER y de las estructuras y estamentos universitarios - Generar / mejorar instrumentos para la toma de decisiones, que fomenten la participación, mejoren la eficiencia, comunicación y coordinación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar y mantener las vinculaciones con otras instituciones/organismos internacionales. - Fomentar y obtener redes de comunicación con Áreas de RRII. Intercambiar experiencias académicas, de investigación y producción intelectual. 	<ul style="list-style-type: none"> -Organización /implementación de eventos de RRII. - Presentación de propuestas en convocatorias. - Conformación de Redes/Sistemas de trabajo. - Gestión/coordinación de mecanismos de financiación para actividades de RRII.

Ejes Estratégicos	Objetivos	Estrategias	Acciones
Académico	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer y proponer acciones y compromisos de académicos. - Promover la formación académica mediante la movilidad internacional (expertos extranjeros en UADER y personal de UADER en el extranjero). 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar, asesorar y evaluar planes, programas y proyectos de las diferentes unidades académicas de la UADER relacionadas a RRII. - Agilizar instancias de movilidad académica de autoridades, docentes, administrativos y estudiantes desde y hacia UADER. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar, difundir y coordinar las ofertas y convocatorias de acciones de formación académica en relación a las RRII. - Realizar el seguimiento y control de las fechas de vencimiento y plazos para las presentaciones de convenios, a fin de darles continuidad. - Coordinar con otras áreas a fin de promover la creación de carreras/cursos de posgrado y estancias de investigación con profesionales invitados o en centros extranjeros.
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar y difundir actividades culturales en el ámbito de la UADER y en el exterior. - Integrar a la comunidad universitaria de la UADER en las actividades culturales producto de acciones de RRII. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover y coordinar actividades culturales en relación con las RRII, tanto al interior de la Universidad como en ámbitos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización, coordinación y difusión de eventos culturales, como exposiciones, presentaciones de libros, ciclos de teatro, danza, conciertos, cine, etc. - Promover mecanismos de apoyo a actividades culturales por parte de miembros de la comunidad educativa de la UADER, y de profesionales del exterior invitados.

Ejes Estratégicos	Objetivos	Estrategias	Acciones
Divulgación/ Comunicación	- Difundir las ofertas, actividades y compromisos de la oficina de RRII de la UADER.	- Posicionar a la UADER en el contexto nacional e internacional en materia de RRII. - Implementar/sostener un sistema de comunicación y divulgación de la oficina de RRII de la UADER.	- Publicación de información en Boletines, informes, Sitios web, otros sitios. - Elaborar un Plan de Acogida/protocolos. - Diseñar un Centro de documental sobre RRII de la UADER. - Controlar, asesorar y acompañar la documentación a presentar por parte de los interesados en las convocatorias.

Fuente: Plan Estratégico de Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Entre Ríos 2012 - 2016.

IV. 1.4 Normativa Institucional vinculada a la internacionalización

Para impulsar la internacionalización de la Universidad y garantizar el correcto funcionamiento de las oficinas de Relaciones Internacionales, fue necesario establecer normativas internas que regularan y estructuran las actividades de la gestión internacional. A continuación, se presenta una tabla que detalla las normativas de la Universidad relacionadas con este aspecto:

Tabla 7: Gestión Internacional: Normativas Institucionales

Tipo de Documento	Nombre del Documento	Tema	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	AÑO
Resolución Ministerial	Estatuto Provisorio (Aprobado por Resolución 1181/2001 MEN)	Artículo 2° Inciso a) -Elaborar, promover, desarrollar, transferir y difundir la cultura, la ciencia y la tecnología en el plano internacional Artículo 2° Inciso b) -Estimular el intercambio de Docentes, Egresados y Estudiantes, con centros científicos y culturales extranjeros. Artículo 14° inciso g) y Artículo 23° Inciso e) Reválida y habilitación de títulos extranjeros. Artículo 15°. Regulación de la representación legal de la Universidad en el extranjero. Artículo 16° inciso c) Mantener relaciones con corporaciones e instituciones científicas y universitarias extranjeras.	UADER	2001
Resolución Rectoral	Resolución N° 857/2009 Rectorado	Estructura Orgánica - Funcional: Área de Relaciones Internacionales del Rectorado	UADER	2009
Resolución Rectoral	Resolución 438/2010 UADER	Creación de la Dirección de Relaciones Internacionales de la UADER. Se encarga la elaboración de un cuerpo normativo que determine: Naturaleza, misión, objetivos, estructura funcional y ocupación de la Dirección.	Rectorado	2010
Resolución Rectoral	Resolución N° 1800/2011 Rectorado	Estructura Orgánica - Funcional	UADER	2011
Resolución Rectoral	Plan Estratégico de RRII 2012 - 2016 - UADER	Plan Estratégico del Departamento de Relaciones Internacionales	UADER	2012
Resolución Decanal	Resolución N° 0232/2012	Estructura Orgánica - Funcional	FHAyCS	2012

Tipo de Documento	Nombre del Documento	Tema	Unidad Académica/ Ámbito de Aplicación	AÑO
	FHAyCS			
Resolución Consejo Superior	Ordenanza 016-2013 CS	Creación del sistema de Becas para cubrir gastos de alojamiento y manutención de estudiantes internacionales	UADER	2013
Resolución Consejo Superior	Ordenanza 031-2013 CS	Protocolo de Reconocimiento de Materias cursadas por estudiantes en Universidades Extranjeras	UADER	2013
Resolución Consejo Superior	Resolución N° 086/2013 CS	Proyecto Institucional	UADER	2013
Resolución Decanal	Resolución 0223/13 FCyT	Estructura Orgánica - Funcional	FCyT	2013
Resolución Rectoral	Resolución 045/14	Creación de la CEPROMO (Comisión de Evaluación de Programas de Movilidad)	UADER	2014
Resolución Decanal	Resolución 1333/16 DEC FHAyCS	Estructura Orgánica - Funcional	FHAyCS	2016
Resolución Decanal	Resolución 2244/16 FCyT	Estructura Orgánica - Funcional	FCyT	2016
Resolución Rectoral	Resolución N° 103/2018 Rectorado	Estructura Orgánica - Funcional	UADER	2018
Resolución Decanal	Resolución N° 0665/19 CD	Programa de fortalecimiento y consolidación de movilidad académica e internacionalización de formación académica, extensión e investigación científica de la FHAyCS	FHAyCS	2019
Resolución Decanal	Resolución N° 0665/19 CD	Subprograma 1	FHAyCS	2019

Tipo de Documento	Nombre del Documento	Tema	Unidad Académica/ Ámbito de Aplicación	AÑO
Resolución Decanal	Resolución N° 0665/19 CD	Subprograma 2	FHAyCS	2019

IV. 2 Las Políticas de Posicionamiento internacional de la UADER

Las Políticas de Posicionamiento Internacional que desarrolló la Universidad durante el período 2012 - 2019, son clasificadas en el siguiente cuadro matriz, por medio de la subdimensión denominada "acciones unilaterales".

IV. 2.1 Acciones Unilaterales de posicionamiento internacional

Para analizar el Posicionamiento Internacional se tuvieron en cuenta las actividades internacionales llevadas a cabo por la Universidad, que en su mayoría estuvieron relacionadas con la participación y organización de Congresos, Jornadas y Seminarios internacionales y el establecimiento de Programas destinados a estudiantes internacionales. Cabe mencionar que no existe un registro o relevamiento centralizado ni sistematizado por parte de las oficinas de relaciones internacionales de la universidad, que dé cuenta de las actividades enmarcadas dentro de este punto, por lo que las acciones desarrolladas por la Casa de Estudios no se agotan en el registro construido en esta investigación. Además, en función de la información recabada en las entrevistas, se observa una ausencia de participación en ranking internacionales, como también una ausencia en cuanto a la proyección de una imagen internacional de la Universidad.

Isologo del Programa "Mi Casa, Tu Casa", implementado por la oficina de RRII.



Tabla 8: Políticas de Posicionamiento Internacional: Acciones Unilaterales

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	Tema	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Destinatarios	AÑO
1	Sección Web del Departamento	Publicación de Información	Temas de interés relacionados con la Internacionalización de la Universidad	Rectorado - UADER	Comunidad Universitaria - Público en General	Permanente
2	Sección Web del Departamento	Publicación de Información	Temas de interés relacionados con la Internacionalización de la Universidad	Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales	Comunidad Universitaria - Público en General	Permanente
3	Sección Web del Departamento	Publicación de Información	Temas de interés relacionados con la Internacionalización de la Universidad	Facultad de Ciencias de la Gestión	Comunidad Universitaria - Público en General	Permanente
4	Sección Web del Departamento	Publicación de Información	Temas de interés relacionados con la Internacionalización de la Universidad	Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud	Comunidad Universitaria - Público en General	Permanente
5	Sección Web del Departamento	Publicación de Información	Temas de interés relacionados con la Internacionalización de la Universidad	Facultad de Ciencia y Tecnología	Comunidad Universitaria - Público en General	Permanente
6	Convenio Específico de Colaboración	Seminario Internacional	Seguridad Informática	Universidad Nacional del Pilar (Paraguay) y la Facultad de Ciencia y Tecnología (UADER)	Estudiantes y docentes de la Licenciatura en Sistemas Informáticos y	2013

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	Tema	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Destinatarios	AÑO
					miembros del Laboratorio Gugler	
7	Resolución Decanal	Jornadas Internacionales	Jornadas Internacionales para el Desarrollo Regional del Paraná Medio- Desarrollo de la Hidrovía Paraná – Paraguay.	Facultad de Ciencias de la Gestión - UADER	Estudiantes, Docentes, Público en General	2014
8	Convenio Específico de Colaboración	Seminario Internacional	Responsabilidad Penal en casos de mala praxis médica	Fundación Tecnológica Antonio Arévalo (TECNAR - Colombia) y la Facultad de Ciencia y Tecnología - (UADER)	Estudiantes y docentes de la Licenciatura en Criminalística.	2015
9	Resolución Rectoral	Jornada Institucional	Internacionalización de la UADER	UADER	Comunidad Universitaria - Público en General	2015
10	Resolución Consejo Superior	Programa	Programa de Residencia Estudiantil "Mi Casa Tu Casa", para aquellos miembros de la comunidad	UADER	Estudiantes, Docentes, Administrativos, Gestores	2016

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	Tema	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Destinatarios	AÑO
			universitaria interesados en alojar personas que se encuentran realizando una Movilidad		e Investigadores Extranjeros	
11	Resolución Rectoral	Seminario Internacional	1° Seminario Internacional de Patrimonio Cultural	UADER	Estudiantes, Docentes, Gestores Culturales, Público en General	2017
12	Resolución Consejo Directivo	Congreso Internacional	Segundo Congreso Internacional "Infancias, Formación Docente y Educación Infantil"	Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales (UADER) en el marco de la Red Universitaria de Educación Infantil (REDUEI).	Estudiantes, Docentes, Público en General	2018
13	Publicación Editorial UADER	Presentación de Libro	1° Encuentro Internacional: Derechos lingüísticos como derechos humanos, desarrollado en Córdoba.	UADER	Comunidad Universitaria - Público en General	2019
14	Resolución Rectoral	Seminario Internacional	2° Seminario Internacional de Patrimonio Cultural	UADER	Estudiantes, Docentes, Gestores Culturales, Público en General	2019

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	Tema	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Destinatarios	AÑO
15	Resolución Consejo Directivo FHAYCS - Resolución Consejo Superior UADER	Congreso Internacional	Organización del 1º Congreso Internacional de Análisis Institucional	Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales (UADER)	Público en General	2019
16	Publicación Digital	Ponencias	Comunicaciones académicas, científicas y relatos de experiencias», en el marco del II Congreso Internacional «Infancias, Formación Docente y Educación Infantil»,	Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales (UADER) en el marco de la Red Universitaria de Educación Infantil (REDUEI).	Público en General	2019
17	Ordenanza del Consejo Superior UADER	Programa	Programa Tutores de movilidad Apoyo y orientación para quienes realizan experiencias de movilidad	UADER	Estudiantes	2019

En el período estudiado se contabilizaron un total de 17 actividades unilaterales de posicionamiento internacional que en su mayoría corresponden a jornadas, congresos, seminarios internacionales, como también programas como el de "Tutores de Movilidad" y "Mi casa, Tu casa", ambos pensados para estudiantes internacionales, entre otros.

IV. 3 Las Estrategias de Relacionamento Institucional Internacional de la UADER

Las Estrategias de Relacionamento Institucional Internacional que desarrolló la Universidad durante el período 2012 - 2019, se sistematizaron en los siguientes cuadros matrices en función de dos clasificaciones, las relaciones bilaterales y las relaciones multilaterales. Es necesario mencionar que la conformación de los cuadros matrices fue realizada teniendo en cuenta las pautas establecidas en el marco metodológico para el análisis documental.

IV. 3.1 Relaciones Bilaterales

Las actividades de relacionamiento bilaterales realizadas por el Rectorado de la Universidad se centraron en la firma de convenios marco de colaboración institucional y en menor medida en la firma de convenios específicos de colaboración por parte de las Unidades Académicas. Los convenios en su mayor proporción fueron firmados para permitir que todas las Unidades Académicas y sus campos del conocimiento tengan la posibilidad de desarrollar actividades de internacionalización, con la excepción en algunos casos de convenios que fueron firmados para un fin específico. Lo mismo sucede con los actores para los cuales fueron dirigidos los acuerdos, que en su mayor proporción permiten a todos los estamentos de la universidad (estudiantes, docentes, gestores/administrativos e investigadores) la realización de acciones de internacionalización.

Tabla 9: Estrategias de Relacionamiento Institucional Internacional: Relaciones Bilaterales de la UADER

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	País - Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
1	Convenio Marco	Acuerdo de Cooperación	México (Norteamérica)	Universidad de Baja California	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2004
2	Convenio Específico	Acuerdo de Colaboración en Materia de Movilidad	México (Norteamérica)	Universidad de Baja California	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Estudiantes	2004
3	Convenio Marco	Acuerdo de Cooperación	Brasil (Sudamérica)	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2004
4	Convenio Marco	Acuerdo de Cooperación Académica, Científica y Cultural	España (España)	Universidad de Sevilla	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2008
5	Convenio Marco	Acuerdo de Cooperación Académica Científica	Italia (Europa)	Università degli Studi della Basilicata	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2009

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	País - Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
6	Convenio Marco	Acuerdo de Cooperación Interuniversitario	Italia (Europa)	Università di Camerino	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2010
7	Convenio Marco	Acuerdo de Cooperación	Brasil (Sudamérica)	Universidade Feevale	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Estudiantes	2010
8	Convenio Marco	Acuerdo Cooperación para el Desarrollo de Pasantías Universitarias	Italia (Europa)	Università degli Studi di Palermo	FHAyCS - Carreras de Italiano	Lenguas Extranjeras	Estudiantes	2011
9	Convenio Marco	Acuerdo Cooperación Interuniversitaria	Bélgica (Europa)	University College Brussels	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Estudiantes Administrativos	2011
10	Convenio Marco	Acuerdo de Cooperación	Italia (Europa)	Università degli Studi di Enna "Kore"	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2011
11	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración Cultural y Científico	Italia (Europa)	Università Degli Studi di Roma "La Sapienza"	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2011

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	País - Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
12	Convenio Específico	Programa RENACE	Estados Unidos (Norteamérica)	Organización AFS (American Field Service)	Escuela Secundaria Técnica N° 35 "General José de San Martín" FCyT	Intercambios Culturales	Estudiantes Secundarios	2012
13	Convenio Marco	Acuerdo de Cooperación	Perú (Sudamérica)	Universidad Católica de Santa María	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2012
14	Convenio	Convenio Específico de Colaboración	Paraguay (Sudamérica)	Universidad del Cono Sur de las Américas	FCyT	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Docentes Investigadores Estudiantes Administrativos	2012
15	Acuerdo Marco	Acuerdo de Cooperación	Brasil (Sudamérica)	Universidade Estadual Paulista	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Estudiantes	2012
16	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	México (Norteamérica)	Universidad de Baja California	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2013

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	País - Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
17	Convenio Específico	Acuerdo de Colaboración	México (Norteamérica)	Universidad de Baja California	Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2013
18	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	México (Norteamérica)	Universidad Autónoma de Tamaulipas	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Técnicos Administrativos Estudiantes	2013
19	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	Bolivia (Sudamérica)	Universidad Mayor de San Simón	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2013
20	Convenio Marco	Acuerdo de Cooperación Interuniversitaria	Paraguay (Sudamérica)	Universidad Nacional del Pilar	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2013
21	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	España (Europa)	Universidad Nacional de Educación a Distancia	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Estudiantes Gestores	2014
22	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	Cuba (Centroamérica)	Universidad de las Ciencias Informáticas	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Profesores Investigadores Especialistas Estudiantes	2014

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	País - Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
23	Convenio Específico	Acuerdo de Colaboración	El Salvador (Centroamérica)	Universidad de El Salvador	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2014
24	Resolución 470/2017 UADER	Convenio Marco de Cooperación Mutua	México (Norteamérica)	Universidad Autónoma del Estado de México	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2014
25	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	México (Norteamérica)	Universidad de Californias Internacional	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Docentes Investigadores Estudiantes Administrativos	2014
26	Convenio Marco	Acuerdo de Cooperación	México (Norteamérica)	Universidad Autónoma Metropolitana	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Docentes Investigadores Estudiantes	2015
27	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	España (Europa)	Universidad Señor de Sipán	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2015
28	Convenio Específico	Acuerdo de Colaboración	España (Europa)	Universidad Señor de Sipán	Todas las Unidades Académicas	Proyecto PTAH, Asistente Virtual para la manipulación de regulaciones, leyes y jurisprudencia, en su aplicación para el	Investigadores Docentes Estudiantes	2015

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	País - Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
						ámbito de regulaciones académicas.		
29	Convenio Marco - Resolución Rectoral	Acuerdo de Cooperación Mutua	Brasil (Sudamérica)	Universidade Estadual do Norte do Paraná.	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2015
30	Convenio Específico	Acuerdo de Colaboración	Colombia (Sudamérica)	Fundación Tecnológica Antonio Arévalo (TECNAR)	FCyT	Ciencia Forense (Criminalística)	Estudiantes, docentes, administrativos,	2015
31	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	España (Europa)	Universidad de Córdoba	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2015
32	Convenio Marco - Resolución Rectoral	Acuerdo de Cooperación Mutua y Específico	Colombia (Sudamérica)	Universidad de Boyacá	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2016
33	Convenio Marco - Resolución Rectoral	Acuerdo de Cooperación Mutua	Brasil (Sudamérica)	Universidade Estadual do Londrina	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2016
34	Convenio Marco	Acuerdo de Cooperación	Brasil (Sudamérica)	Universidad del Estado de Paraná	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de	Investigadores Docentes	2016

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	País - Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
						común interés	Estudiantes	
35	Convenio Específico	Acuerdo de Cooperación	España (Europa)	Universitat de València	FCyT - Centro para la Gestión Local Sostenible del Agua y Hábitat Humano	Código Fuente "Ajustador de Funciones Regint"	Investigadores	2016
36	Convenio Marco - Resolución Rectoral	Acuerdo de Cooperación Mutua	Colombia (Sudamérica)	Universidad de Medellín	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Técnicos Administrativos Estudiantes	2016
37	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	Italia (Europa)	Università Degli Studi di Perugia	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Estudiantes Docentes Científicos Administrativos	2016
38	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	Francia (Europa)	Université Paris 13 - Sorbona París Norte	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Estudiantes Docentes Científicos Administrativos	2016
39	Convenio Específico - Resolución Rectoral	Acuerdo de Colaboración	Brasil (Sudamérica)	Universidad de Extremos Sul Catarinense	FCyT	Ciencias Ambientales	Docente, Investigadores, Administrativos Estudiantes	2016
40	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	Uruguay (Sudamérica)	Consejo de Formación en	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de	Estudiantes Docentes	2016

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	País - Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
				Educación de la Administración Nacional de Educación Pública		común interés	Científicos Administrativos	
41	Convenio Específico	Acuerdo de Cooperación y Asistencia Recíproca	Colombia (Sudamérica)	Universidad de Medellín	FCyT	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2016
42	Convenio Marco - Resolución Rectoral	Acuerdo de Intercambio Académico	Brasil (Sudamérica)	Universidad Federal de Integración Latino-Americana	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Gestores Estudiantes Docentes	2017
43	Convenio Marco	Acuerdo de Cooperación Interuniversitaria	Italia (Europa)	Laboratorio Internazionale della Comunicazione della Università degli Studi di Udine	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Docentes Investigadores Estudiantes Administrativos	2017
44	Convenio Marco - Resolución Rectoral	Acuerdo de Cooperación Mutua	España (España)	Universidad de Sevilla	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Administrativos Estudiantes	2017
45	Convenio Marco	Acuerdo de Cooperación	España (Europa)	Universidad de la Laguna	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Estudiantes Docentes Científicos Administrativos	2017

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	País - Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
46	Convenio Marco - Resolución Rectoral	Acuerdo de Colaboración Universitaria Internacional	Colombia (Sudamérica)	Universidad Pedagógica Nacional	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Estudiantes Docentes Científicos Administrativos	2018
47	Convenio Marco - Resolución Rectoral	Acuerdo Interinstitucional de Colaboración.	Ecuador (Sudamérica)	Universidad Nacional de Educación	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Estudiantes	2018
48	Convenio Específico	Acuerdo de Cooperación Interinstitucional.	Ecuador (Sudamérica)	Universidad Nacional de Educación	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Estudiantes	2018
49	Convenio Marco - Resolución Rectoral	Acuerdo de Colaboración Universitaria Internacional.	Colombia (Sudamérica)	Universidad del Cauca	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Estudiantes Docentes Científicos Administrativos	2018
50	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	Cuba (Centroamérica)	Universidad de Camagüey	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Gestores Culturales Docentes	2018
51	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	Brasil (Sudamérica)	Universidad Federal de Minas Gerais	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Estudiantes	2018
52	Convenio Marco -	Acuerdo de Intercambio	Brasil (Sudamérica)	Universidad Federal de Minas Gerais	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de	Investigadores Docentes	2018

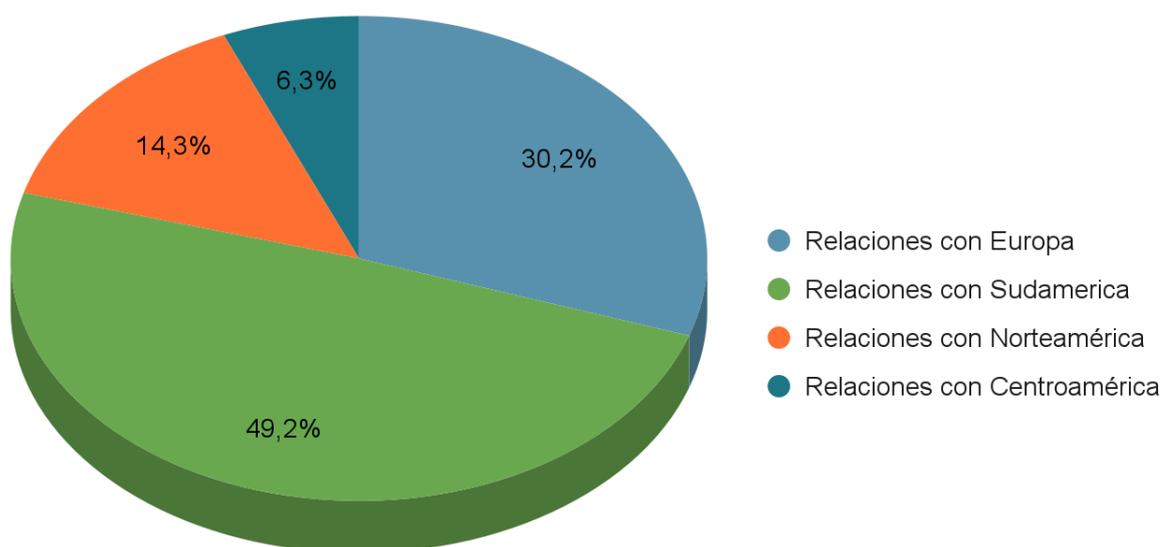
N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	País - Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
	Resolución Rectoral	Académico y Plan de Trabajo				común interés	Estudiantes	
53	Convenio Marco - Resolución Rectoral	Acuerdo de Cooperación Mutua.	Uruguay (Sudamérica)	Universidad de la República	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Estudiantes Administrativos	2018
54	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración Cultural y Científica	Italia (Europa)	Università degli studi Firenze	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Investigadores Docentes Estudiantes Administrativos	2019
55	Convenio Marco - Resolución Rectoral	Acuerdo de Colaboración Internacional	Colombia (Sudamérica)	Fundación Universitaria del Área Andina	FHAYCS FCG FCVS	Psicología Administración de Empresas Marketing Comercio Internacional Producción de Bioimágenes	Estudiantes	2019
56	Convenio Específico - Resolución Rectoral	Acuerdo de Colaboración Internacional	Colombia (Sudamérica)	Fundación Universitaria del Área Andina	FHAYCS FCG FCVS	Psicología Administración de Empresas Marketing Comercio Internacional Producción de	Estudiantes	2019

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	País - Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
						Bioimágenes		
57	Convenio Marco - Resolución Rectoral	Acuerdo Interinstitucional de Colaboración	Cuba (Centroamérica)	Universidad Central "Marta Abreu de las Villas	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Docentes Investigadores Estudiantes Administrativos	2019
58	Convenio Marco - Resolución Rectoral	Acuerdo de Cooperación	Italia (Europa)	Universidad de Pisa	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Docentes Investigadores Estudiantes Administrativos	2019
59	Convenio Marac - Resolución Rectoral	Acuerdo de Colaboración Universitaria Internacional.	Colombia (Sudamérica)	Universidad de Pamplona	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Docentes Investigadores Estudiantes	2019
60	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	Colombia (Sudamérica)	Universidad Pontificia Bolivariana	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Docentes Investigadores Estudiantes Administrativos	2019
61	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	Colombia (Sudamérica)	Universidad Francisco Paula Santander	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Docentes Investigadores Estudiantes Administrativos	2019
62	Convenio Específico	Acuerdo de Colaboración	Colombia (Sudamérica)	Universidad Francisco Paula Santander	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Docentes Investigadores Estudiantes	2019

N°	Tipo de Documento	Tipo de Actividad	País - Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica/Ámbito de Aplicación	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
							Administrativos	
63	Convenio Marco	Acuerdo de Colaboración	Colombia (Sudamérica)	Universidad Nacional de Colombia	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de Conocimiento de común interés	Docentes Investigadores Estudiantes Administrativos	2019

En el período estudiado se contabilizaron un total de 63 actividades de relacionamiento bilaterales de la Universidad, de los cuales 31 corresponden a relaciones con universidades o instituciones sudamericanas, 19 con universidades o instituciones europeas, y 9 con norteamericanas (de los cuales 8 son con México y 1 con EEUU), y 4 con instituciones centroamericanas. No se encontraron en el relevamiento actividades de relacionamiento con otras regiones del mundo por fuera de las mencionadas.

Gráfico 1: Relaciones Bilaterales por Regiones



El gráfico presentado nos muestra que dentro de las subdimensiones de la “Estrategias de Relacionamiento Institucional Internacional”, la subdimensión Relaciones de carácter Bilateral llevadas a cabo por la Universidad, se distribuye en su participación de la siguiente manera: un 49,2% con Sudamérica, un 30,2% con Europa, un 14,3 con Norteamérica (siendo de este porcentaje el 88,89% con México) y finalmente un 6.3% con Centroamérica.

IV. 3.2 Relaciones Multilaterales

Las actividades de relacionamiento internacional multilaterales que ha desarrollado la Universidad durante el período analizado se centraron principalmente en acuerdos de cooperación multilaterales, redes de cooperación internacional y programas de movilidad

por medio de la adhesión a los convenios firmados por el CIN (Consejo Interuniversitario Internacional) y sus pares en otros países. En menor medida podemos encontrar programas desarrollados y financiados por la Secretaría de Políticas Universitarias dependientes del Ministerio de Educación de la Nación. Los actores a los que fueron destinados las acciones fueron en su mayoría gestores/agentes institucionales, investigadores, docentes y estudiantes.

Tabla 10: Estrategias de Relacionamento Institucional Internacional: Relaciones Multilaterales de la UADER

N°	Tipo de Documento/Tipo de Actividad	Países-Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
1	Convenio de Cooperación Técnico/Académica	Argentina (Sudamérica) - España (Europa)	Universidad Politécnica de Valencia. Universitat de Valencia - Studi Generale	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Gestores institucionales, investigadores, docentes, estudiantes	2007
2	Programas de Asistentes de Idioma para estudiantes	Reino Unido - Francia (Europa) Estados Unidos - Norteamérica	Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) Argentina - Reino Unido, Reino Unido-British Council, Francia. Francia - Embajada de Francia y los Estados Unidos EEUU-Comisión Fulbright.	FHAyCS	Carrera de Idiomas	Estudiantes	2012
3	Programa MAGMA (Movilidad Académica y de Gestores México - Argentina)	México (Norteamérica) y Argentina (Sudamérica)	CIN – ANUIES	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Docentes - Investigadores - Gestores - Personal Administrativo	2012
4	Programa JIMA (Jóvenes de Intercambio México - Argentina)	México (Norteamérica) y Argentina (Sudamérica)	CIN – ANUIES	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Estudiantes	2012
5	Programa MACA (Movilidad Académica Colombia - México)	Colombia y Argentina (Sudamérica)	CIN - ASCUN	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Estudiantes	2012

N°	Tipo de Documento/Tipo de Actividad	Países-Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
6	Red Interuniversitaria del Mercosur (RIUM) - Acta de Fundación	Argentina - Brasil - Paraguay - Uruguay (Sudamérica)	Universidad Católica del Uruguay - Universidad Nacional de San Luis - Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires - Universidad Nacional de Quilmes - Universidad Nacional de Lanús - Universidad Autónoma de Entre Ríos - Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Universidade Federal de Goiás - Universidade Federal de Uberlândia - Universidade Federal dos Vale do Jequitinhonha e Mucuri - Universidad Nacional de Pilar - Universidad de Itapúa - Universidad Iberoamericana - Universidad Autónoma de Asunción - Universidad del Cono Sur de las Américas.	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Rectores y Representantes de las Universidades	2012
7	Red ZICOSUR UNIVERSITARIA.	Sudamérica (Argentina - Bolivia - Brasil	Argentina (Provincias de Catamarca, Chaco, Córdoba, Corrientes, Formosa, Jujuy, La Rioja, Misiones, Salta, Santa Fe, Entre Ríos, Santiago del Estero y Tucumán) - Bolivia (Departamentos de Beni, Chuquisaca, Cochabamba, Oruro, Pando, Potosí, Santa Cruz y Tarija) - Brasil (Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Río Grande Do Sul y Santa Catarina)- Chile (Antofagasta, Arica y Parinacota, Atacama, Coquimbo, Tarapacá) - Paraguay (Alto Paraguay, Alto Paraná, Amambay, Boquerón, Caaguazú, Caazapá,	Todas las Unidades	Todos los Campos del	Docentes - Investigadores - Gestores -	2014

N°	Tipo de Documento/Tipo de Actividad	Países-Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
	Resolución Rectoral - Convenio Marco	- Chile - Paraguay - Perú - Uruguay)	Caninduyú, Central, Concepción, Coordillera, Guairá, Itapúa, Misiones, Ñeembucú, Paraguairí, Pte. Hayes y San Pedro) - Perú (Arequipa, Puno y Moquegua, Tacna). - Uruguay (Artigas, Canelones, Cerro Largo, Colonia, Durazno, Flores, Florida, Lavalleja, Maldonado, Montevideo, Paysandú, Río Negro, Rivera, Rocha, Salto, San José, Soriano, Tacuarembó, Treinta y Tres)	Académicas	Conocimiento	Personal Administrativo	
8	Red Educativa Digital Descartes Convenio - Marco de Cooperación y Asistencia	México (Norteamérica) España (Europa) Colombia y Argentina (Sudamérica)	José Luis Abreu León, proyecto Arquímedes (México) - Instituto de Matemáticas de la Universidad Nacional Autónoma de (México) - Institución Universitaria Pascual Bravo (Colombia) - Red Educativa Digital Descartes (Colombia) - Red Educativa Digital Descartes (España)	FCyT	Todos los campos de conocimiento de común interés	Gestores institucionales, investigadores, docentes, estudiantes	2015
9	Programa de Movilidad Académica de Grado en Arte (MAGA)	Sudamérica y el Caribe	Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) Argentina - Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI)	UADER FHAYCS	Carreras Artísticas	Estudiantes Docentes Investigadores	2016
10	Programa de Intercambio de Latinoamérica (PILA)	Sudamérica - Centroamérica Y México	CIN - ANUIES – ASCUN	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Estudiantes	2017

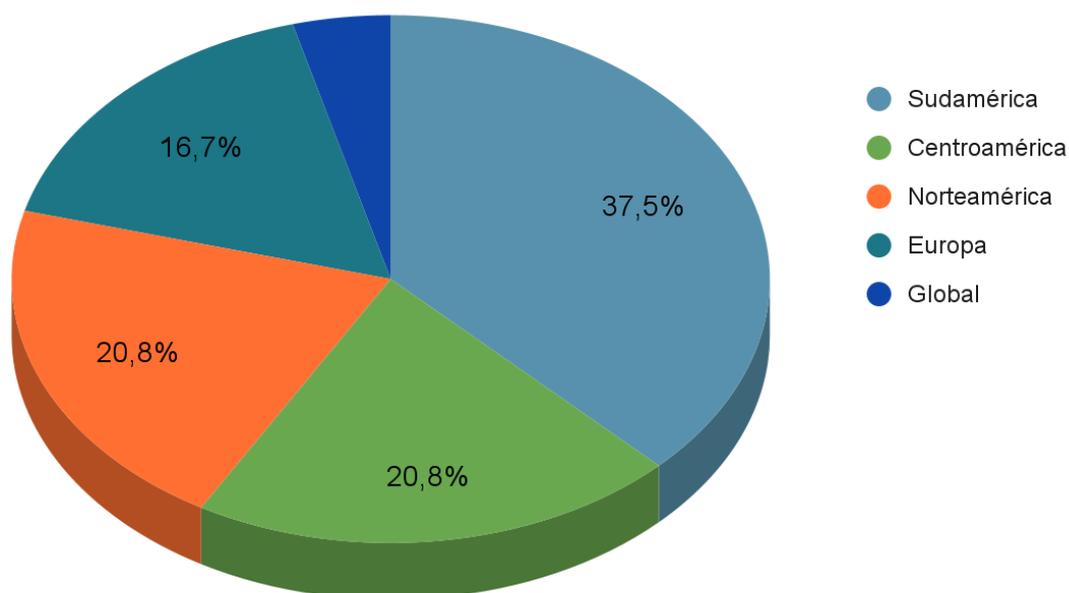
N°	Tipo de Documento/Tipo de Actividad	Países-Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
11	Convenio de Cooperación/ Vinculación de Universidades Argentinas con el Aula María Zambrano de Estudios Transatlánticos	Europa - Norteamérica - Centroamérica y Sudamérica.	Universidad de Málaga (España) - Universidad del Sur de Florida (EEUU) - Paraguay: Universidad Nacional de Asunción Universidad Nacional de Itapúa - Universidad Autónoma de Encarnación. Centro Colaborador en la Spanish Research Society In Ireland (Irlanda) - Centro Colaborador en la Universidad de Lisboa (Portugal) - Universidad Ana G. Méndez – Recinto de Cupey (Puerto Rico). Argentina: Universidad Nacional de Misiones - Universidad del Salvador - Universidad Nacional del Nordeste, Universidad Nacional de Salta, Universidad Nacional de Rafaela, Universidad Nacional de Villa María, Universidad Nacional de Formosa, Universidad Nacional de Santiago del Estero, Universidad Nacional de Jujuy.	Todas las Unidades Académicas	Todos los campos de conocimiento de común interés	Estudiantes Docentes Investigadores	2017
12	Consortio ELSE Español como Lengua segunda y extranjera - ELSE	Argentina - Resto del Mundo	Instituciones universitarias que conforman el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN)	UADER - FHAYCS	Lengua - Idioma Español	Gestores institucionales, investigadores, docentes, estudiantes	2018
			Universidad Nacional de San Juan, Universidad Nacional de Entre Ríos, Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Reconquista (UTN- FRR),				

N°	Tipo de Documento/Tipo de Actividad	Países-Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
13	Red Universitaria de Lenguas RULen	Argentina - Brasil - Paraguay (Sudamérica)	Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de Villa Mercedes, Universidad Nacional de Hurlingham, Universidad Nacional Arturo Jauretche, Universidad Nacional de Quilmes, Universidad Nacional de Mar del Plata, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Universidad Nacional de Cuyo, Universidad Nacional de Rosario, Universidad Católica de Salta, Universidad Nacional de Tucumán, Universidade de São Paulo (Brasil), Universidad Nacional del Noroeste – Buenos Aires, Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina (IUPFA – Laboratorio de Idiomas), Universidad Nacional de San Luis, Universidad Católica de Cuyo, (UCCuyo – Departamento de Idiomas, Facultad de Educación), Universidad Nacional del Nordeste, (UNNE – Departamento de Idiomas Modernos), Universidad Nacional de La Rioja, Universidad Nacional de La Pampa, Universidad Nacional de General Sarmiento, Universidad Nacional de La Matanza, Universidad Nacional de José C. Paz, Universidad Autónoma de Entre Ríos, Universidad Nacional de Itapúa (Paraguay), Universidad Nacional del Oeste, Universidad Nacional de San Martín, Universidad Nacional	UADER - FHAYCS	Idiomas - Lenguas (Centros Universitarios de Idiomas)	Gestores institucionales, investigadores, docentes, estudiantes	2019

N°	Tipo de Documento/Tipo de Actividad	Países-Región	Universidad - Organización - Consorcio	Unidad Académica	Campo del Conocimiento	Estamento - Actor	Año
			de Tres de Febrero, Universidad de Buenos Aires, Universidad del Salvador, Universidad Nacional de Jujuy, Universidad Nacional de Moreno y Universidad Nacional del Litoral.				

En el análisis de las relaciones multilaterales nos encontramos con un total de 13 actividades de relacionamiento internacional multilaterales: 6 programas multilaterales, 4 redes de cooperación, 2 convenios/acuerdos multilaterales y 1 consorcio de universidades. Si nos centramos en las regiones, podemos decir que las actividades multilaterales se centraron casi exclusivamente en Sudamérica, Centroamérica, Norteamérica y Europa.

Gráfico 2: Relaciones Multilaterales por Regiones

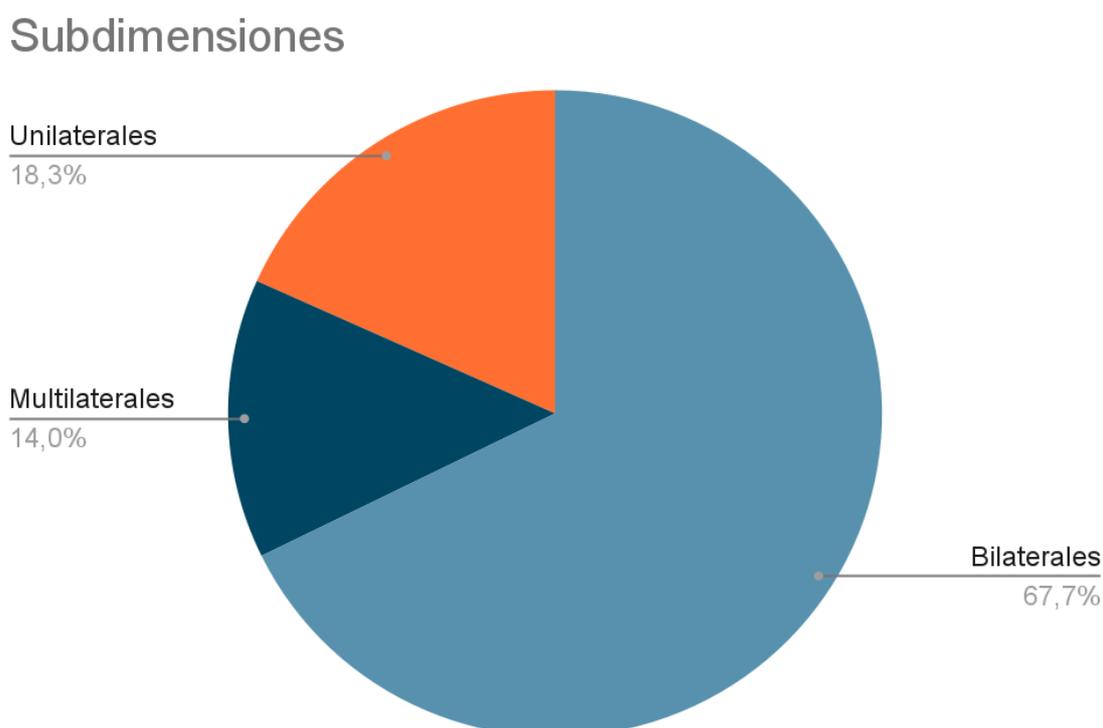


El gráfico presentado nos muestra que, dentro de las subdimensiones de las “Estrategias de Relacionamiento Institucional Internacional”, la subdimensión Relaciones de carácter Multilateral, las actividades que la universidad ha desarrollado vinculándose con otras regiones tiene las siguientes proporciones: un 37,5% involucra a la región sudamericana, un 20,8% a la centroamericana, un 20,8% a la norteamericana (siendo de este porcentaje un 80% con México), otro 16,7 con Europa y por último 4,2% con alcance global, representado exclusivamente por el acuerdo con el consorcio ELSE (Español como Lengua segunda y extranjera).

IV. 4 Total de actividades de Gestión Internación 2012 - 2019 de la UADER

Para finalizar este capítulo, tendremos en cuenta las dimensiones y subdimensiones que hemos utilizado en esta investigación, con sus respectivos indicadores, para identificar en un gráfico, las actividades que pueden enmarcarse en la Gestión Internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos.

Gráfico 3: Actividades de Gestión Internacional



El gráfico anterior refleja la proporción de cada subdimensión en el total de la Gestión Internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos. En cuanto a las subdimensiones, las actividades de relacionamiento bilaterales representaron durante el período estudiado el 67,7%, mientras que las multilaterales representaron el 14,0%, mientras que las actividades unilaterales, representaron el 18,3%. En cuanto a las dimensiones analizadas, y en función de los datos obtenidos, se puede concluir que las estrategias de relacionamiento institucionales internacionales representaron el 82,61 %, mientras que las políticas de posicionamiento internacional representaron el 17,39%.

CAPÍTULO V - DISCUSIONES - CONCLUSIONES

Luego de la obtención de datos se elaboraron las conclusiones correspondientes que posibilitaron "describir la Gestión Internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos desde 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización", como objetivo general de nuestra investigación.

V. 1 La Gestión Internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos

En este capítulo encontraremos, en primer término, las conclusiones a las que hemos llegado en cuanto a los objetivos específicos planteados en el trabajo y las dimensiones y subdimensiones operativas. Posteriormente, encontraremos las conclusiones referidas al objetivo general de la tesis, las cuales hemos expuesto en argumentos que describen la Gestión Internacional de la universidad estudiada.

V. 1.1 Las estrategias de relacionamiento institucional internacionales

Para describir las estrategias de relacionamiento institucional internacional (objetivo específico) durante el período analizado, utilizamos las dos subdimensiones: las relaciones bilaterales y las relaciones multilaterales.

- 1) En ese sentido, las relaciones bilaterales se materializaron a través de acuerdos que la UADER llevó adelante con otras universidades y entre la UADER e instituciones internacionales. También la integran acciones de promoción de vínculos internacionales o institucionales, intercambios de experiencias relativas a cuestiones académicas, culturales, educativas, de extensión, investigación, gestión, ciencia y tecnología, como también la búsqueda de soluciones a problemas comunes y del entorno. Fueron en ese sentido más comunes para formalizar estas vinculaciones, las acciones como convenios marcos y específicos de cooperación. Estas gestiones se encuentran en concordancia con los objetivos planteados por la Universidad en su estrategia de internacionalización, en sus estructuras orgánicas

funcionales y en su Proyecto Institucional en cuanto acciones tendientes a la internacionalización.

En las tareas de describir las relaciones bilaterales, concluimos que:

- ❖ Las oficinas de Relaciones Internacionales de la Universidad (Rectorado y las Unidades Académicas) por medio de un trabajo descentralizado, realizaron acciones de relacionamiento bilateral, de forma colaborativa, en función de los objetivos trazados por la Universidad para internacionalizarse y atento a las prerrogativas otorgadas por los órganos de gobierno mediante las normativas que regulan la actividad dentro y fuera de la institución. Particularmente, en el caso de las actividades que implican movilidad de docentes, estudiantes gestores, administrativos e investigadores, y en tanto estas se encuentren dentro de un convenio marco de movilidad e impliquen una relación bilateral con otra universidad, las mismas quedaron en su evaluación institucional a cargo de la Comisión de Evaluación de Programas de Movilidad (CEPROMO).
- ❖ En los procesos de relacionamiento bilaterales tuvieron un papel relevante los convenios marco firmados por el rectorado de la Universidad y los convenios específicos firmados por las Unidades Académicas. En cuanto a estas relaciones, la mayor cantidad se dio con países de la región sudamericana, centroamericana y México, reforzando los objetivos de internacionalización de la Universidad en torno a una apuesta fuerte por lo regional.
- ❖ No existe un registro ni de Rectorado ni de las Facultades, por lo menos de manera sistematizada, ordenada y centralizada, de las actividades de relacionamiento internacional bilaterales llevadas a cabo por la Universidad. Por ello se debió recopilar la información mediante la indagación de diversos documentos (resoluciones, publicaciones, convenios, notas, boletines, entrevistas, noticias e informes).

- ❖ Las relaciones que más se destacan en función de la información recabada y las entrevistas realizadas, son las resultantes de los convenios que permitieron la movilidad de estudiantes, docentes, gestores y la visita de docentes a dictar charlas y conferencias.

 - ❖ No se encontraron en el relevamiento, acuerdos bilaterales con universidades o instituciones de África, Asia y Oceanía. Las relaciones bilaterales se dieron proporcionalmente de la siguiente manera: un 49,2% con Sudamérica, un 30,2% con Europa, un 14,3% con Norteamérica (siendo de este porcentaje el 88,89% con México) y finalmente un 6.3% con Centroamérica. Si contáramos a la región Latinoamericana (Sudamérica, Centroamérica y México) como una, el porcentaje de ésta es el 69,84%.

 - ❖ Según lo recopilado en las entrevistas, las normativas existentes y los informes analizados, la falta de financiamiento, de recursos presupuestarios, de recursos humanos y de espacios residenciales, resultaron un obstáculo para la gestión internacional tendiente a desarrollar las relaciones bilaterales.
- 2) Las *relaciones multilaterales*: estas se constituyen por medio de acuerdos entre redes universitarias, consorcios universitarios, y entre estos y organismos nacionales e internacionales, que permitan una inserción dinámica en las relaciones internacionales, generando posibilidades de intercambios, experiencias y financiación. En las relaciones multilaterales distinguimos entre las regionales, considerando en estas por ejemplo el ZICOSUR, el Aula María Zambrano y la Red Descartes y las Globales como el Consorcio ELSE - español como Lengua segunda y extranjera, en el marco del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN). En función de la información relevada en las entrevistas, los Programas de Movilidad se constituyeron en el período investigado como las acciones con mayor desarrollo y participación de la Universidad.

En las tareas de describir las relaciones multilaterales, concluimos que:

- ❖ En cuanto a redes internacionales destaca la participación de la UADER en la gestión y promoción de vínculos, fundamentalmente con las universidades públicas del país y de América Latina, para lograr la integración regional educativa a través de redes de cooperación académica tales como la Red Universitaria de Lenguas, la Red Interuniversitaria del Mercosur y la Red ZICOSUR, espacios integrados de vinculación, cooperación, intercambio y reflexión en materia de Educación Superior. Este objetivo se enmarca en la estrategia de la UADER para internacionalizarse, que apuesta a construir un modelo de educación superior latinoamericano, sustentado en la investigación científica-tecnológica y en la cooperación, para impulsar y sostener el desarrollo de los países de la región. A diferencia de las relaciones bilaterales, se observa una menor actividad de relacionamiento multilateral, siendo 13 las relevadas en total.
- ❖ No existe un registro ni de la Universidad ni de las Facultades, por lo menos de manera sistematizada, ordenada y centralizada, de las actividades de relacionamiento internacional multilaterales llevadas a cabo por la Universidad, por lo que se debió recopilar la información mediante la indagación de diversos documentos (resoluciones, publicaciones, notas, convenios, entrevistas, boletines, noticias e informes).
- ❖ La participación se dio principalmente en redes y programas internacionales, como también en menor medida, con la firma de convenios marco de carácter multilateral.
- ❖ Según la información recopilada y las entrevistas realizadas, las acciones más destacadas fueron las adhesiones de la Universidad a los Programas de movilidad MACA, JIMA, MAGMA en un principio y luego PILA, y la firma del convenio de adhesión a la Red ZICOSUR.

- ❖ No se encontraron en el relevamiento, acuerdos multilaterales con universidades o instituciones de África, Asia y Oceanía. Las relaciones multilaterales se dieron proporcionalmente de la siguiente manera: un 37,5% involucra a Sudamérica, un 20,8% a Centroamérica, un 20,8% a Norteamérica (siendo de este porcentaje un 80% con México), otro 16,7% fue con Europa y por último 4,2% con alcance global. Si contáramos a la región Latinoamericana (Sudamérica, Centroamérica y México) como una, el porcentaje de ésta es el 74,9%.
- ❖ Según lo recopilado en las entrevistas, las normativas existentes y los informes analizados, la falta de financiamiento, de recursos presupuestarios, de recursos humanos y de espacios residenciales, resultaron un obstáculo para la gestión internacional tendiente a desarrollar las relaciones multilaterales.

V. 1.2 Las Políticas de Posicionamiento Internacional

En cuanto al segundo objetivo específico, que buscó *describir las políticas de posicionamiento institucional internacional* implementadas por la UADER durante el período estudiado, por medio de la subdimensión "Acciones Unilaterales" se concluyó lo siguiente:

- ❖ La redacción de un plan estratégico resultó central en la manera como se conformaron posteriormente las oficinas de Relaciones Internacionales en las Unidades Académicas y en el Rectorado. Esto posibilitó pensar, planificar y aplicar políticas de posicionamiento internacional.
- ❖ Se constató que, si bien existe una imagen territorial durante este período, la misma es solo a nivel local (provincia - país) pero no tiene una proyección internacional destacada.
- ❖ Según la información recolectada y las entrevistas realizadas, la universidad no cuenta con una política de marketing internacional durante el período investigado.

- ❖ Según la información recolectada y las entrevistas realizadas, la universidad no ha participado en rankings internacionales durante el período investigado.
- ❖ En cuanto a las actividades de posicionamiento internacional, se pueden destacar la promoción y sensibilización de la Universidad en torno a la recepción de estudiantes y docente, el programa "Mi Casa, Tu Casa", y la puesta en funcionamiento del Programa Tutores de apoyo y orientación para quienes realizan experiencias de movilidad.
- ❖ A la vez, se puede destacar la organización de congresos, encuentros y seminarios, como por ejemplo el 1º Congreso Internacional de Análisis Institucional, y el 1º y el 2º Seminario Internacional de Patrimonio Cultural. Además, la Universidad ha participado en este período, según se desprende de las entrevistas y la información recopilada, de ferias internacionales, foros y charlas.
- ❖ No existe un registro ni de la Universidad ni de las Facultades, por lo menos de manera sistematizada, ordenada y centralizada, de las actividades de posicionamiento internacional llevadas a cabo por la Universidad, por lo que se debió recopilar la información mediante la indagación de diversos documentos (resoluciones, publicaciones, notas, convenios, entrevistas, boletines, noticias e informes).
- ❖ Según lo recopilado en las entrevistas, las normativas existentes y los informes analizados, la falta de financiamiento, de recursos presupuestarios, de recursos humanos resultaron un obstáculo para desarrollar una política de marketing y de proyección de la imagen de la universidad a nivel internacional.

V. 1.3 La Gestión Internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos

En este punto nos proponemos abordar el objetivo general de la investigación *"Describir la Gestión Internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos desde el 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización"*, concluyendo lo siguiente:

- ❖ En función de las entrevistas realizadas y la documentación analizada, se puede concluir que en el período estudiado existió un **grado medio de descentralización y autonomía** en la Gestión Internacional de la Universidad, teniendo tanto Rectorado como las Unidades Académicas competencias para realizar actividades de internacionalización, tanto en las estrategias de relacionamiento internacional como en las políticas de posicionamiento institucional internacional.

La descentralización y autonomía que existe en la Gestión Internacional de la Universidad se ve reflejada en las funciones y atribuciones otorgadas a las oficinas de relaciones internacionales mediante las normativas rectorales y decanales emitidas en el período investigado. En este sentido, destacan por ejemplo las funciones otorgadas al Departamento de Relaciones Internacionales y Cooperación Regional de la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, el cual tiene la capacidad de "diseñar y gestionar estrategias para la firma de actas acuerdos de convenio marco y convenios específicos de vinculación institucional con universidades extranjeras, organismos y agencias de cooperación internacional" (Estructura Orgánica - Funcional de la FHAyCS - Resolución N° 1333/16 DEC). Asimismo, es necesario mencionar que durante el periodo analizado (2012 - 2019) la Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud, realizó sus actividades de Relaciones Internacionales, sin contar con una estructura formal del Área de Relaciones Internacionales.

Del análisis de las estructuras orgánicas de la Universidad y las Unidades Académicas se puede observar que en ellas existen atribuciones, responsabilidades y funciones asignadas a las oficinas de Relaciones Internacionales en uso de la autonomía y de la descentralización de la que gozan

las reparticiones de la Universidad, estando todas en consonancia con la estrategia de internacionalización planteada por la Casa de Estudios.

Por lo tanto, si bien la representación en el extranjero de la Universidad es potestad exclusiva del rector/a, del análisis de la documentación y las entrevistas realizadas, surge que la gestión, planificación y promoción de las relaciones internacionales es un atributo no solo del Área de Relaciones Internacionales del Rectorado, sino también una función de las oficinas de Relaciones Internacionales de las Facultades.

- ❖ Se observa que las **actividades y acciones más destacadas** en cuanto a la internacionalización de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, fueron la firma de convenios marco y específicos con universidades extranjeras (principalmente latinoamericanas y europeas) en el marco de la estrategia de Relacionamento Institucional Internacional de carácter bilateral y la participación en los programas de movilidad latinoamericanos (MACA, JIMA, MAGMA, y posteriormente PILA), en el marco de la estrategia de Relacionamento Institucional Internacional de carácter multilateral.

- ❖ La gestión internacional de la Universidad y de las Unidades Académicas tuvieron **un grado de organización institucional medio**, durante el período investigado (2012 - 2019) poniendo especial atención en la creación de las oficinas de relaciones internacionales, la generación de normativa legal institucional que regule jurídicamente los procedimientos para la internacionalización de la universidad, y el funcionamiento de las oficinas de relaciones internacionales (reglamentos, protocolos, instructivos, formularios).

Con relación a las Estructuras Orgánicas - Funcionales, podemos decir que se dieron comportamientos totalmente diferentes en las dependencias de la Universidad. En el caso del Rectorado se observa una modificación constante que

acompaña los cambios de gestión cada 4 años. En el caso de la Facultad de Ciencia y Tecnología (2013) y de la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales (2012) se mantienen las mismas estructuras jerárquicas y funcionales desde su creación. En el caso de ésta última, además cuenta con estructura con mayor especificidad al establecer dos divisiones dependientes del Departamento con tareas bien diferenciadas (División Servicios y División Redes Estratégicas y Movilidad Internacional). En el caso de la Facultad de Ciencias de la Gestión, la creación del Departamento es en el 2015, jerárquicamente dependiente de la Secretaría de Investigación y Posgrado, permaneciendo sin modificaciones durante el resto del período investigado. Por último, la Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud no cuenta durante el período estudiado con una estructura orgánica funcional, llevando adelante las tareas según se pudo recabar en las entrevistas, desde la Secretaría de Extensión Universitaria primeramente y con posterioridad desde el Decanato de la Facultad.

En cuanto a los recursos humanos, se puede concluir en base a las entrevistas y a la documentación relevada, que las oficinas de las Unidades Académicas contaron con personal único, en cambio en el Rectorado se constituyó un equipo de trabajo que se fue modificando en función de las diferentes gestiones políticas.

En cuanto a términos presupuestarios, se puede concluir en base a las entrevistas y a la documentación relevada, que los mismos fueron limitados, basándose principalmente en cumplimentar con los gastos de logística, de residencias universitarias y de manutención de estudiantes, docentes y gestores que realizaron movilidad entrante y saliente durante el periodo investigado.

En relación a la Estrategia de Internacionalización, ésta se desarrolló mediante el Plan Estratégico 2012 - 2016, el Proyecto Institucional de la Universidad y las normativas y reglamentos emitidos por el Consejo Superior. Estas políticas institucionales resultaron las más destacadas en cuanto a los lineamientos para la

gestión internacional de la UADER y a su vez sirvieron de guía para la posterior creación de las oficinas de Relaciones Internacionales del Rectorado y de las Unidades Académicas. La misma se estructuró mediante cuatro ejes estratégicos (Institucional - Académico - Cultural - Divulgación/Comunicación) los cuales contaron con objetivos específicos, estrategias y acciones pensadas por la universidad para internacionalizarse y que concuerdan con las llevadas a cabo por las oficinas de relaciones internacionales del Rectorado y de las Unidades Académicas según la información relevada y lo aportado por los agentes de las oficinas durante las entrevistas. Dentro de la estrategia se contemplaron los objetivos y prioridades institucionales de la Universidad, sin dejar de observar la escasez en cuanto a recursos humanos y presupuestarios disponibles.

CAPÍTULO VI - LIMITACIONES - RECOMENDACIONES

VI. 1 Limitaciones

En este punto daremos cuenta de las dificultades y obstáculos que se presentaron en el desarrollo de la investigación, con el objeto de aportar un marco de referencia para futuras investigaciones que trabajen específicamente sobre la gestión internacional de actores subnacionales, y más específicamente que tomen el caso de las universidades como actores internacionales.

Marco Teórico: Observamos la ausencia, más allá de algunas aproximaciones, de un marco teórico definido en relación a la categoría de Gestión Internacional aplicada a las universidades, por lo que podemos dar cuenta de un tema poco investigado o novedoso en la disciplina de las relaciones internacionales. En el caso de la UADER, se da la particularidad que además es una Universidad Provincial, lo que la coloca en condición más cercana a la categoría subnacional en comparación a las Universidades Nacionales.

Metodología: Durante la formulación de la metodología, se observó que hay numerosas investigaciones centradas en la Gestión Internacional de actores subnacionales, especialmente en ciudades, estados provinciales y regiones, pero existe una escasez de estudios referentes a universidades. Por esta razón, en esta tesis se adoptaron y adaptaron categorías propuestas por diversos autores que han abordado este tema, así como se desarrollaron nuevas dimensiones teóricas para analizar la Gestión Internacional de una universidad. Asimismo, se tuvo la intención de que al concluir esta investigación, sus hallazgos pudieran contribuir a mejorar o a fomentar nuevos estudios relacionados con la internacionalización universitaria o con actores subnacionales.

Operacionalización: No se encontró dificultad en la operacionalización de las variables.

Recolección de los datos: No existieron limitaciones en el acceso a la información oficial, tanto de convenios, notas, documentos, resoluciones, ordenanzas, y boletines informativos. Se pudo observar la falta de actualización e información relevante en los sitios web de las diferentes unidades académicas y del rectorado, con excepción de la

Sección Web del Departamento de Relaciones Internacionales de la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, que resultó la más completa y actualizada con relación a los portales de las demás Unidades Académicas. Es importante destacar la ausencia de un registro sistemático, actualizado y centralizado que comprenda a toda la Universidad (Facultades y Rectorado) que dé cuenta de las actividades de Gestión Internacional que realiza la Casa de Estudios, lo que dificultó el relevamiento y la recolección de los datos. Por estos motivos se realizó un trabajo presencial con los funcionarios de las distintas oficinas, con el objeto de acceder y trabajar con la documentación, situación que llevó a la extensión de los tiempos de obtención, clasificación y procesamiento de la información.

Análisis de datos: para el análisis de los convenios, resoluciones, ordenanzas, documentos institucionales, boletines informativos, notas institucionales y artículos en medios de prensa que referían a las actividades de gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos entre 2012 y 2019, fue necesario realizar un trabajo de sistematización y clasificación, complementando las fuentes de información, a los fines de ordenarla cronológicamente.

Para finalizar, la elaboración del trabajo final no presentó grandes obstáculos, más allá de la necesidad de establecer un orden en los datos recolectados, a los fines del desarrollo adecuado de las discusiones, y con el objeto de arribar a resultados y conclusiones pertinentes con los objetivos planteados en el trabajo y que a la vez pudieron contribuir a la disciplina de las Relaciones Internacionales.

VI. 2 Recomendaciones

Teniendo en cuenta las limitaciones y los obstáculos que se nos han presentado en esta investigación, se procede a presentar una serie de recomendaciones, con la intención de contribuir a futuros trabajos sobre la Gestión Internacional de actores subnacionales, en particular sobre la Gestión Internacional de las Universidades. En esta línea se recomienda:

Marco teórico-metodológico: Es necesario profundizar la investigación sobre los actores que realizan Gestión Internacional y sobre la categoría Gestión Internacional de actores subnacionales, como por ejemplo el de las Universidades, y más específicamente el caso de las Universidades Provinciales. Además, resulta interesante que los trabajos no se agoten meramente en estudios de caso, para dar lugar a la aplicación de instrumentos teóricos que faciliten la sistematización de las investigaciones y que además contribuyan con mayor conocimiento en esta categoría de la disciplina de las Relaciones Internacionales.

Gobierno Universitario. Se recomienda a las oficinas de relaciones internacionales sistematizar la información en una base de datos compartida, fundamentalmente para que sirva a la gestión interna de la Universidad y que a la vez permita planificar la estrategia de internacionalización de la institución y evaluar sus resultados. Además, se recomienda socializar la información pública oficial con acceso libre para ciudadanos, a los fines de contribuir a la calidad democrática del gobierno universitario. En ese sentido resulta una herramienta fundamental mantener actualizadas las secciones web de las Unidades Académicas, con información sobre las actividades que se realizan en materia de gestión internacional, datos, informes y documentación sobre movilidad, becas, programas, encuentros, foros, seminarios, congresos o cualquier información relevante entorno a la internacionalización universitaria.

Gestión Internacional Universitaria: Si bien la universidad contó con un Plan Estratégico desde 2012 - 2016, finalizado este período, el mismo se continuó aplicando conjuntamente

con las normativas y reglamentos institucionales que la Universidad fue dictando. En este sentido, es necesario evaluar resultados, a los fines de contar para el futuro con un plan estratégico de internacionalización renovado, de manera que las oficinas cuenten con un horizonte claro, pensado y dirigido, basado en las necesidades y desafíos de la institución. Además, se recomienda la ordenación de la información y de los datos existentes, así como la organización y producción de registros documentales oficiales para la toma de decisiones y la posterior planificación y evaluación de las acciones realizadas

Imagen Territorial: Se observa como prioritario el desarrollo y la proyección internacional de una imagen territorial, que, como elemento de suma importancia en el proceso de internacionalización universitaria, refleje la identidad y conexión de la institución con su entorno local y regional. Al proyectar una imagen territorial sólida y auténtica, la universidad podría mostrar su compromiso con la comunidad en la que está enraizada y destacar su contribución al desarrollo social, cultural y económico de la región. Esta conexión con el territorio podría contribuir a la transmisión de una sensación de arraigo y propósito, lo que sería especialmente atractivo para estudiantes e investigadores extranjeros que buscan una experiencia educativa enriquecedora y significativa. Además, una imagen territorial positiva reforzaría la percepción global de la universidad como una institución con valores orientados hacia la responsabilidad social, lo que contribuiría a la construcción de alianzas internacionales sólidas. Por ello la proyección de una imagen territorial coherente y positiva se convierte en un activo valioso para posicionar a la universidad como una entidad educativa de renombre en la comunidad académica local, regional y global.

Las políticas de marketing universitario: Se recomienda en función de la información relevada, implementar una política de marketing, ya que las mismas desempeñan un papel esencial en el proceso de internacionalización universitaria al actuar como un puente entre la institución y el mundo exterior. Las estrategias de marketing enfocadas en resaltar la oferta académica, la excelencia investigativa, las instalaciones, así como las ventajas, oportunidades y fortalezas comparativas de una determinada universidad, contribuyen a

proyectar una imagen atractiva y competitiva en el plano internacional. La promoción efectiva de los programas de estudio, eventos académicos y logros institucionales a través de diversas plataformas y canales de comunicación permiten atraer la atención de estudiantes y académicos internacionales. Asimismo, el marketing digital y las redes sociales brindan oportunidades para llegar a audiencias globales de manera más directa y personalizada.

Rankings internacionales: Deben llevarse a cabo las gestiones y acciones institucionales necesarias tendientes a la participación activa de la Universidad en rankings internacionales, en función de que los mismos se han convertido en un aspecto imprescindible para aquellas instituciones que buscan destacar en la escena académica mundial. Estas clasificaciones, aunque debatidas por su metodología, son ampliamente reconocidas y consultadas por estudiantes, académicos y empleadores, y pueden influir en la percepción y elección de una universidad. Al mejorar su posición en estos rankings, la UADER podría aumentar su reputación y atraer talento de alta calidad a nivel global. Además, estar presentes en estos índices le proporcionaría una evaluación objetiva de su rendimiento académico y de sus áreas con mayor fortaleza, lo que a su vez les permitiría identificar áreas de mejora y enfocar estratégicamente los esfuerzos en búsqueda de mayor excelencia.

Participación en redes: Es necesario profundizar la participación activa en redes internacionales multilaterales, en función de que las mismas constituyen un factor crucial para la internacionalización universitaria en la actualidad. Estas redes proporcionarían a la UADER una plataforma única para establecer conexiones con universidades, organizaciones y actores internacionales, así como con expertos de todo el mundo. Por medio de estas alianzas, la Universidad podría acceder a oportunidades de intercambio académico, investigación conjunta y colaboración en proyectos de importancia científicas, académicas, políticas, culturales y sociales. Además, la participación en redes le permitiría el intercambio de buenas prácticas y conocimientos, permitiendo mejorar continuamente su oferta educativa y los programas de internacionalización. Asimismo, al formar parte de

estas redes, lograría aumentar su visibilidad a nivel internacional y fortalecer su reputación como centro de excelencia académica y científica. En última instancia, la participación en redes internacionales potenciaría la proyección internacional de la Universidad, enriqueciendo la experiencia de sus estudiantes, docentes, gestores e investigadores, por medio del trabajo colaborativo.

CAPÍTULO VI – BIBLIOGRAFÍA

VI. 1 Publicaciones, normativas institucionales y portales oficiales

Aceñolaza, P. (2012). *Plan Estratégico de Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Entre Ríos 2012-2016* (1a ed.). Paraná: Universidad Autónoma de Entre Ríos.

Attaman, M. (2003). The Impact of Non-State Actors on World Politics: A Challenge to Nation-States. *Alternatives: Turkish Journal of International Relations*, 2(1), 42-66. Recuperado de la base de datos Columbia International Affairs Online (CIAO).

Barbé, E. (2007). *Relaciones Internacionales* (3ra ed.). Editorial Tecnos.

Bernacchia, Mariano José (2021). "La gestión internacional de la Ciudad de Rafaela por medio y en relación con la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales en el período 2015-2019". Paraná. Universidad Católica Argentina. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/11700/1/gestion-internacional-ciudad-rafaela.pdf>

Berneio, F. E. (2019). *Paradiplomacia y desarrollo territorial*. Quito: Abya-Yala.

Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el Desarrollo Local en la Globalización? *Revista de la CEPAL*, N.º 86, 48-62. Santiago de Chile: CEPAL.

Calvento, M., Lorenzo, N., & Herrero, M. S. (2014). Análisis teórico-empírico de la gestión internacional de los actores subnacionales: una propuesta de abordaje para las ciudades intermedias. *CONfines de relaciones internacionales y ciencia política*, 10(20), 35-58. Recuperado en 06 de enero de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692014000200003&lng=es&tlng=es.

Carreon, P. (2007). *Paradiplomacia y su desarrollo en el mundo. El fenómeno de los gobiernos no centrales activos internacionalmente*. *Revista Protocolo, Foreign*

Affairs & lifestyle online.

http://www.protocolo.com.mx/autores.php?id_autor=65&all_articles=1.

Colacrai, M., & Zubeizù, G. (2004). Las vinculaciones externas y la capacidad de gestión internacional desplegadas por las provincias argentinas en la última década. Una lectura desde las relaciones internacionales.

Comisión, d. E. (2013). *Propuestas para la Reforma y Mejora de la Calidad y Eficiencia del Sistema Universitario Español*.

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). (2017, 29 de agosto). Organización del I Seminario Internacional de Patrimonio Cultural - Universidad Autónoma de Entre Ríos. Recuperado de [URL] <https://www.conicet.gov.ar/seminario-internacional-de-patrimonio-cultural/>

Constitución de la Provincia de Entre Ríos (2008). Promulgada el 11 de octubre de 2008.

Coraggio, J. L. (2002). *Universidad y desarrollo local*. Seminario Internacional "La educación superior y las nuevas tendencias" - CONESUP, UNESCO, CIESPAL. Quito, Ecuador, 23-24 de julio de 2002.

Costamagna, P., & Foglia, M. (2017). *Hacia la Construcción de una Agenda Estratégica de Internacionalización de los Territorios II*. Ed.

Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud, Universidad Autónoma de Entre Ríos. (s.f.). *Sección Web del Área de Cooperación y Relaciones Internacionales*. <https://fcvs.uader.edu.ar/area-de-cooperacion-y-relaciones-internacionales/>

Facultad de Ciencias de la Gestión - UADER. (2014, 28 noviembre). Organización de las I Jornadas Internacionales para el Desarrollo Regional del Paraná Medio - Desarrollo de la Hidrovía Paraná – Paraguay. Recuperado de [URL]. <http://fcg.uader.edu.ar/index.php/secretarias/sec-extension/item/1177-jornadas-internacionales-para-el-desarrollo-regional-del-parana-medio.html>

Facultad de Ciencias de la Gestión - UADER. (2015). *Estructura Orgánica - Funcional del Departamento de Relaciones Internacionales. (Resolución 113/2015).*

Facultad de Ciencias de la Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos. (s.f.). *Sección Web del Departamento de Relaciones Internacionales.*
<http://fcg.uader.edu.ar/index.php/relaciones-internacionales.html>

Facultad de Ciencia y Tecnología - UADER. (2013). *Estructura Orgánica - Funcional. (Resolución N° 223/2013).*

Facultad de Ciencia y Tecnología - UADER. (2015, 14 de mayo). Organización del I Seminario Internacional de Responsabilidad Penal en casos de mala praxis médica. Recuperado de [URL]. <https://fcyt.uader.edu.ar/es-la-actividad-mas-importante-de-cooperacion-internacional-que-hemos-tenido-en-la-uader/>

Facultad de Ciencia y Tecnología - UADER. (2015, 13 de agosto). Organización de las I Jornada Institucional de Internacionalización de la UADER. Recuperado de [URL] <https://fcyt.uader.edu.ar/el-18-de-agosto-se-realizara-la-primera-jornada-de-internacionalizacion-en-la-uader/>

Facultad de Ciencia y Tecnología - UADER. (2016). *Estructura Orgánica - Funcional. (Resolución N° 2244/2016).*

Facultad de Ciencia y Tecnología, Universidad Autónoma de Entre Ríos. (s.f.). *Sección Web del Área de Relaciones Internacionales* <https://fcyt.uader.edu.ar/relaciones-internacionales/>

Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales - UADER. (2012). *Estructura Orgánica - Funcional. (Resolución N° 0232/2012).*

Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales (2016). *Estructura Orgánica - Funcional. (Resolución N° 1333/2016).*

Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales - UADER. (2019). *Programa de fortalecimiento y consolidación de movilidad académica, extensión e investigación científica. (Resolución N° 0665/2019).*

Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Entre Ríos. (s.f.). *Sección Web del Departamento de Relaciones Internacionales y Cooperación Regional.* <https://fhaycs-uader.edu.ar/>

Gacel-Ávila, J. (1999). *Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe: reflexiones y lineamientos.* Guadalajara: Organización Universitaria Interamericana.

García Wadman, D. H., Jiménez Quintana, P., & Zapata Moran, M. G. (2019). *University Paradiplomacy: The Internationalization of Higher Education in Latin America. Política, Globalidad y Ciudadanía, 4(8), 37.* <https://doi.org/10.29105/pgc4.8-3>

Guaglianone, A., & Rabossi, M. (2018). *Claroscuros de la internacionalización de la Educación Superior en Argentina. ESAL- Revista de Educación Superior en América Latina, 2-5.*

Harispe Iguera, A. R., Herrero, M. S., Araya, J. M. J. (2014). Instituto de Relaciones Internacionales (IRI) - VII Congreso del IRI / I Congreso del CoFEI / II Congreso de la FLAEI (La Plata, 2014) <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/44531>

Hernández, R., Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5º ed.).* McGraw Hill Interamericana Editores SA. México.

Instituto de Investigaciones sobre el Conocimiento y la Cultura (IRICE) - CONICET. (2019, 19 de septiembre). Organización del II Seminario Internacional de Patrimonio Cultural: Comunidades, Gestión y Protección - Universidad Autónoma de Entre Ríos. Recuperado de [URL]. <https://recapcilac.irice-conicet.gov.ar/global/eventos/ii-seminario-internacional-de-patrimonio-cultural-comunidades-gesti-n-y-protecci-n>

- Keohane, R.O., & Nye, J. S. (1973). *Relaciones Transnacionales y Política Mundial: una conclusión*.
- Keohane, R.O., & Nye, J. S. (1989). *Poder e Interdependencia: la política mundial en transición*.
- Lecours, A. (2002). *Paradiplomacy: Reflections on the Foreign Policy and International Relations of Regions*. *International Negotiation*, 7, 91-114.
- Martínez, L. M. C. (2015, 21 de octubre). *Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional: la Experiencia Argentina en cooperación académica universitaria. Más allá de las Fronteras - Dossier web - Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires*.
- Martins, E. (2009). *Geopolítica da paradiplomacia subnacional: Um estudo sobre a extroversão internacional dos municípios da rede de mercadorias*. *Anales del XII Encuentro de Geógrafos de América Latina*. EGAL. Universidad de la República. Montevideo.
- Ministerio de Educación de la Nación (2001). *Estatuto Provisorio de la Universidad Autónoma de Entre Ríos* (Resolución N° 1181/2001).
- Morresi, S., Elías, S., & Quartucci, E. (2018). *Políticas de Internacionalización de la Educación Superior: un análisis comparado*. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 39-55.
- Natalizio, M. V. (2007). *La multicausalidad y multidimensionalidad de la acción internacional de los actores subnacionales argentinos. El caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Buenos Aires: CAEI.
- Oddone, N. (2016). *La paradiplomacia transfronteriza de los gobiernos locales en el Mercosur (2003-2013): una aproximación teórica y práctica*. Bilbao: UPV/EHU.

- Omar Taupier. (2010). *Integración desde lo micro: paradiplomacia y comunicación en el escenario latinoamericano*. *Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social*, 79, enero-junio.
- Ovando Santana, C. (s.f.). *Algunos aspectos del desarrollo de la paradiplomacia en América del Sur vistos desde el caso chileno*. *Trabajos y ensayos Departamento de Derecho Internacional Público, Relaciones Internacionales e Historia del Derecho*.
- Paquin, S. (2003). *Paradiplomatie identitaire en Catalogne*. Québec: Les Presses de l'université Laval.
- Rodríguez Pulido, J. (2018). *Internacionalización y gestión integral en la institución superior: visión actual e implicaciones*. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 649-658.
- Ruiz, C. (2014). *Internacionalización de la Educación Superior - Paradiplomacia Universitaria y la Gestión de la Comunicación en este Proceso*. Tesis de grado de Comunicación. Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Piura, Perú.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Secretaría General de Universidades, Ministerio de Educación y Cultura. (2014). *Grupo de trabajo de Internacionalización de Universidades. Estrategias para la internacionalización de las Universidades Españolas 2015-2020*. España.
- Tangelson, G. (compilador). (2014). *Desde el sur: miradas sobre la internacionalización*. 1a ed. Remedios de Escalada: Ediciones de la UNLa - Universidad Nacional de Lanús.
- Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2009). *Creación del Área de Relaciones Internacionales (Resolución N° 857/2009)*.

Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2010). *Creación de la Dirección de Relaciones Internacionales (Resolución N° 438/2010)*.

Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2011). *Creación del Departamento de Relaciones Internacionales (Resolución N° 1800/2011)*.

Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2013). *Proyecto Institucional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos (Resolución 086/2013)*.

Universidad Autónoma de Entre Ríos (2013). *Creación del sistema de Becas para cubrir gastos de alojamiento y manutención de estudiantes (Ordenanza 016/2013)*.

Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2013). *Protocolo de Reconocimiento de Materias cursadas por estudiantes extranjeros (Ordenanza 031/2013)*.

Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2014). *Creación de la Comisión de Evaluación de Programas de Movilidad (CEPROMO) (Resolución N° 045/2014)*.

Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2018, 10 de mayo). Organización del II Congreso Internacional "Infancias, Formación Docente y Educación Infantil". Recuperado de [URL]. <https://fhaycs-uader.edu.ar/secretarias/investigacion-y-posgrado/211-segundo-congreso-internacional-infancias-formacion-docente-y-educacion-infantil/6542-segundo-congreso-internacional-infancias-formacion-docente-y-educacion-infantil>

Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2018). *Creación del Área de Relaciones Internacionales. (Resolución N° 103/2018)*.

Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2019, 3 de abril). Presentación del Libro "Educación Superior y Derechos Humanos" - Editorial UADER - compiladora, Mg. Rosario Badano - en el marco del 1° Encuentro Internacional: Derechos lingüísticos como derechos humanos. Recuperado de [URL]. <https://fhaycs-uader.edu.ar/noticias/novedades-institucionales/96-noticias/7886-presentacion-de-un-libro-de-la-uader-en-evento-internacional>

Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2019, 3 de julio). Publicación digital del Libro «Comunicaciones académicas, científicas y relatos de experiencias» ponencias del II Congreso Internacional "Infancias, Formación Docente y Educación Infantil", desarrollado entre el 10 y el 12 de mayo de 2018. Recuperado de [URL]. <https://fhaycs-uader.edu.ar/noticias/novedades-institucionales/8145-publicacion-del-congreso-internacional-infancias-formacion-docente-y-educacion-infantil>

Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2019, 1 febrero). Organización del I Congreso Internacional de Análisis Institucional. Recuperado de [URL]. <https://fhaycs-uader.edu.ar/congreso-internacional-analisis-institucional>

Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2023). *Página Web de la Universidad Autónoma de Entre Ríos. Área de Cooperación y Relaciones Internacionales*: <https://uader.edu.ar/novedades/cooperacion-y-relaciones-internacionales>

Wit, H. d. (1995). *Strategies for Internationalization of Higher Education: A Comparative Study of Australia, Canada, Europe, and the United States*. Ámsterdam.

Zapata Moran, M. G. (2021). *Las estrategias de Paradiplomacia Universitaria en la atracción de estudiantes extranjeros de Posgrado de la Universidad Autónoma de Nuevo León*. Doctorado tesis. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Zeraoui, Z. (2011). *La diplomacia paralela y las relaciones internacionales de las regiones*. *Desafíos 23 I*, pp. 59-96.

Zubelzú, G. (2008). *El diseño institucional y los perfiles de gestión externa de las provincias argentinas*, en Iglesias, E., Iglesias, V. y Zubelzú, G.: *Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal*. Buenos Aires: CARI-PNUD.

CAPÍTULO VII - ANEXOS

VII. 1 Modelo de Entrevista

Formulario de Entrevista

FECHA / /

APELLIDO Y NOMBRES:

UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA:

CARGO:

La presente entrevista resulta del trabajo final de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Sede Paraná de la Universidad Católica Argentina (UCA) - Facultad Teresa de Ávila, perteneciente al Estudiante Lisandro Sotera. El mismo fue aprobado por Resolución N 15-08 DEC - Cuyo título es "La gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos desde el 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización". Se pretende describir la gestión internacional que la UADER ha llevado adelante desde las oficinas de relaciones internacionales del Rectorado y las Unidades Académicas de la Universidad.

La tesis se encuentra estructurada de forma que se pretende describir el caso por medio de dos dimensiones teóricas pensadas para estudiar la gestión internacional de actores subnacionales:

- 1) Las Estrategias de Relacionamiento Institucional Internacional: Con dos subdimensiones: 1.a) las relaciones de carácter bilateral y 1.b) las relaciones de carácter multilateral.
- 2) Las Políticas de Posicionamiento Internacional: Con una subdimensión: 2.a) las acciones unilaterales

Por todo esto, resulta necesario contar con la opinión y experiencia de actores institucionales como Usted, a los fines de obtener información relevante sobre las

acciones llevadas adelante por la UADER desde las oficinas de Relaciones Internacionales (Rectorado y Facultades). Se proponen como guía para la entrevista las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuáles fueron las actividades de relacionamiento internacional de la Facultad/Rectorado en la gestión desde 2012 y hasta 2019? (Bilaterales: Convenios con otras Universidades, Programas y acuerdos bilaterales con otra institución) (Multilaterales: Acuerdos con redes y consorcios universitarios, entre estos y otros organismos internacionales).
- 2) ¿Cómo surgieron las actividades de relacionamiento internacional de la Facultad/Rectorado? ¿Por iniciativa institucional? ¿por iniciativas particulares o de grupos?
- 3) ¿De qué manera la Oficina de Relaciones Internacionales ha llevado adelante las políticas de posicionamiento internacional de la Universidad/Facultad durante el 2012 hasta el 2019? ¿Con qué herramientas? (Comunicación y marketing, rankings internacionales, imagen territorial) ¿Qué actividades unilaterales ha realizado? (participación en foros, ferias, charlas, conversatorios, congresos, encuentros, presentación de libros, publicaciones, otros).
- 4) ¿Cómo cree que las actividades se relacionaron con la estrategia de internacionalización? ¿por qué?
- 5) De las actividades desarrolladas en la gestión internacional de la Universidad/Facultad ¿cuál o cuáles considera de relevancia?
- 6) ¿Cómo se ha organizado institucionalmente la gestión internacional de la Universidad/Facultad desde la creación de la Oficina de Relaciones Internacionales desde el 2012 hasta el 2019?
- 7) La oficina de Relaciones Internacionales como se encontraba ubicada en la Estructura Orgánica de la Universidad/Facultad durante el período 2012 -2019?
- 8) ¿Hay algo más que desee agregar

VII. 1.2 Entrevistas

ENTREVISTA

FECHA 19/04/2023

APELLIDO Y NOMBRES: ALFONSINA KOHAN

UNIDAD ACADÉMICA: Rectorado de la Universidad

OFICINA: Dirección de Relaciones Internacionales

CARGO: Directora de Relaciones Internacionales (2022-2023)

La presente entrevista resulta del trabajo final de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Sede Paraná de la Universidad Católica Argentina (UCA) - Facultad Teresa de Ávila, perteneciente al Estudiante Lisandro Sotera. El mismo fue aprobado por Resolución N 15-08 DEC - Cuyo título es "La gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos desde el 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización". Se pretende describir la gestión internacional que la UADER ha llevado adelante desde las oficinas de relaciones internacionales del Rectorado y las Unidades Académicas de la Universidad.

La tesis se encuentra estructurada de forma que se pretende describir el caso por medio de dos dimensiones teóricas pensadas para estudiar la gestión internacional de actores subnacionales:

- 1) Las Estrategias de Relacionamiento Institucional Internacional: Con dos subdimensiones: 1.a) las relaciones de carácter bilateral y 1.b) las relaciones de carácter multilateral.
- 2) Las Políticas de Posicionamiento Internacional: Con una subdimensión: 2.a) las acciones unilaterales

Por todo esto, resulta necesario contar con la opinión y experiencia de actores institucionales como Usted, a los fines de obtener información relevante sobre las

acciones llevadas adelante por la UADER desde las oficinas de Relaciones Internacionales (Rectorado y Facultades). Se proponen como guía para la entrevista las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuáles fueron las actividades de relacionamiento internacional de la Facultad/Rectorado en la gestión desde 2012 y hasta 2019? (Bilaterales: Convenios con otras Universidades, Programas y acuerdos bilaterales con otra institución) (Multilaterales: Acuerdos con redes y consorcios universitarios, entre estos y otros organismos internacionales).**

Nosotros somos miembros de PILA, somos miembros de la Red Zicosur. En el marco de PILA hemos establecido PILA presencial y PILA virtual. La mayor cantidad de intercambios que se han hecho en la historia de relaciones internacionales a nivel universidad han sido con estudiantes en el espacio latinoamericano. No es lo único, porque también ha habido algunos estudiantes que han hecho movilidad en el marco de las becas Fulbright. Nosotros estamos en contacto permanente con Fulbright que viene de una historia de laburo conjunto. La directora de Fulbright, la doctora González Norma, ha estado recientemente en Concepción del Uruguay mostrando toda la cuestión de las becas y para dentro de unos meses piensa venir a la Ciudad de Paraná. Entonces, la mayor cantidad de intercambios han sido estudiantiles, pero no solamente, ha habido fundamentalmente algunos gestores, personal administrativo, que han realizado movilidad. Es mucho menor el intercambio que se ha podido lograr de docentes. A nosotros nos interesa trabajar en mecanismos que posibiliten instrumentar recursos para que haya más cantidad de movilidad docente, de investigadores, de gestores, sean funcionarios o personal administrativo. Los gestores son los que se quedan en la universidad y son los que pueden replicar lo que traen como experiencia. PILA es el Programa de Internacionalización de Latinoamérica, es la evolución de lo que era el MACA y JIMA. PILA es fundamentalmente la asociación de los consorcios de Universidades de Argentina, Colombia, México, Chile, Paraguay, Nicaragua,

Cuba, y de la Universidad de la República de Uruguay. En este sentido, participamos desde el Rectorado y con la FHAYCS del encuentro presencial de PILA en noviembre del año pasado, donde pudimos conversar con representantes de otras universidades y consorcios que se han incorporado al Programa.

Por fuera del programa PILA tenemos una gran cantidad de convenios bilaterales con distintas universidades, no solo de Latinoamérica, sino también de Europa, por ejemplo, con España, con Italia, la Universidad de Pisa, y con Alemania.

También somos miembros de la Red Zicosur, que es la Zona de Integración del Centro Oeste de América del Sur. Ahí, si bien hemos tenido participación en las reuniones, todavía no tenemos muy definido el trabajo que vamos a hacer, había una orientación para trabajar con políticas de género, pero aún no está cerrado. Muchas de esas reuniones son presenciales y son en Paraguay, en Brasil, no necesito explicarte el costo del dólar y poder movernos en esta cuestión, tenemos una cuota mensual que se abona a la Red, pero la participación todavía no está del todo aceptada.

También formamos parte de la Red de Universidades Provinciales (RUP) donde, por ejemplo establecimos contacto y muchísimas relaciones bilaterales con la Universidad Provincial de Ezeiza, donde trabajamos juntos en una mirada sobre la internacionalización y hacemos intercambios de movilidad interna. Pero tenemos un trabajo muy fluido con la Red, de hecho cuando participamos de la FIESA (Feria Internacional de Educación Superior Argentina) estuvimos en un Stand que era de las Universidades Provinciales, donde estaban la Universidad Provincial de Córdoba, la Universidad Provincial de Ezeiza, la nuestra y muchas otras.

- 2) Con relación al PILA, para los intercambios, ¿ustedes seleccionan las universidades o las mismas son propuestas por el consorcio, en esta caso el CIN?**

Nos asignan país y universidad. De hecho, nosotros pedimos el año pasado que el intercambio sea con Uruguay, y no con Colombia o México con quienes hemos tenido más experiencias. No fue posible, había menos cantidad de plazas, debido a que era un miembro nuevo y más cercano y muchas universidades querían esta plaza. En ese sentido continuamos manteniendo intercambios con Colombia y México. Por ejemplo, teníamos disponibilidad presupuestaria de dos plazas, una para Colombia y otra para México. Ahora bien, los acuerdos si bien son en el marco del PILA, la instrumentación y el funcionamiento es por medio de relaciones bilaterales. La acción y la práctica real se da mediante un trabajo de Universidad a Universidad.

3) ¿Cómo surgieron las actividades de relacionamiento internacional de la Facultad/Rectorado? ¿Por iniciativa institucional? ¿por iniciativas particulares o de grupos?

La idea es trabajar conjuntamente y que nosotros seamos de alguna manera el paraguas que permita desde las miradas macro todo lo que desde la especificidad de cada una de las Facultades se necesite. Ahora bien, con absoluta autonomía, por ejemplo, si se quiere recibir un docente del extranjero, si se quiere realizar procedimientos en torno a las cátedras de espejos, si se quiere generar un programa dentro de la institución, no se necesita de nuestra autorización. Sí se necesita que esté amparado todo convenio específico, en un convenio marco firmado por el Rector/a. Lo otro que sí se necesita es cuando la movilidad se produce en el marco de las redes, de los programas, de los proyectos en los que nosotros estamos incluidos, que eso se tramite a través de la CEPROMO (Comisión de Evaluación de Programas de Movilidad). La CEPROMO está integrada por un representante docente de cada una de las unidades académicas, por un representante administrativo, por representantes estudiantiles y los responsables de relaciones internacionales de las cuatro Unidades Académicas y Rectorado.

Todas las movilidades de entrada y de salida, sobre todo las de salida, tienen que haber sido evaluadas por la CEPROMO.

Tenemos un número muy importante de convenios bilaterales, los convenios bilaterales surgen a veces por demanda nuestra, a veces por solicitudes del extranjero, y a veces a solicitud de las unidades académicas, de acuerdo a las necesidades. Nosotros generamos y gestionamos.

En el caso de programas como PILA, quien sea que realiza la movilidad, (estudiante, docente, investigador, administrativo o gestor), tiene que hacerse cargo de los pasajes y del seguro de asistencia al viajero con la asistencia médica y la repatriación de restos. Lo de la repatriación de restos es nuevo, pero es importante que quede asentado porque no sale ni entra al país alguien que no tenga eso. De hecho, el año pasado llegaron unos estudiantes a la Facultad de Ciencias de la Gestión sin el seguro y no los pudimos dejar entrar hasta tanto no regularizar su situación. Son requisitos imprescindibles, porque si sucede algo, la institución que lo recibe es responsable. Estamos hablando de cosas muy complejas.

Es necesario prestarle atención a cómo se gestionan las licencias cuando la gente se va, cuando vuelve, que todas esas cosas no sean un problema, que institucionalmente se agilicen y faciliten los mecanismos para que la acreditación de las materias que los estudiantes hacen al venir o que realizan nuestros estudiantes en el extranjero no sea un escollo, como también que no sean un problema las licencias del personal administrativo, de los investigadores y los docentes.

- 4) ¿De qué manera la Oficina de Relaciones Internacionales ha llevado adelante las políticas de posicionamiento internacional de la Universidad/Facultad durante el 2012 hasta el 2019? ¿Con qué herramientas? (Comunicación y marketing, rankings internacionales, imagen territorial) ¿Qué actividades**

unilaterales ha realizado? (participación en foros, ferias, charlas, conversatorios, congresos, encuentros, presentación de libros, publicaciones, otros).

En cuanto a foros, participamos de todos los foros de la RedCIUN, red que dentro del CIN nuclea las actividades de Relaciones Internacionales de todas las universidades del país. Formamos parte de la red, estamos presentes en todas las asambleas virtuales. Hemos estado en algunas asambleas de manera presencial, por ejemplo, la vicerrectora y yo estuvimos el año pasado en el foro de rectores que se realizó el año pasado en Córdoba, como en noviembre en Mar del Plata. En Córdoba participamos del Congreso Internacional de Universidades Públicas, donde se plantearon con mucha fuerza las políticas hacia el año 2030 por medio de un plan en base a ejes prioritarios. Participamos también en la FIESA (Feria Internacional de Educación Superior Argentina) en Mar del Plata. Estas instancias son también importantes por el hecho de que muchos de los representantes de la Universidades que trabajan en Relaciones Internacionales estamos ahí y podemos realizar reuniones para pensar nuevas acciones, además de afianzar lazos.

En cuanto a políticas institucionales de marketing o la participación en ranking internacionales, la UADER no ha desarrollado acciones fuertes. Creo que es una deuda que tenemos y que necesitamos desarrollar. Pero para eso necesitamos previamente un crecimiento interno de nuestras políticas de internacionalización. Vamos en vía a eso, pero es una proyección. En cuanto a imagen, existe la imagen en el territorio (la provincia) y en el país, pero aún no se ha proyectado internacionalmente.

5) ¿Cómo cree que las actividades se relacionaron con la estrategia de internacionalización? ¿por qué?

Como misión la Dirección tiene la prioridad de favorecer la cooperación internacional en el campo científico, intervenir en lo referente a la oferta de servicios de movilidad, promover, coordinar y gestionar convenios con instituciones, generar y mantener actualizados canales de comunicación internos y externos, promover la internacionalización de la educación superior en el ámbito de las oportunidades académicas y de cooperación. Podríamos sintetizar eso diciendo que nuestra misión es mejorar la experiencia de estudiantes, docentes, investigadores, gestores que tengan justamente experiencia en otros lugares del país y que persigan la consolidación de su formación y después puedan replicarla, fortaleciendo el intercambio mutuo entre comunidades, la puesta en valor de los talentos y conocimientos que tenemos y que traen quienes nos visitan, para afrontar nuevos desafíos y pensar en una apertura a nuevos entornos sociales y culturales. Ese es uno de los tantos puntos estratégicos en los que nosotros nos queremos posicionar cuando pensamos estas ideas. Buscamos ampliar la mirada sobre el Plan Estratégico Institucional, que fue una política muy interesante para un periodo, pero que con la experiencia de las movildades que hemos realizado, con la experiencia de nuestra relación con los foros, de nuestra inclusión en redes, entendemos que debemos ampliar esa misión como institución que busca internacionalizarse. El Plan Estratégico posibilitó digamos, darle cuerpo a un área que recién se creaba en los inicios de la normalización. El Plan de Internacionalización iniciado en el 2012 fue trabajado con todas las áreas de relaciones internacionales en su momento, de manera colaborativa, y es nuestra intención continuar en esa senda.

En cuanto a la Estructura Orgánica Funcional hoy nuestra oficina es una Dirección y depende de la Secretaría Interinstitucional, tenemos dos empleados administrativos y un personal técnico docente que nos acompaña en la gestión de proyectos concretamente. El personal administrativo se ocupa de gestionar las convocatorias, de trabajar los convenios y todas las tramitaciones. Pero ha habido cambios desde que yo ingresé y existieron cambios antes. No hay una continuidad en esto.

Un espacio institucional a resaltar es la CEPROMO, que es una comisión que se encarga de evaluar las postulaciones de movilidad. Son lugares ad honorem que docentes, estudiantes y personal hacen por fuera de sus funciones. Entonces, intentamos en la medida de lo posible no sobrecargar a la gente que colabora con nosotros con tareas que no sean necesarias. Se los convoca cuando hay que evaluar convocatorias, sí o sí en el marco de PILA y en otros casos que haga falta evaluar convocatorias. Pero en cuanto a la estrategia de internacionalización, la comisión puede ser convocada para tomar decisiones que no se puedan tomar de manera arbitraria y que necesiten de la opinión de las Unidades Académicas. Hasta el momento desde que yo estoy no lo hemos hecho, pero supongamos que nosotros tuviéramos que hacer un cambio trascendental en la estructura de algunos planes que tenemos. Bueno, esas cosas no las podemos hacer unilateralmente.

6) ¿Hay algo más que desee agregar?

Si, algo en lo que venimos trabajando hace bastante tiempo y que por cambios de personal y otras cuestiones organizativas no lo hemos terminado, es en un nuevo (PEI) Plan Estratégico Institucional. Por qué desde el momento en que la oficina se creó a hoy ha habido modificaciones. Lo venimos trabajando en Rectorado, pero va a tener y seguirá teniendo, intervención y aportes de los responsables de relaciones internacionales de las Unidades Académicas. De esta manera recogemos opiniones y evitamos que queden cuestiones sin abordar.

Buscamos que el trabajo en la Dirección sea de crecimiento exponencial, que haya una posibilidad de seguir trabajando mancomunadamente con las Unidades Académicas y que se entienda que la internacionalización no es solamente llevar y traer actores, o sea, no es sólo movilidad, sino también pensar criterios conjuntos, mirar la formación del grado, del pregrado, del posgrado, pero también de la investigación y de la extensión en términos más globales. Una gran cantidad de las

problemáticas que nosotros abordamos en las distintas Unidades Académicas y en los campos del saber, que son muchísimos en nuestra universidad, son también abordados en otros lugares, es decir, a nosotros nos preocupan los derechos humanos, las políticas de género, al otro lado del océano Atlántico y en otros lugares de Latinoamérica, pero no solamente eso, también nos importan las artes, la literatura, las carreras de salud mental, etcétera. Seguir propiciando esto es fundamental.

ENTREVISTA

FECHA 19/04/2023

NOMBRE Y APELLIDO: VALENTIN ROMERO

UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias de la Gestión

OFICINA: Departamento de Relaciones Internacionales

CARGO: Responsable del Departamento (2017-2023)

La presente entrevista resulta del trabajo final de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Sede Paraná de la Universidad Católica Argentina (UCA) - Facultad Teresa de Ávila, perteneciente al Estudiante Lisandro Sotera. El mismo fue aprobado por Resolución N 15-08 DEC - Cuyo título es "La gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos desde el 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización". Se pretende describir la gestión internacional que la UADER ha llevado adelante desde las oficinas de relaciones internacionales del Rectorado y las Unidades Académicas de la Universidad.

La tesis se encuentra estructurada de forma que se pretende describir el caso por medio de dos dimensiones teóricas pensadas para estudiar la gestión internacional de actores subnacionales:

- 1) Las Estrategias de Relacionamiento Institucional Internacional: Con dos subdimensiones: 1.a) las relaciones de carácter bilateral y 1.b) las relaciones de carácter multilateral.
- 2) Las Políticas de Posicionamiento Internacional: Con una subdimensión: 2.a) las acciones unilaterales

Por todo esto, resulta necesario contar con la opinión y experiencia de actores institucionales como Usted, a los fines de obtener información relevante sobre las acciones llevadas adelante por la UADER desde las oficinas de Relaciones

Internacionales (Rectorado y Facultades). Se proponen como guía para la entrevista las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuáles fueron las actividades de relacionamiento internacional de la Facultad/Rectorado en la gestión desde 2012 y hasta 2019? (Bilaterales: Convenios con otras Universidades, Programas y acuerdos bilaterales con otra institución) (Multilaterales: Acuerdos con redes y consorcios universitarios, entre estos y otros organismos internacionales).**

En el periodo de la investigación, la Facultad de Ciencias de la Gestión por intermedio de la universidad, llevó adelante movilidades académicas a través de los programas Jóvenes de Intercambio México-Argentina (JIMA) y Programa de Movilidad de Académicos y Gestores México Argentina (MAGMA). A partir del segundo semestre del año 2018, se puso en funcionamiento el Programa de Intercambio Académico Latinoamericano (PILA), reemplazando a los dos programas nombrados anteriormente.

En el año 2018 se adhiere la universidad, al Programa ZICOSUR, y esta Unidad Académica comienza con movilidades académicas bajo este programa.

También, convenios bilaterales con universidades extranjeras, que en algunos casos concretaron movilidades académicas con esta institución.

- 2) ¿Cómo surgieron las actividades de relacionamiento internacional de la Facultad/Rectorado? ¿Por iniciativa institucional? ¿por iniciativas particulares o de grupos?**

Por iniciativa de nuestra Universidad, por intermedio del CIN, en lo que tiene que ver con los programas. Respecto a los convenios, casi la totalidad se originaron desde el rectorado, trabajando de manera coordinada con las oficinas de Relaciones Internacionales de las Facultades.

- 3) ¿De qué manera la Oficina de Relaciones Internacionales ha llevado adelante las políticas de posicionamiento internacional de la Universidad/Facultad durante el 2012 hasta el 2019? ¿Con qué herramientas? (Comunicación y marketing, rankings internacionales, imagen territorial) ¿Qué actividades unilaterales ha realizado? (participación en foros, ferias, charlas, conversatorios, congresos, encuentros, presentación de libros, publicaciones, otros).**

Esta Facultad, ha trabajado en materia de relaciones internacionales, principalmente en las movilidades académicas, que se concretaron en los claustros de estudiantes, docentes y administrativos. La estrategia se basó en la comunicación de las propuestas para internacionalizar, y posteriormente la gestión de las movilidades o actividades, teniendo en cuenta el desarrollo territorial de esta Facultad en la provincia, y sin perder de vista los objetivos académicos e institucionales propuestos en la estrategia de internacionalización de la Universidad.

El medio de comunicación institucional utilizado fue la página oficial de la Facultad principalmente, publicando las convocatorias y las experiencias de los intercambistas de nuestra institución cuando retornaban después de la experiencia internacional, como también, se publicaban los recibimientos protocolares con las autoridades de la Facultad cuando arribaban los estudiantes y docentes de universidades extranjeras. También, existen antecedentes de medios televisivos como en la ciudad de Crespo entrevistando al responsable de relaciones internacionales FCG y el intercambista oriundo de esa ciudad.

A su vez se organizaron charlas informativas en Paraná, sedes de cursado en otros departamentos de esta provincia en el periodo de la investigación, para dar a conocer los programas que participa la universidad y por su intermedio la Facultad en materia internacional. También participamos en la segunda edición

de la Feria Internacional de Educación Superior Argentina en el año 2022, desarrollada en la ciudad de Mar del Plata.

4) ¿Cómo cree que las actividades se relacionaron con la estrategia de internacionalización? ¿por qué?

Considero que la internacionalización se efectiviza con la participación de la comunidad universitaria. En ese sentido la Facultad, a través de este departamento, ha tenido una política comunicacional importante para dar a conocer y promover la internacionalización, lo cual promueve mayor participación de los claustros en la internacionalización de la educación superior, concluyendo que, este tipo de actividades genera una nueva sinergia favorable para nuestra Facultad en materia de conocimientos académicos, científicos y de experiencias de los futuros profesionales egresados de nuestra institución.

Muchas de las políticas aplicadas, se basaron inicial y estratégicamente con los objetivos del Plan Estratégico del Departamento de Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, a partir del 2012 en el contexto de la normalización de nuestra Casa de Estudios.

5) De las actividades desarrolladas en la gestión internacional de la Universidad/Facultad ¿cuál o cuáles considera de relevancia?

En lo personal, considero que todas las actividades desarrolladas en materia de relaciones internacionales fueron importantes para contribuir a dar forma al área de relaciones internacionales, principalmente en cuanto a funciones y estructura, y puestas al servicio del cumplimiento de los objetivos, que apuntan a profundizar la internacionalización de la educación superior en la Universidad.

6) ¿Hay algo más que desee agregar?

Es necesario resaltar y profundizar el trabajo de comunicación entre pares, lo que genera un interés a participar en los programas existentes de movilidades académicas, de estudiantes, investigadores, administrativos y gestores. Esto se ha visto, en algunos casos y motivadas por las distintas experiencias que comparten sus compañeros que realizaron intercambios, principalmente en el claustro estudiantil y administrativo. En esa línea también, han surgido participaciones con otras instituciones extranjeras iniciadas por docentes de esta Facultad, en el marco de sus asignaturas a cargo, plasmadas en clases espejos, charlas y jornadas internacionales, amparadas con las herramientas de extensión universitaria con las que cuenta esta universidad.

ENTREVISTA

FECHA 20/04/2023

NOMBRE Y APELLIDO: RENATA GALARZA

UNIDAD ACADÉMICA: Facultad De Ciencia y Tecnología

OFICINA: Área de Relaciones Internacionales

CARGO: Gestión del Área (2014- 2020)

La presente entrevista resulta del trabajo final de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Sede Paraná de la Universidad Católica Argentina (UCA) - Facultad Teresa de Ávila, perteneciente al Estudiante Lisandro Sotera. El mismo fue aprobado por Resolución N 15-08 DEC - Cuyo título es "La gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos desde el 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización". Se pretende describir la gestión internacional que la UADER ha llevado adelante desde las oficinas de relaciones internacionales del Rectorado y las Unidades Académicas de la Universidad.

La tesis se encuentra estructurada de forma que se pretende describir el caso por medio de dos dimensiones teóricas pensadas para estudiar la gestión internacional de actores subnacionales:

- 1) Las Estrategias de Relacionamiento Institucional Internacional: Con dos subdimensiones: 1.a) las relaciones de carácter bilateral y 1.b) las relaciones de carácter multilateral.
- 2) Las Políticas de Posicionamiento Internacional: Con una subdimensión: 2.a) las acciones unilaterales

Por todo esto, resulta necesario contar con la opinión y experiencia de actores institucionales como Usted, a los fines de obtener información relevante sobre las acciones llevadas adelante por la UADER desde las oficinas de Relaciones

Internacionales (Rectorado y Facultades). Se proponen como guía para la entrevista las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuáles fueron las actividades de relacionamiento internacional de la Facultad/Rectorado en la gestión desde 2012 y hasta 2019? (Bilaterales: Convenios con otras Universidades, Programas y acuerdos bilaterales con otra institución) (Multilaterales: Acuerdos con redes y consorcios universitarios, entre estos y otros organismos internacionales).**

La UADER trabaja un poco con lo que son los acuerdos dentro del CIN con otros consorcios de universidades, donde están los programas PILA, que antes eran los Programas Magma - Maca - Jima. También se trabaja con algunas redes, o acuerdos multilaterales con varias universidades. Por ejemplo, nuestra Facultad al comienzo de los inicios de sus relaciones internacionales se adhirió a la Red Mercosur, que luego se transformó en la ZICOSUR, sobre todo en los Profesorados donde los estudiantes de español - lengua extranjera - hacían intercambios a las diferentes carreras, principalmente en Matemáticas y Educación Tecnológica, mayoritariamente desde y hacia Brasil.

También podría mencionar las experiencias con nuestra Escuela Técnica de Crespo con AFS (American Field Service) de intercambios de estudiantes de secundaria en la Escuela. Esto ya se daba previo a la existencia el Área de Relaciones Internacionales dentro de la Facultad, cuando se crea el Área y se comienza a centralizar las actividades se le da institucionalidad a los intercambios para enmarcarlos dentro de las Relaciones Internacionales de la Universidad por medio de la firma de convenios. En este sentido recibimos estudiantes de Alemania, Bélgica, Italia, Australia, Tailandia, ahora, nunca enviamos estudiantes nuestros.

2) ¿Cómo surgieron las actividades de relacionamiento internacional de la Facultad/Rectorado? ¿Por iniciativa institucional? ¿por iniciativas particulares o de grupos?

La mayoría de las iniciativas fueron institucionalizadas, salvo algunos convenios específicos, por ejemplo uno que tenemos con la Red Descartes, del Profesorado de Matemáticas. Esto tiene que ver con las políticas de gestión, que dependen de las líneas de acción específicas de las relaciones Internacionales que se propongan desde la Facultad y desde Rectorado. Pero si tenemos una situación compleja donde hay muchas acciones que nos vamos enterando después. Por ejemplo tenemos investigadores trabajando en línea con el CONICET, pero no está institucionalizada la sistematización, llegan a RRII después de haberse realizado las actividades, no hay una cultura de decir "esto es relaciones internacionales", falta esa visualización de que es internacionalizar la Facultad.

3) ¿De qué manera la Oficina de Relaciones Internacionales ha llevado adelante las políticas de posicionamiento internacional de la Universidad/Facultad durante el 2012 hasta el 2019? ¿Con qué herramientas? (Comunicación y marketing, rankings internacionales, imagen territorial) ¿Qué actividades unilaterales ha realizado? (participación en foros, ferias, charlas, conversatorios, congresos, encuentros, presentación de libros, publicaciones, otros).

Lo hemos hecho a través de la movilidad, con mayor énfasis en los estudiantes. Charlas de difusión de las convocatorias en la sede central y el interior. Devolución a través de charlas de las y los participantes de movilidades. También mediante la firma de convenios marco y específicos. Si hemos por ejemplo realizado un Seminario Seguridad Informática (2013) por medio de un Convenio específico entre la Universidad Nacional del Pilar (Paraguay), y la Licenciatura en Sistemas Informático y el Laboratorio Gugler, de la FCyT, como también el Seminario Responsabilidad Penal en casos de mala praxis médica

(2015) por medio del Convenio específico entre TECNAR, con la Licenciatura en Criminalística de la FCyT. O, por ejemplo, colaboraciones en proyectos de tesis, como los que hicimos en el marco del Programa Verano Internacional de la Investigación Científica mediante el programa JIMA.

Ahora bien, más allá de algunas acciones como el Programa Mi casa Tu casa, o la política de Tutores de movilidad, no ha existido una política de promoción en el exterior mediante una imagen territorial y de marketing, o mediante la participación en Rankings Internacionales.

4) ¿Cómo cree que las actividades se relacionaron con la estrategia de internacionalización? ¿por qué?

El plan estratégico requirió de la puesta en marcha de las oficinas de relaciones internacionales, que se dio conjuntamente con la normalización de la Universidad y que significó adecuar y organizar algunas actividades de internacionalización que se venían realizando de manera informal y proyectar otras. En ese sentido, la estrategia significó en FCyT la creación del área y su estructura mediante la incorporación en la orgánica funcional y el acompañamiento a las actividades que se proponían desde el Rectorado. En ese sentido, uno de los primeros aspectos fue la formulación de convenios marco y convenios específicos, con las movildades (en su mayoría estudiantiles) como la principal acción de internacionalización en la que la UADER se centró en sus inicios.

ENTREVISTA

FECHA 18/08/2023

NOMBRES Y APELLIDO: MELISA PEREZ

UNIDAD ACADÉMICA: Facultad De Humanidades, Artes y Ciencias Sociales

OFICINA: Departamento de Relaciones Internacionales y Cooperación Regional

CARGO: Responsable del Departamento (2017 - 2023)

La presente entrevista resulta del trabajo final de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Sede Paraná de la Universidad Católica Argentina (UCA) - Facultad Teresa de Ávila, perteneciente al Estudiante Lisandro Sotera. El mismo fue aprobado por Resolución N 15-08 DEC - Cuyo título es "La gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos desde el 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización". Se pretende describir la gestión internacional que la UADER ha llevado adelante desde las oficinas de relaciones internacionales del Rectorado y las Unidades Académicas de la Universidad.

La tesis se encuentra estructurada de forma que se pretende describir el caso por medio de dos dimensiones teóricas pensadas para estudiar la gestión internacional de actores subnacionales:

- 1) Las Estrategias de Relacionamiento Institucional Internacional: Con dos subdimensiones: 1.a) las relaciones de carácter bilateral y 1.b) las relaciones de carácter multilateral.
- 2) Las Políticas de Posicionamiento Internacional: Con una subdimensión: 2.a) las acciones unilaterales

Por todo esto, resulta necesario contar con la opinión y experiencia de actores institucionales como Usted, a los fines de obtener información relevante sobre las acciones llevadas adelante por la UADER desde las oficinas de Relaciones Internacionales (Rectorado y Facultades). Se proponen como guía para la entrevista las siguientes preguntas:

1) ¿Cuáles fueron las actividades de relacionamiento internacional de la Facultad/Rectorado en la gestión desde 2012 y hasta 2019? (Bilaterales: Convenios con otras Universidades, Programas y acuerdos bilaterales con otra institución) (Multilaterales: Acuerdos con redes y consorcios universitarios, entre estos y otros organismos internacionales).

Con relación a la cantidad y tipos de convenios por Universidades y acuerdos con organizaciones internacionales, esa información está y es del ámbito de la oficina de relaciones internacionales de rectorado. Esto sucede porque nosotros desde las Facultades si bien proponemos la realización y la celebración de convenios, por lo general de carácter bilateral, las primeras gestiones y contactos se realizan desde el ámbito de Rectorado. También surgen propuestas directamente desde rectorado para la firma de convenios bilaterales.

Durante el período 2017 al 2019, se propusieron al Rectorado, la realización y celebración de algunos convenios marco de colaboración, por ejemplo, en el ámbito de nuestra Facultad con la Universidad de Sevilla España, con la Universidad de La Laguna también en España, con la Universidad de Pisa en Italia, con la Universidad de Udine y el Laboratorio Internacional de la Comunicación de Italia.

Nos sucedía que terminábamos duplicando de alguna manera la realización de convenios, por lo que se comenzó a trabajar en la implementación y firma de convenios marco de carácter general que consideren la mayoría de las actividades posibles de realizar con las Unidades Académicas y en el caso de una actividad puntual, poder avanzar con la celebración de un Acta Acuerdo. Esto también porque en el 2018, se modificó la reglamentación de celebración de convenios en el ámbito de la Universidad, creando una normativa específica para el Área de Relaciones Internacionales, la cual resultó administrativamente engorrosa, implicando para realizar una movilidad la presentación de una serie de informes para su viabilidad. Esta situación nos llevó a buscar alternativas en la cooperación por medio de la firma de Actas Acuerdos.

En cuanto a redes de cooperación, a nivel universidad se trabaja por ejemplo el ZICOSUR, que es para realizar movilidad estudiantil básicamente. También participamos en el Programa JIMA, MACA, y MAGMA, que en el año 2018 se reformulan y se crea un nuevo programa denominado PILA, a través de la vinculación de los consorcios universitarios - el CIN - ANUIES y ASCUN, a los cuales se fueron sumando los demás consorcios latinoamericanos.

En el caso de la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, participamos en otras Redes, por ejemplo, en la Red RULen, donde tenemos representatividad a través de docentes de las Carreras de Lenguas, para la realización de actividades vinculadas al desarrollo de las carreras de Lengua y vinculando estrechamente con el consorcio ELSÉN, donde también tenemos representantes docentes de nuestra Facultad.

También, con acompañamiento del Rectorado, hemos avanzado en la participación de la Red Latinoamericana para el Cambio Social y el Aprendizaje Emancipatorio, pero esto en el 2020.

También participamos desde la Facultad del Programa Asistente de Idioma, del Ministerio de Educación de la Nación, por el cual nuestra Facultad ha recibido de manera ininterrumpida desde el año 2014 asistentes de idioma, tanto por la Comisión Fulbright en el caso del inglés, como el programa British Council, y en el caso del Francés el Programa franco-argentino de asistentes de idioma.

2) ¿Cómo surgieron las actividades de relacionamiento internacional de la Facultad/Rectorado? ¿Por iniciativa institucional? ¿por iniciativas particulares o de grupos?

Podemos decir que se ha gestionado de las dos maneras. Nosotros trabajamos con actores que tienen intereses particulares y propuestas específicas que acercan al Departamento de Relaciones Internacionales, para el dictado de clases, el dictado de seminarios, mediante un vínculo con un edil o un docente extranjero o para el

dictado de talleres. Nosotros en este sentido canalizamos las demandas o necesidades.

También desde el Departamento gestionamos acciones, por ejemplo, las vinculadas al desarrollo cultural e intercultural. Para mencionar un caso, desde el año 2018 venimos trabajando en la realización de charlas y conversatorios con el Centro Intercultural de Lenguas (CILEN) de la Facultad, siempre trabajando de manera conjunta con las carreras de lenguas romance y de inglés, y vinculando con otras disciplinas como son Artes Visuales, Música y Teatro.

Es necesario mencionar que durante el período 2012 al 2017, se sentaron las bases para las Áreas de Relaciones Internacionales, con normativas muy valiosas dentro de las estructuras. Por ejemplo, se trabajó todo lo relacionado a movilidad, a la creación de la CEPROMO encargada de evaluar las movilidades, la creación de normativa para la homologación de materias, y muchas otras normas de regulación. Queda pendiente normar en relación a un reglamento de movilidad internacional, que regule los aspectos generales de las movilidades para docentes, estudiantes, gestores, administrativos e investigadores, contemplando aspectos como las funciones del rectorado, las de las oficinas de relaciones internacionales de las Facultades.

¿De qué manera la Oficina de Relaciones Internacionales ha llevado adelante las políticas de posicionamiento internacional de la Universidad/Facultad durante el 2012 hasta el 2019? ¿Con qué herramientas? (Comunicación y marketing, rankings internacionales, imagen territorial) ¿Qué actividades unilaterales ha realizado? (participación en foros, ferias, charlas, conversatorios, congresos, encuentros, presentación de libros, publicaciones, otros).

Por ejemplo, en el año 2017, con la Profesora Norma Beninca Responsable de la Sede Concepción del Uruguay, comenzamos a trabajar en una propuesta de

perfiles de idioma. La idea era poder articular con los asistentes de idioma que llegaban a la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, y mientras sus carreras de origen sean del campo de las humanidades, las artes, las ciencias sociales la música y el teatro, poder articular otras actividades por fuera de las carreras de idiomas. En ese sentido se realizaron una serie de actividades en la Sede Concepción del Uruguay, por ejemplo, el dictado de seminario y charlas que tuvieron una muy linda repercusión, al punto de que nos invitaron a participar en el año 2019, desde la Secretaría de Políticas Universitarias a través del Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) en una publicación de buenas prácticas de internacionalización.

Una de las políticas más destacadas de la Universidad es el Programa Mi casa, Tu casa, que tiene como objetivos que docentes, personal administrativo o estudiantes de la Universidad, reuniendo ciertos requisitos y participando de una convocatoria, puedan recibir o recepcionar como anfitriones a estudiantes, docentes, o investigadores que realicen estancias de movilidad en nuestra Universidad.

Otra política de desarrollo de internacionalización que se da para nuestros estudiantes desde el año 2017, fue la implementación del Programa de Tutores de Estudiantes Internacionales. Este programa se crea en el ámbito de la Universidad y tiene como objetivo que nuestros estudiantes que hayan realizado movilizaciones en el extranjero, puedan participar de tutores de estudiantes extranjeros que ingresan en nuestra institución en el marco de una movilidad. La función en términos generales es de acompañamiento no solo académico, sino también en términos culturales y de socialización e inserción en la vida de nuestra Casa de Estudios.

Hemos participado en ferias, en congresos y seminarios internacionales, pero tenemos una deuda en cuanto a una política sólida de posicionamiento internacional de la Universidad. No participamos en Rankings Internacionales, no existe una imagen territorial, más allá de la política de comunicación de la Universidad, pero que no tiene como fin el posicionamiento internacional. En cuanto

a Marketing, el presupuesto es muy acotado, por lo que en este punto tampoco hay una política concreta desde la Universidad.

3) ¿Cómo cree que las actividades se relacionaron con la estrategia de internacionalización? ¿por qué?

El trabajo de las Facultades y Rectorado siempre se realizó de manera articulada, más allá de las gestiones. En mi caso he transitado dos gestiones, lo que me permite tener visiones distintas de las mismas, y del trabajo y la vinculación con el rectorado. Pero más allá de las diferencias siempre existió un acompañamiento en las propuestas y actividades que se proponían desde las Unidades Académicas, por eso se comenzó a pensar e imaginar actividades de manera independiente. con autonomía, pero siempre en coordinación y cooperación.

En cuanto al procesamiento de la información relacionada a las actividades que se realizan, no existe una política concreta en la universidad y cada Facultad debe generar sus propias herramientas y recursos para el funcionamiento de las oficinas. Seguimos trabajando con los lineamientos del plan estratégico del 2012, pero no se ha actualizado. Hay muchas aristas que no hemos podido desarrollar, principalmente vinculadas a la conformación y consolidación de un equipo permanente en las Áreas de Relaciones Internacionales. Se entiende que en todas las Universidades las áreas de internacionalización son áreas muy políticas de acompañamiento, pero es necesario crear un staff de carrera que sea permanente y tenga conocimientos de todo lo relacionado a internacionalización. Esto no se ha logrado ni en las Facultades ni en el Rectorado. Tampoco se ha logrado un desarrollo amplio de la parte presupuestaria, lo que limita la realización de actividades.

4) De las actividades desarrolladas en la gestión internacional de la Universidad/Facultad ¿cuál o cuáles considera de relevancia?

El Programa Asistente de Idioma del Ministerio de Educación de la Nación por el cual nuestra Facultad se vincula con asistentes de idiomas es muy importante debido al rol que ha ido adquiriendo, en cuanto a que el mismo tiene como función la recepción por parte de la Facultad de un hablante nativo para la lengua, trabajando por lo general mediante convocatorias que sean específicas para las carreras de Inglés y Francés, hasta el año 2018, donde se cambia esta modalidad por parte de la Secretaría de Políticas Universitaria con una visión donde los participantes nos sean exclusivamente docentes o estudiantes que se están formando dentro de los profesorados, sino que puedan ser profesionales de otros campos o disciplinas que manejan los idiomas, entendiendo que estos son embajadores culturales.

5) ¿Hay algo más que desee agregar

La mayoría de las actividades que se realizaron en este período estaban concentradas en desarrollar las líneas de internacionalización por medio de las movilidades académicas. Hemos logrado consolidar el espacio de movilidad académica como una herramienta de internacionalización. Desde el año 2012, hemos tenido en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales un crecimiento sostenido en las movilidades, de 5 y 8 estudiantes en los inicios, a 14 estudiantes en el 2018, que fue el año con más movilidad. En su mayoría estas movilidades son el resultado de convenios bilaterales como por ejemplo con la Universidad de Baja California (México), la Universidad de Boyacá (Colombia), la Universidad Federal de Integración Latinoamericana (Brasil) o por ejemplo las movilidades estudiantiles realizadas con la Universidad Nacional de Ecuador (Ecuador) en el 2019. También en base a los Programas JIMA, MACA y PILA, con las plazas asignadas por el CIN a nuestra Universidad.

En el 2019 comenzamos a trabajar en conjunto con el Secretario de Investigación y Posgrado, sobre el Programa de Internacionalización de la Educación Superior de la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales. Este programa está compuesto por dos subprogramas, uno destinado a consolidar la movilidad académica, y otro subprograma que tiene como objetivo fomentar las acciones de internacionalización de la educación superior a través de lo que se denomina la internacionalización en casa, mediante la utilización de dispositivos tecnológicos para la generación de vinculación, sin la necesidad de realizar movilizaciones presenciales. Esto nos permitió generar a partir del 2020, y con la Pandemia como contexto, actividades como el dictado de clases magistrales en las carreras de historia, con docentes de las Universidades de Sevilla, con docentes de la Universidad de la Laguna, también pudimos realizar talleres de vinculación bilateral con la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla de México. Se realizaron seminarios internacionales dentro de las Carreras de Psicología, y la implementación de clases espejos con la colaboración de docentes extranjeros y también el dictado de un Seminario de Posgrado.

ENTREVISTA

FECHA 24/08/2023

NOMBRE Y APELLIDO: FERNANDO ANDRÉS ROMERO

UNIDAD ACADÉMICA: Rectorado

OFICINA: Dirección de Relaciones Internacionales

CARGO: Director de Relaciones Internacionales (2016 - 2021)

La presente entrevista resulta del trabajo final de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Sede Paraná de la Universidad Católica Argentina (UCA) - Facultad Teresa de Ávila, perteneciente al Estudiante Lisandro Sotera. El mismo fue aprobado por Resolución N 15-08 DEC - Cuyo título es "La gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos desde el 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización". Se pretende describir la gestión internacional que la UADER ha llevado adelante desde las oficinas de relaciones internacionales del Rectorado y las Unidades Académicas de la Universidad.

La tesis se encuentra estructurada de forma que se pretende describir el caso por medio de dos dimensiones teóricas pensadas para estudiar la gestión internacional de actores subnacionales:

- 1) Las Estrategias de Relacionamiento Institucional Internacional: Con dos subdimensiones: 1.a) las relaciones de carácter bilateral y 1.b) las relaciones de carácter multilateral.
- 2) Las Políticas de Posicionamiento Internacional: Con una subdimensión: 2.a) las acciones unilaterales

Por todo esto, resulta necesario contar con la opinión y experiencia de actores institucionales como Usted, a los fines de obtener información relevante sobre las acciones llevadas adelante por la UADER desde las oficinas de Relaciones Internacionales (Rectorado y Facultades). Se proponen como guía para la entrevista las siguientes preguntas:

1) ¿Cuáles fueron las actividades de relacionamiento internacional de la Facultad/Rectorado en la gestión desde 2012 y hasta 2019? (Bilaterales: Convenios con otras Universidades, Programas y acuerdos bilaterales con otra institución) (Multilaterales: Acuerdos con redes y consorcios universitarios, entre estos y otros organismos internacionales).

Entiendo que tu pregunta apunta a cómo encontré el área y lo que hicimos. En ese sentido, un punto a favor de cuando yo arranque es que el área dependía directamente del Rector. Tiene que ser un área, departamento, una Secretaría, dependencia, o como se quiera llamar, pero tiene que estar ahí en ese nivel jerárquico. Eso fue lo que siempre remarqué, más allá de estar ocupando ese lugar, porque veía que en otras instituciones, en reuniones en las que he participado, un problema con el respeto a la dependencia de relaciones internacionales, en Investigación, en extensión y en comunicación. Todas tenían inconvenientes con la bajada de línea política y el proceso que se lleva adelante con las autoridades. Es decir, como marcar el rumbo de las Relaciones Internacionales, para donde ir.

Entonces, comenzamos a instalar en la gestión de Anibal Sattler, en el primer gobierno democrático de la Universidad, un rumbo hacia la ampliación y la participación en los programas y redes de la Universidad que ya traía, con la participación en distintas convocatorias de proyectos que antes eran más cerradas. Comenzamos a democratizar, a federalizar la comunicación, en eso se enmarca la creación de la CEPROMO.

También nos encontramos con varias oportunidades de cooperación internacional con instituciones o con universidades nacionales que aprovechamos, porque antes si no era a través de un programa no se gestionaba nada. Había muy poca participación de la universidad en redes, no estaba la iniciativa para proponer actividades en red. Esa fue una de las primeras cosas que pudimos detectar, la falta ese tipo de participación y de generación de espacios para que participen

docentes, estudiantes y gestores. También nos encontramos con un bajo presupuesto de lo que eran las posibilidades de movildades y de financiamiento de proyectos. No se participa si no era a partir de programas y proyectos de la RedCIUN, básicamente los programas MACA, JIMA, MAGMA, y que luego fue PILA.

Con respecto a la firma de convenios, nos concentramos en cambiar la normativa, siempre con libertad para trabajar con las Facultades. En relación al trabajo siempre lo hicimos con las facultades, en ese sentido se da el funcionamiento de la CEPROMO. Para lo que respecta a las relaciones propias de cada Facultad, costó que se generará una impronta o un trabajo por iniciativa propia, siempre se esperaba un guiño del Rectorado. En el caso de la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales y la Facultad de Ciencia y Tecnología podía observarse un grado de actividad mayor que en el resto, ya que venían trabajando con Redes e investigadores del exterior. Nosotros lo que hicimos fue captar todas estas actividades y encauzarlas, a modo de cuantificarlas para tener indicadores que nos permitan en un futuro pensar en mejoras. Pero sí existía gran libertad al interior de la Universidad para que las Facultades puedan pensar y desarrollar sus actividades, siempre dentro del plan de internacionalización y la política general de la Universidad.

2) ¿Cómo surgieron las actividades de relacionamiento internacional de la Facultad/Rectorado? ¿Por iniciativa institucional? ¿por iniciativas particulares o de grupos?

Para la firma de los convenios, desde el equipo nos propusimos dos lineamientos, América Latina y Europa. Con esa idea, analizamos los países con los cuales no había contacto, por ejemplo, Paraguay y Bolivia y comenzamos a indagar y sectorizar las propuestas académicas de las Facultades, las investigaciones de la Secretaría de Ciencia y Técnica, y desde ahí comenzamos a construir puentes

tratando de generar interrogantes en los docentes de nuestra Universidad, pensando y proponiendo actividades con las Facultades. El problema que siempre surgía para la materialización de las actividades propuestas en los convenios era el financiamiento, por ello, para saltar un poco este obstáculo, pensamos en normativas que nos permitiera reconocer institucionalmente las actividades de movilidad, por medio de un programa pensado para facilitar a los distintos estamentos de la Universidad la realización de actividades de internacionalización.

También hemos tenido y canalizado propuestas individuales, no sólo por iniciativa institucional, principalmente docentes y personal administrativo, por ejemplo, de la Carrera de Educación Física de la Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud, donde unos profesores nos conectaron con 5 universidades de distintos puntos de Latinoamérica que conformaron una red de Educación Física. También con Erasmus Mundus, donde hay muchas iniciativas presentadas por distintos actores de la Universidad.

- 3) **¿De qué manera la Oficina de Relaciones Internacionales ha llevado adelante las políticas de posicionamiento internacional de la Universidad/Facultad durante el 2012 hasta el 2019? ¿Con qué herramientas? (Comunicación y marketing, rankings internacionales, imagen territorial) ¿Qué actividades unilaterales ha realizado? (participación en foros, ferias, charlas, conversatorios, congresos, encuentros, presentación de libros, publicaciones, otros).**

En cuanto a la política de posicionamiento Internacional de la Universidad, puedo decir que nosotros continuamos con la política que venía previamente desde la normalización en cuanto a jornadas, seminarios y congresos. También entre las Facultades y el Rectorado trabajamos en el Programa de Tutorías para estudiantes, que es similar a lo que se trabaja en otras Universidades. En cuanto al aspecto estratégico, pensamos en el fortalecimiento de los idiomas que se dan en la

Facultad, es así donde se dan las relaciones con las Universidades Italianas, con la embajada de Francia y con el Programa Fulbright, tratando de revalorizar los idiomas. Pensamos no solo en Latinoamérica, sino también en abrirnos hacia Europa, fortaleciendo los idiomas y las convocatorias hacia estos destinos. También nos propusimos trabajar en movilidades bilaterales, por medio de convenios de colaboración, principalmente con universidades latinoamericanas. Por ejemplo, logramos movilidades estudiantiles con la Universidad Nacional de Educación (Ecuador) y de gestores con la Universidad de Pisa (Italia).

4) ¿Cómo cree que las actividades se relacionaron con la estrategia de internacionalización? ¿por qué?

Con respecto al Plan estratégico, comenzamos a trabajarlo y general normativa específica en relación al funcionamiento de las relaciones internacionales a nivel Universidad y a delimitar cómo deberían ser esas cooperaciones y esas relaciones internacionales con distintos organismos y cómo administrar para iniciar trabajos en conjuntos para generar distintos tipos de proyectos. Cuando iniciamos la gestión prácticamente no había normativas, había algunas que era necesario modificar, pero también fue necesario pensar un destino hacia donde debíamos ir, hacia donde debían ir las Facultades y la Universidad, independientemente de que cada Unidad Académica pudiera planificar su camino en relación a los planes académicos. Estuvimos trabajando en el último año de gestión (2019) en una convocatoria para ampliar el Plan Estratégico, para poder dar otra visión a las relaciones internacionales en base a continuar el plan, pero pensando en salir del encierro en los números de las movilidades e incorporar otras herramientas, que por ejemplo le terminó dando la Pandemia en el 2020.

ENTREVISTA

FECHA 31/08/2023

APELLIDO Y NOMBRES: SCHIRA CLAUDIA

UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud

OFICINA: Área de Relaciones Internacionales

CARGO: Responsable del Área desde el 2012 al 2017

La presente entrevista resulta del trabajo final de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Sede Paraná de la Universidad Católica Argentina (UCA) - Facultad Teresa de Ávila, perteneciente al Estudiante Lisandro Sotera. El mismo fue aprobado por Resolución N 15-08 DEC - Cuyo título es "La gestión internacional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos desde el 2012 al 2019, de acuerdo a su estrategia de internacionalización". Se pretende describir la gestión internacional que la UADER ha llevado adelante desde las oficinas de relaciones internacionales del Rectorado y las Unidades Académicas de la Universidad.

La tesis se encuentra estructurada de forma que se pretende describir el caso por medio de dos dimensiones teóricas pensadas para estudiar la gestión internacional de actores subnacionales:

- 3) Las Estrategias de Relacionamiento Institucional Internacional: Con dos subdimensiones: 1.a) las relaciones de carácter bilateral y 1.b) las relaciones de carácter multilateral.
- 4) Las Políticas de Posicionamiento Internacional: Con una subdimensión: 2.a) las acciones unilaterales

Por todo esto, resulta necesario contar con la opinión y experiencia de actores institucionales como Usted, a los fines de obtener información relevante sobre las acciones llevadas adelante por la UADER desde las oficinas de Relaciones Internacionales (Rectorado y Facultades). Se proponen como guía para la entrevista las siguientes preguntas:

1) ¿Cuáles fueron las actividades de relacionamiento internacional de la Facultad/Rectorado en la gestión desde 2012 y hasta 2019? (Bilaterales: Convenios con otras Universidades, Programas y acuerdos bilaterales con otra institución) (Multilaterales: Acuerdos con redes y consorcios universitarios, entre estos y otros organismos internacionales).

Me parece, para arrancar, destacar el Programa "Mi Casa, Tu Casa", como una forma de solucionar el inconveniente que significaba la falta de presupuesto con relación a las Movilidades Académicas. En ese sentido trabajamos con los programas y lineamientos que se bajaban desde Rectorado. En relación a los acuerdos multilaterales puedo mencionar los Programas MACA, JIMA, MAGMA, y posteriormente el PILA. En ese sentido tuvimos una serie de intercambios y movilidades de docentes, estudiantes y administrativos. Uno de los últimos intercambios que recuerdo fue de una trabajadora administrativa en el Área Biblioteca, que tenía el fin de analizar los sistemas de Bibliotecas de la UADER durante dos semanas aproximadamente. En este punto gestionamos con AGMER (Asociación Gremial del Magisterio de Entre Ríos) la residencia y la UADER se hizo cargo de la manutención. Posteriormente, nuestra Bibliotecaria realizó la contraparte con el intercambio en México. También tuvimos intercambios y movilidad de estudiantes de las Carreras de Educación Física en base a los programas JIMA y MACA.

Es necesario mencionar que por diversos motivos era difícil encontrar postulantes a los programas, uno de los principales motivos era la duración de las carreras de Salud, ya que tenemos en la Facultad muchas Tecnicaturas, y esto limitaba mucho la participación en función de los requisitos que se requerían para la postulación, la cantidad de materias requeridas.

En cuanto a los convenios bilaterales, nos encontrábamos comprendidos en las firmas que se realizaban desde Rectorado, y que implicaban una gran cantidad de oportunidades de trabajo y acciones con Universidades extranjeras, principalmente

de Latinoamérica y de Europa. Hablamos que todos los años se firmaban convenios y acuerdos de cooperación que en su mayoría comprendían a todas las carreras de la UADER.

2) ¿Cómo surgieron las actividades de relacionamiento internacional de la Facultad/Rectorado? ¿Por iniciativa institucional? ¿por iniciativas particulares o de grupos?

Las actividades de internacionalización que se realizaban eran tanto por iniciativa institucional, llevadas a cabo desde Rectorado, desde la Facultad, o también por iniciativa individual, las cuales desde el Área de relaciones internacionales se facilitaba. Ahora bien, no existe un registro de todo esto. En ese sentido, faltó institucionalizar de alguna manera todas estas acciones que se llevaron a cabo desde el Área, a los fines de ir teniendo un seguimiento y evaluación de las acciones, que te permitieran posteriormente pensar políticas de mejoramiento.

3) ¿De qué manera la Oficina de Relaciones Internacionales ha llevado adelante las políticas de posicionamiento internacional de la Universidad/Facultad durante el 2012 hasta el 2019? ¿Con qué herramientas? (Comunicación y marketing, rankings internacionales, imagen territorial) ¿Qué actividades unilaterales ha realizado? (participación en foros, ferias, charlas, conversatorios, congresos, encuentros, presentación de libros, publicaciones, otros).

En el inicio de las actividades, organizamos un Taller en la Ciudad de Ramírez, destinado a la comunidad académica de la FCVyS. Este taller fue pensado y desarrollado conjuntamente con el Departamento de Relaciones Internacionales del Rectorado y tenía el objetivo de explicar las funciones y actividades de Relaciones Internacionales al interior de la Universidad. En ese momento participaron estudiantes, docentes y personal de la Facultad.

En cuanto a una política de posicionamiento internacional, desde la Facultad no se desarrolló algo puntual, sino que participamos de las actividades y acciones que se proponían desde Rectorado. En cuanto a Marketing no se contaba con presupuesto y en relación con Ranking internacionales no se participó.

4) ¿Cómo cree que las actividades se relacionaron con la estrategia de internacionalización? ¿por qué?

Nosotros nos acoplábamos al trabajo y el lineamiento que se bajaba desde Rectorado. Seguimos las propuestas y actividades ya que no había un departamento específico, sino como en mi caso, una persona a cargo del Área de Relaciones Internacionales que no era a tiempo completo. Acompañamos siempre las iniciativas del Rectorado, pero con autonomía.

Institucionalmente, en la Facultad no se le dio durante este período la importancia que debería haber tenido o me hubiera gustado. Simplemente se cumplía con los requerimientos que nos solicitaban desde Rectorado. Por mi formación profesional como Profesora en lenguas extranjeras yo veía el potencial del área, pero institucionalmente no se dio el acompañamiento suficiente. Por eso no se construyó una estructura orgánica funcional para el área, ni un equipo estable de trabajadores, entre otras cuestiones.

5) ¿Cómo se ha organizado institucionalmente la gestión internacional de la Universidad/Facultad desde la creación de la Oficina de Relaciones Internacionales desde el 2012 hasta el 2019? La oficina de Relaciones Internacionales como se encontraba ubicada en la Estructura Orgánica de la Universidad/Facultad durante el período 2012 -2019?

Lo primero que debo decir es que en un principio no estaba abocada exclusivamente al área de Relaciones Internacionales, por ser una Facultad

relativamente chica, tenía una afectación de mi carga horaria laboral semanal que dedicaba a dar forma a la oficina, a construir cimientos, a coordinar acciones con Rectorado, mientras continuaba con mi labor como Responsable de la Sede Ramírez. Trabajamos en conjunto con la Secretaría de Bienestar Estudiantil para corroborar información y articular acciones principalmente para mejorar la experiencia de los estudiantes de intercambio.

En ese sentido, durante el período que estás estudiando, no existe el área de Relaciones Internacionales en la estructura orgánica funcional de la Facultad ni se contó con un presupuesto propio, muchas veces los gastos corrían por cuenta propia, por ejemplo en relación a los viajes y en cuanto a residencias, se lograban conseguir con gestiones ante otras instituciones, organismos o ante el Rectorado de la Universidad.

VII. 2 Convenios, Redes y Programas

Universidad de Baja California. (2004). *Convenio Marco de Cooperación con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad de Baja California. (2004). *Convenio Específico de Colaboración en Materia de Movilidad con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. (2004). *Convenio Marco de Cooperación con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad de Sevilla. (2008). *Convenio Marco de Cooperación Académica, Científica y Cultural con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Università degli Studi della Basilicata. (2009). *Convenio Marco de Cooperación Académica-Científica con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Università di Camerino. (2010). *Convenio Marco de Cooperación Interuniversitaria con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidade Feevale. (2010). *Convenio Marco de Cooperación con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Università degli Studi di Palermo. (2010). *Convenio Marco de Cooperación para el Desarrollo de Pasantías Universitarias con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

University College Brussels. (2011). *Convenio Marco de Cooperación Interuniversitaria con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Università degli Studi di Enna "Kore". (2011). *Convenio Marco de Cooperación con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Università degli Studi di Roma "La Sapienza". (2011). *Convenio Marco de Colaboración Cultural y Científico con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Organización AFS - American Field Service, Escuela Secundaria Técnica N° 35 "General José de San Martín" - Facultad de Ciencia y Tecnología - UADER. (2012). *Convenio Específico sobre el Programa RENACE con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Católica de Santa María. (2012). *Convenio Marco de Cooperación con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad del Cono Sur de las Américas, Facultad de Ciencia y Tecnología de la UADER. (2012). *Convenio Específico de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidade Estadual Paulista. (2012). *Convenio Marco de Cooperación con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad de Baja California. (2013). *Convenio Marco de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad de Baja California, Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales - Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2013). *Convenio Específico de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Autónoma de Tamaulipas. (2013). *Convenio Marco de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Mayor de San Simón. (2013). *Convenio Marco de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Nacional del Pilar. (2013). *Convenio Marco de Cooperación Interuniversitaria con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Nacional de Educación a Distancia. (2014). *Convenio Marco de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad de las Ciencias Informáticas. (2014). *Convenio Marco de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad de El Salvador. (2014). *Convenio Específico de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Autónoma del Estado de México. (2014). *Convenio Marco de Cooperación Mutua con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad de Californias Internacional. (2014). *Convenio Marco de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Autónoma Metropolitana. (2015). *Convenio Marco de Cooperación con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Señor de Sipán. (2015). *Convenio Marco de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Señor de Sipán. (2015). *Convenio Específico de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidade Estadual do Norte do Paraná. (2015). *Convenio Marco de Cooperación Mutua con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Fundación Tecnológica Antonio Arévalo (TECNAR - Colombia). (2015). *Convenio Marco de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad de Boyacá. (2016). *Convenio Marco de Cooperación Mutua con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidade Estadual do Londrina. (2016). *Convenio Marco de Cooperación con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad del Estado de Paraná. (2016). *Convenio Marco de Cooperación con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universitat de Valencia. (2016). *Convenio Específico de Cooperación con el Centro para la Gestión Local Sostenible del Agua y Hábitat Humano - Facultad de Ciencia y Tecnología - UADER.*

Universidad de Medellín. (2016). *Convenio Marco de Cooperación Mutua con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Università Degli Studi di Perugia. (2016). *Convenio de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidade de Extremos Sul Catarinense. (2016). *Convenio Específico de Colaboración con la Facultad de Ciencia y Tecnología de la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Consejo de Formación en Educación de la Administración Nacional de Educación Pública (Uruguay). (2016). *Convenio Marco de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad de Medellín. (2016). *Convenio Específico de Cooperación y Asistencia Recíproca con la Facultad de Ciencia y Tecnología de la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Federal de Integración Latino-Americana. (2017). *Convenio Marco de Intercambio Académico con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Laboratorio Internazionale della Comunicazione della Università degli Studi di Udine. (2017). *Convenio Marco de Colaboración Interuniversitaria con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad de Sevilla. (2017). *Convenio Marco de Cooperación Mutua con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad de la Laguna. (2017). *Convenio Marco de Cooperación con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Pedagógica Nacional. (2018). *Convenio Marco de Colaboración Universitaria Internacional con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Nacional de Educación. (2018). *Convenio Marco Interinstitucional de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Nacional de Educación. (2018). *Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad del Cauca. (2018). *Convenio Marco de Colaboración Universitaria Internacional con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad de Camagüey. (2018). *Convenio Marco de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Federal de Minas Gerais. (2018). *Convenio Marco de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Federal de Minas Gerais. (2018). *Convenio Marco de Intercambio Académico y Plan de Trabajo con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad de la República. (2018). *Convenio Marco de Cooperación Mutua con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Università degli Studi Firenze. (2019). *Convenio Marco de Colaboración Cultural y Científica con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Fundación Universitaria del Área Andina. (2019). *Convenio Marco de Colaboración Internacional con la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, la Facultad de Ciencias de la Gestión y la Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud de la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Fundación Universitaria del Área Andina. (2019). *Convenio Específico de Colaboración Internacional con la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, la*

*Facultad de Ciencias de la Gestión y la Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud
de la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Central "Marta Abreu de las Villas". (2019). *Convenio Marco Interinstitucional
de Colaboración con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Università di Pisa. (2019). *Convenio Marco de Cooperación con la Universidad Autónoma
de Entre Ríos.*

Universidad de Pamplona. (2019). *Convenio Marco de Colaboración Universitaria
Internacional con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Pontificia Bolivariana. (2019). *Convenio Marco de Colaboración con la
Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Francisco Paula Santander. (2019). *Convenio Marco de Colaboración con la
Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Francisco Paula Santander. (2019). *Convenio Específico de Colaboración
con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Nacional de Colombia. (2019). *Convenio Marco de Colaboración con la
Universidad Autónoma de Entre Ríos.*

Universidad Politécnica de Valencia (España), Universidad de Valencia y Estudios
Generales (España), y Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2007). *Convenio de
Cooperación Técnico Académica.*

Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación (Argentina),
British Council (Reino Unido), Embajada de Francia en Argentina (Francia), y
Comisión Fulbright de los Estados Unidos (EEUU). (2012). *Programa de Asistente
de Idioma para Estudiantes.*

Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). (2012). *Programa de Movilidad Académica y de Gestores México - Argentina (MAGMA)*.

Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). (2012). *Programa Jóvenes de Intercambio de México - Argentina (JIMA)*.

Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN). (2012). *Programa de Movilidad Académica Colombia - Argentina (MACA)*.

Universidades de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. (2012). *Red Interuniversitaria del Mercosur (RIUM)*.

Red de Universidades de la Zona de Integración del Centro Oeste de América del Sur - ZICOSUR Universitaria. (2014).

Instituto de Matemáticas de la Universidad Nacional Autónoma de México (México), Institución Universitaria Pascual Bravo (Colombia), Red Educativa Digital Descartes (Colombia), Red Universitaria Digital Descartes (España), y Facultad de Ciencia y Tecnología de la Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2015). *Red Educativa Digital Descartes*.

Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) - Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) y Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales - Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2016). *Programa de Movilidad Académica de Grado en Arte (MAGA)*.

Consejo Interuniversitario Nacional (CIN - Argentina), Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES - México), y Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN - Colombia). (2016). *Programa de Intercambio de Latinoamérica (PILA)*.

Aula María Zambrano de Estudios Transatlánticos. (2017). *Convenio de Cooperación y Vinculación de Universidades Argentinas.*

Consejo Interuniversitario Nacional (CIN - Argentina). (2018). *Convenio Marco - Consorcio Español como Lengua Segunda Extranjera - ELSE - Entre Instituciones Universitarias Argentinas.*

Universidad Nacional del Pilar (Paraguay) y Facultad de Ciencia y Tecnología de la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER). (2013). *Convenio Específico de Colaboración para la Organización del Seminario Internacional de Seguridad Informática.*

Universidades Argentinas, Paraguayas y Brasileñas. (2019). *Red Universitaria de Lenguas (RULen).*

Consejo Superior - Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2016). *Programa de Residencias Estudiantiles "Mi Casa, Tu Casa".*

Consejo Superior - Universidad Autónoma de Entre Ríos. (2019). *Programa Tutores de Movilidad.*