

---

## Dossier

# Planificación Estratégica de la Internacionalización de la Educación Superior: avances y retrocesos en la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)



## Strategic Planning for the Internationalization of Higher Education: Progress and Setbacks at the National University of Río Cuarto (UNRC)

---

 **Fabio Daniel Dandrea**

Universidad Nacional de Río Cuarto - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina  
fdandrea@hum.unrc.edu.ar

### Revista Fundamentos

vol. 1, 2026

Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina

ISSN-E: 2545-6318

Periodicidad: Semestral

fundamentos@fce.unrc.edu.ar

Recepción: 08 abril 2026

Aprobación: 22 junio 2026

DOI: <https://doi.org/10.63207/accc4105>

URL: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/966/9665688013/>

**Resumen:** El ensayo propone un análisis genérico de las acciones que la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) ha implementado en lo relativo a la planificación de la cooperación internacional. Impulsada por su integración en la agenda pública, sobre todo en el período 2005-2019, la temática ha ganado terreno en la gestión institucional de la universidad pública argentina.

Además de la falta de oportunidades y escenarios para tramitar financiamiento, las limitaciones en su desarrollo se inscriben en la órbita política: las decisiones que se toman, las que no se toman y la organización estructural de la internacionalización de la educación superior (IES). Aún con el actual deterioro en la implementación de políticas públicas para la educación superior, el desarrollo de la IES continúa vigente en las universidades. Para el caso de la UNRC, la focalización y el desarrollo de actividades referidas a la internacionalización del currículo (IdC) ha resultado el avance más nítido. La acción resulta necesaria pero insuficiente. Inclusive, sería recomendable que ese proceso en particular se integre en un plan estratégico de IES que resulte parte del Plan Estratégico Institucional.

**Palabras clave:** Gestión, planeamiento, organización, cooperación internacional, lenguas.

**Abstract:** This essay offers a general analysis of the initiatives that the National University of Río Cuarto (UNRC) has implemented regarding the planning of international cooperation. This issue has acquired relevance in the institutional management of Argentina's public universities due to its inclusion in the public agenda, particularly during the 2005-2019 period. In addition to the lack of opportunities

---

## Notas de autor

fdandrea@hum.unrc.edu.ar

---

and channels for securing funding, the limitations on its development lie within the political sphere: the decisions that are made, those that are not made, and the structural organization of the internationalization of higher education (HEI). Despite the current deterioration in the implementation of public policies for higher education, the development of HEI remains active at universities. In the case of the UNRC, the focus on and development of activities related to curriculum internationalization (IdC) has resulted to be the most significant and evident progress. This action is necessary but insufficient. In fact, it would be advisable for this particular process to be integrated into a strategic plan for HEIs that forms part of the Institutional Strategic Plan.

**Keywords:** Management, planning, organization, international cooperation, languages.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la planificación estratégica de la Internacionalización de la Educación Superior (IES) en la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) es un proceso inconcluso, con marcadas fragmentaciones. El presente ensayo describe el marco en el que se ha desarrollado históricamente este tópico y pretende una reflexión sobre las decisiones por adoptar en lo relativo al desarrollo de un modelo de internacionalización que oriente las dinámicas institucionales y que no responda exclusivamente a oportunidades circunstanciales, ligadas a eventuales políticas públicas<sup>[i]</sup>.

Conviene señalar, entonces, que la pretensión es el desarrollo de un modelo de IES que contemple dinámicas de carácter endógeno y que articule con las circunstanciales oportunidades de carácter externo. Hacia el interior de la institución, la realidad de las unidades académicas es disímil y lo son también los intereses que impulsan las acciones de internacionalización. Hacia el exterior, la integración de redes temáticas (Rojas Mix 2009), uno de los dispositivos más eficaces en el desarrollo de la IES, también responde a una naturaleza divergente.

La planificación estratégica de la internacionalización debe resolver el marco en el que se integra la heterogeneidad de sus unidades académicas, establecer los modelos de integración regional que resultan adecuados para el futuro de la institución y formalizar normativa y procedimientos acordes. Esa decisión no es de carácter técnico. Se trata de una decisión política y se inscribe en la dimensión de la gestión institucional, razón por la que en buena parte de las instituciones de educación superior – la Universidad Nacional de Río Cuarto entre ellas – la planificación adecuada resulta una acción pendiente<sup>[ii]</sup>.

## INTERNACIONALIZACIÓN EN LA UNRC

Aunque siempre presentes por las vinculaciones originadas en la investigación y el desarrollo del posgrado, las acciones de IES se formalizaron con el inicio del nuevo milenio. Como muchas de las instituciones argentinas de Educación Superior, esa formalización se integró bajo el paradigma de la *Cooperación Internacional*. Los conceptos, sin embargo, consideran diferencias significativas.

Beneitone (2014) sostiene que la diferencia hay que puntualizarla en la vinculación que uno y otro concepto suponen. La siguiente tabla ilustra esas vinculaciones:

Tabla 01:  
Distinción entre internacionalización y cooperación internacional

| Internacionalización                                                                                                                                                                                                | Cooperación internacional                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contempla la proyección internacional de actividades propias de la institución universitaria (docencia, extensión, investigación) – sin que esto implique una necesaria relación de colaboración interinstitucional | Demanda una tarea colaborativa con pares internacionales Conjunto de actividades realizadas entre o por instituciones de educación superior que, a través de múltiples modalidades implican una asociación y colaboración en los ámbitos de la política y gestión institucional, la formación, la |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| investigación, la extensión y la vinculación con los objetivos del fortalecimiento y la proyección institucional, la mejora de la calidad de la docencia, el aumento y la transferencia del conocimiento científico y tecnológico, y la contribución a la cooperación para el desarrollo (Sebastián 2004) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

La internacionalización – concepto utilizado originariamente en las ciencias políticas y las relaciones internacionales que irrumpe en el ámbito educativo a partir de la década de los 80 - llega a las universidades latinoamericanas desde otros horizontes (Canadá, en particular). Una de las definiciones más conocidas es la ofrecida por Knigh (1994), que describe la internacionalización como el proceso de integrar una dimensión internacional e intercultural a las funciones de enseñanza, investigación y servicio de la institución. La diferencia conceptual es significativa, tal como lo expresa Beneitone (2014) “desde la perspectiva de la internacionalización, no sólo basta con tener actividades internacionales en los ámbitos de la docencia, la investigación o la extensión, el concepto implica desarrollar un proceso de incorporación de lo internacional en las acciones que la universidad realiza en esos ámbitos” (p.30).

En la República Argentina, a partir del nuevo milenio, los desarrollos referidos a IES fueron ganado terreno en la agenda pública y las instituciones de Educación Superior adaptaron su formato estructural habilitando y promoviendo ámbitos<sup>[iii]</sup>. En 2020, la irrupción de la pandemia por COVID 19 modificó considerablemente esa agenda: el desarrollo institucional de la IES se focalizó en los procesos de institucionalización de la Internacionalización del currículo (IdC), dinámica que resulta necesaria (pero no suficiente) para el diseño de un plan estratégico de IES.

## LA SECRETARÍA DE POSGRADO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL

En noviembre de 2009, la UNRC creó la *Secretaría de Posgrado y Cooperación Internacional*. Lo que, hasta ese momento, adoptaba la estructura de una *Escuela de Pos-graduación*, dio lugar a un renovado formato organizacional. Cabe destacar, al respecto, que el desarrollo institucional de la internacionalización en las universidades fue objetivo prioritario en la agenda pública nacional. Para ello, la entonces vigente Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) establecía la conveniencia de una formalización de la cooperación internacional integrada en la estructura institucional con el rango de secretaría. El financiamiento para el desarrollo de *Oficinas de Relaciones Internacionales* (ORIs) en universidades, particularmente en Argentina, estuvo impulsado por la necesidad de institucionalizar la internacionalización y fortalecer la cooperación académica. En el año 2009, entre los mecanismos de financiamiento y apoyo pueden citarse:

- Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA): Impulsado por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), este programa fue fundamental para la creación y consolidación de espacios institucionales de relaciones internacionales en universidades públicas, buscando superar asimetrías entre instituciones.
- Convocatoria "Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias III" y "Misiones Universitarias al Extranjero II": En 2008/2009 se promovieron estas líneas para financiar la constitución de redes académicas internacionales y misiones para atraer estudiantes y socios, fortaleciendo la capacidad de gestión de las ORIs.

- Proyecto FORIs (MERCOSUR): Se desarrolló el "Proyecto de Fortalecimiento de las Oficinas de Relaciones Internacionales como Estrategia de Mejoramiento de la Gestión Institucional e Integración de las Instituciones de Educación Superior del MERCOSUR".
- Programa ALFA III (Unión Europea): Durante el periodo, la cooperación internacional, incluyendo proyectos de la Unión Europea como ALFA III (que dio lugar a proyectos como "Vertebralcue" en 2010), facilitó el financiamiento para la mejora institucional.

Este universo de oportunidades de financiamiento impulsó la revisión del modelo estructural de la Universidad Nacional de Río Cuarto. Sin embargo, los objetivos del proyecto de creación mantuvieron la referencia al desarrollo del posgrado, actividad ya consolidada en aquel momento en la institución, e incorporaron la cooperación internacional como prioridad emergente.

La decisión adoptada por el Consejo Superior de la UNRC puso de manifiesto la prioridad que el sistema universitario argentino otorgaba a la dimensión internacional durante aquel período. La internacionalización se integraba en la planificación institucional como parte protagónica de una política por desarrollar. La tarea, sin embargo, se presentaba a modo de desafío para aquellas instituciones con multiplicidad de acciones de cooperación internacional (por investigación y posgrado, sobre todo) y la divergencia de intereses entre las unidades académicas.

La decisión institucional de la UNRC en 2009 se tradujo en una acción innovadora para aquel contexto. De hecho, muchas universidades sumaron el área de internacionalización a Investigación (Ciencia y Técnica) y/o Posgrado, como el caso de Río Cuarto.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO POLÍTICA PÚBLICA

En el año 2006, la Resolución Ministerial 635 (Ministerio de Educación) creó el Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA). Esta estructura se sumó al Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI), creado en el año 2003 y también integrado en la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU – Ministerio de Educación).

En su espacio digital de difusión, PIESCI consignaba “promovemos la internacionalización de las instituciones universitarias argentinas para su fortalecimiento integral. Para ello, desarrollamos actividades en tres dimensiones: cooperación internacional, promoción de la universidad argentina en el mundo, articulación de las demandas y necesidades del sistema universitario argentino en materia de internacionalización de la educación superior”

En relación con los marcos para la Cooperación Multilateral, el programa identificaba: Mercosur Educativo, Programa MARCA, Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del Mercosur (NEIES), el Sistema Integral de Fomento para la Calidad de los Posgrados del Mercosur y el Programa de Intercambio Académico de portugués y español.

Sobre Cooperación Bilateral, detallaba Cooperación con Francia (Programa Argentina Francia Ingenieros Tecnología, ARFITEC; Programa Argentina-Francia Agricultura, ARFAGRI; Programa de Cooperación entre Liceos Agrícolas franceses y Escuelas agro-técnicas argentinas; Programa Argentina – Francia en Arte e innovación, INNOVART) y Cooperación con Alemania (Centro Universitario argentino – alemán).

Los programas demostraban el carácter prioritario que el estado nacional le asignaba a la internacionalización como componente protagónico de la agenda pública y el impulso de políticas acordes a ese propósito. Así, se promovían oportunidades de financiamiento para el desarrollo de acciones institucionales de cooperación internacional. Esa pretensión del estado nacional, que adoptaba el estatus de política pública, se explicitaba en las líneas de acción previstas por el PPUA.

Dos marcos específicos para el financiamiento fueron integrados en la creación del PPUA:

- Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias: tuvo por objetivo principal promover la constitución y el fortalecimiento de redes institucionales entre universidades argentinas y extranjeras, afianzando las actividades académicas y la movilidad de docentes, investigadores y estudiantes en un marco internacional, con énfasis en la cooperación y en la integración con América Latina y el Caribe.
- Misiones Universitarias al Extranjero: invitó a las instituciones universitarias nacionales y privadas a presentar proyectos asociativos para organizar misiones, con objeto de dar a conocer la oferta académica y los desarrollos científicos y culturales del sistema universitario argentino, que permitan establecer acuerdos y convenios, captar estudiantes internacionales y desarrollar programas y proyectos conjuntos con instituciones del exterior.

Esas dos convocatorias, que contaron con siete ediciones para el programa de Misiones Universitarias al Extranjero y nueve ediciones para el programa Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias (entre 2003 y 2016), explicitaron una política pública activa para el diálogo efectivo entre el estado nacional y las instituciones universitarias en la gestión de proyectos puntuales para el desarrollo de la cooperación internacional.

A las dos convocatorias, deben sumarse diversas iniciativas coordinadas y financiadas por el PIESCI y el PPUA que favorecieron el desarrollo de la cooperación internacional en las distintas instituciones del sistema universitario nacional. El Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del Mercosur (NEIES), por ejemplo, ha financiado redes de investigación sobre la temática internacionalización y ha promovido el vínculo interinstitucional entre distintas universidades de la región Mercosur.

En lo relativo al estado de situación del sistema universitario argentino sobre los procesos institucionales de internacionalización puede consultarse el documento Informes de autoevaluación y proyectos de fortalecimiento de la internacionalización en el sistema universitario, practicado durante los períodos 2018-2019. En el mismo, Korsiusky y Wernicke (2020) proponen “establecer los ABC del PEI con vistas a definir las herramientas mínimas de diseño y puesta en marcha, en particular para capacitar al personal de las ORIs sobre los primeros pasos: por dónde comenzar, qué tener en cuenta, por qué hacerlo participativo” (p.106)

En la UNRC, la creación de la Secretaría de Posgrado y Cooperación Internacional impulsó una mayor conciencia institucional sobre diversas acciones de cooperación internacional. Entre ellas, la dinámica que ganó más terreno fue la movilidad estudiantil. Programas tradicionales como CRISCOS (Consejo de Rectores para la Integración de la Subregión Centro Oeste de Sudamérica), JIMA (Jóvenes de Intercambio México Argentina), MACA (Movilidad Académica Colombia Argentina), PILA (Programa de Intercambio Académico Latinoamericano), entre otros, favorecieron el intercambio estudiantil y el desarrollo de la cooperación internacional en el ámbito de las distintas facultades que componen la Universidad Nacional de Río Cuarto. La movilidad docente, por su parte, presentaba ya una marcada vinculación con el desarrollo de actividades de Ciencia y Técnica, cuyo origen refiere al desarrollo histórico del posgrado y la proyección internacional que significa esa dirección institucional.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA UNRC

El Consejo Superior de la UNRC, a través de la Resolución de Consejo Superior 517/17, actualizó la primera versión de su Plan Estratégico Institucional (PEI) sobre la base de seis ejes:

- Inclusión educativa con calidad para todos los estudiantes de la universidad pública.
- Actualización y flexibilidad del currículo en la enseñanza de grado y posgrado.
- Producción de conocimiento científico, técnico y artístico con alto nivel y sentido social.
- Compromiso social de la universidad mediante construcción de redes territoriales.
- Integralidad de la universidad mediante articulaciones múltiples entre actores, disciplinas, funciones e instituciones.
- Gestión dinámica y eficaz como condición necesaria para el desarrollo de las funciones universitarias.

El análisis institucional prosiguió su curso con instancias determinantes tales como la celebración de la Autoevaluación Institucional (2017-2018), la Asamblea Universitaria (2018-2019) y la Evaluación Institucional de la UNRC (cuyo informe se recibió formalmente desde CONEAU durante el mes de noviembre del año 2021). La vigencia del PEI 2017-2023 fue prorrogada por el Consejo Superior de la UNRC en marzo de 2024. Este documento, actualmente vigente, integra y organiza los procesos de gestión institucional.

El punto 1.2 Un modelo de universidad como horizonte (56), describe un proyecto político:

- Que promueve el desarrollo socio-económico nacional, independiente e integrado a la región latinoamericana;
- Orientado a la redistribución de la riqueza con la consiguiente reducción de la pobreza;
- Con crecimiento de las fuerzas productivas no como un fin sino como un medio para lograr el bienestar social;
- Con fuerte sustentabilidad ambiental y fortalecimiento de economías locales y regionales;
- Y donde el estado asume la dirección de las políticas públicas para construir justicia social, ampliación de derechos y de ciudadanía siendo la lógica de los intereses de la comunidad o de los sectores mayoritarios, y no la del libre mercado, la que organiza la economía y la sociedad.

La primera de las referencias a IES aparece ya en la parte introductoria y en relación con las transformaciones de escenarios socio-económicos y educativos y nuevos retos para las universidades públicas: “la creciente internacionalización de la educación superior” (p. 07).

De igual manera, el punto 1.3 Los desafíos ante las tendencias de la Educación Superior (p. 57) consigna:

La transnacionalización de la educación superior demanda la articulación con el espacio educativo latinoamericano, europeo e internacional en general, a través de redes cooperativas e interactivas de instituciones sustentadas en las nuevas tecnologías multimediales. Esta idea de multiuniversidad y transnacionalización no debería implicar pérdida de autonomía e identidad, sino que, desde la diversidad, las universidades se articulan para complementarse y enriquecerse...Se proyecta la internacionalización del currículo a través de la integración de contenidos que aborden diversas problemáticas regionales a fin de preparar estudiantes para desempeñarse en un contexto internacional y multicultural.

La alternativa de modelos por implementar en la gestión institucional de la IES indica la congruencia entre los denominados modelos contra-hegemónicos<sup>[iv]</sup> y lo expresado en el modelo de universidad previsto por el PEI de la UNRC. Sin embargo, el análisis de la IES en el PEI de la UNRC aparece únicamente como parte de la descripción situación inicial y en relación con la cooperación internacional:

Fortalezas: “existencia del área de Cooperación Internacional que facilita gestiones en este campo” (p. 36)

Problemas: “incipientes acciones de cooperación internacional: débil participación en programas de movilidad estudiantil vinculados a países no hispanohablantes, dificultades para la incorporación a los programas de movilidad estudiantil de los alumnos con menores recursos, por falta de cobertura total de la movilidad a través de becas integrales” (p. 37).

El reducido desarrollo de la temática IES en el PEI de la UNRC se explicita también en los datos consignados en la Tabla 2[v]

Tabla 02

Cantidad de docentes, graduados, estudiantes en programas de movilidad internacional entre los años 2007 y 2016

| Docentes | Graduados | Estudiantes de la UNRC | Estudiantes extranjeros |
|----------|-----------|------------------------|-------------------------|
| 35       | 5         | 187                    | 205                     |

En relación con la movilidad docente, no parece aceptable interpretar que sólo 35 docentes han participado de experiencias internacionales en el lapso de 9 años: sucede que sólo 35 lo han hecho en el contexto de programas integrales de movilidad internacional, mientras que la mayor parte de la movilidad docente continúa ligada a las dinámicas tradicionales de investigación y posgrado y el dato no se registra institucionalmente.

El Informe de Autoevaluación Institucional de la UNRC (IAI - 2019) integra una referencia a la Cooperación Internacional en su capítulo 07: Integralidad de la universidad mediante articulaciones múltiples. En su apartado 3, el capítulo registra el ítem Cooperación Internacional con una exigua referencia a convenios, redes y carreras de posgrado, no se advierte aporte alguno en relación con la planificación institucional de IES. En consonancia, el Informe Preliminar de Evaluación Externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (IF-2020-44612648-APN-DEI#CONEAU, julio de 2020) no recoge tal dimensión y la excluye del estado de situación institucional de la UNRC.

Es importante esta observación dado que, al inicio del mismo apartado, el IAI 2019 señala: “la articulación de la UNRC con otras universidades extranjeras en el marco de la Internacionalización de la Educación Superior es otro objetivo estratégico de la UNRC”. Si bien la internacionalización se destaca como objetivo estratégico, las acciones efectivas de la UNRC permanecen dentro de la dimensión de la cooperación internacional.

A mediados del año 2021, y a causa de las limitaciones a la presencialidad por la pandemia COVID 19, el Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) convocó al sistema universitario argentino a sumarse a una iniciativa de Apoyo al Desarrollo de Estrategias Virtuales de Internacionalización Integral articulada en tres ejes: intercambios virtuales, internacionalización del currículo y reconocimiento académico.

La convocatoria renovó la consideración institucional de la internacionalización y, en algunos casos, resultó útil para desarrollar capacitaciones institucionales. Ese fue el caso de la UNRC, que organizó un ciclo de Seminarios y Talleres denominado “Internacionalizando las asignaturas de carreras de la UNRC: modalidades y tendencias”. El evento se concretó mediante tres encuentros virtuales (25 de agosto, 15 de septiembre y 29 de septiembre de 2021) y uno presencial (28 de octubre de 2021) con el Dr. Pablo Beneitone, reconocido especialista en la temática.

En la propuesta formulada por la UNRC en 2021, e implementada en 2022, se advertían dos riesgos potenciales:

- a. No se referenciaba la IES sino la Internacionalización del Currículo (IdC)
- b. La IdC se concebía exclusivamente desde la virtualidad.

## ACCIONES PARA UN PLAN ESTRATÉGICO DE IES: ACCIONES ENTRE 2023 Y 2026

Luego del paréntesis que significó la pandemia por COVID 19, en la UNRC la IES registra el avance más significativo en lo relativo al proceso de Internacionalización del Currículo.

Como se consignó antes, el PIESCI propuso esta línea en su convocatoria de 2021. Los seminarios organizados en la UNRC, sobre todo, resultaron un marco propicio para generar el interés de las unidades académicas en lo referido a la IES y su tratamiento teórico-metodológico.

Sin embargo, y como se ha descripto, la IES ya estaba presente en la agenda pública con fuerte incidencia desde el inicio del nuevo milenio. Merece destacarse el protagonismo que la temática adoptó en el marco de la Conferencia Regional de Educación Superior CRES 2018, celebrada en la Universidad Nacional de Córdoba<sup>[vi]</sup>. Más aún, para el caso de la UNRC el tópico fue motivo de análisis durante instancias preparatorias, como lo demuestra lo acontecido durante la Segunda Reunión de la Región Centro de los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior de 2017, durante el mes de octubre de 2017.

De igual manera, la UNRC ya participaba desde 2015 de redes temáticas interinstitucionales orientadas al estudio y desarrollo de la IES. Sobre todo, desde el desarrollo de Español Lengua Segunda y Extranjera (ELSE), temática de impacto regional por el desarrollo del Mercosur<sup>[vii]</sup>.

Es decir, la UNRC debería haber considerado el impulso y el desarrollo de la IES oportunamente como vector de planificación institucional. Lo acontecido luego de la pandemia, y el interés por el marco de la IES, ilustra de manera explícita que el tópico no estaba instalado institucionalmente. En 2022, en el marco del I Congreso Nacional sobre Innovación Curricular y III Congreso de Educación, en la UNRC se desarrolló un panel denominado “La internacionalización de la universidad argentina: escenarios para la innovación curricular”. En la oportunidad, los Dres. Pablo Beneitone (UNLa), Soledad Oregioni (UNICEN) y Fabio Dandrea (UNRC) reflexionaron sobre la planificación estratégica de la IES y destacaron las características de ese proceso<sup>[viii]</sup>.

Pese a ello, la capacitación a través de seminarios y talleres se mantuvo en la línea de la IdC. Los seminarios brindados por el Dr. Pablo Beneitone en 2021 continuaron con el Curso Taller “Internacionalización del Currículo y Metodologías Alternas”, dictado por la Dra. Marisa Fazio en 2023 y la capacitación dictada por el Dr. Lionel Korsunsky en 2025.

De todo este proceso, el logro institucional más nítido es el referido a la consolidación normativa: la Resolución 566/2023, Régimen de prácticas de enseñanza para la Internacionalización del Currículo (IdC) impulsó distintas convocatorias. En 2026, se sustancia la IV edición de las Prácticas de Enseñanza para la Internacionalización del Currículo.

## EL VALOR DE LA GOBERNANZA LINGÜÍSTICA EN CONTEXTOS DE IES

Planificar estratégicamente la IES demanda la consideración de la gestión institucional de las lenguas. Sin ese desarrollo, el potencial del paradigma se reduce notablemente. De allí la importancia de la Gobernanza Lingüística en las instituciones de educación superior (cf. Dandrea 2019).

La Universidad Nacional de Río Cuarto, en tal sentido, registra una de las deficiencias más marcadas en lo relativo a la planificación institucional: luego de una existencia de 54 años, la UNRC no presenta un área consolidada para la capacitación lingüística. La dinámica de capacitaciones eventuales, sobre la base de contrataciones periódicas y demanda circunstancial, es el mecanismo que la institución reitera.

Sin embargo, la gestión de las lenguas registra un importante antecedente en el tratamiento institucional. En el año 2019, el Programa de Calidad Universitaria, a través de la RESOL-2019-123-APN-SECPU#MECCYT (28/06/2019) aprobó la implementación del Programa Integral de Lenguas de la UNRC.

El PROYECTO INTEGRAL DE LENGUAS”- UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO - EX-2019-48327304- -APN-SECPU#MECCYT, se implementó durante el segundo semestre de 2019 y la posibilidad de consolidar los cargos y dedicaciones docentes se vio impedida en 2020 por la irrupción de la pandemia.

En 2021, se retomaron las gestiones y una versión renovada del Programa se presentó durante el mes de diciembre. La propuesta fue aprobada por el Programa de Calidad Universitaria, formalizada por expediente EX-2022-14696308-APN-SECPU#ME y girada a la firma del Secretario de Políticas Universitarias para la afectación presupuestaria en el mes de febrero de 2022. En ese estado de situación, la interacción entre la SPU y el Rectorado de la UNRC debería haber definido la renovada implementación de la propuesta. No se concretó, y las razones que explican ese marcado retroceso en términos de gestión rectoral forman parte de la dimensión política, dimensión que en numerosas oportunidades atenta contra el propio desarrollo institucional.

Como síntesis de lo que se podría haber logrado, basta señalar que el Programa dotaba a la Universidad Nacional de Río Cuarto de un equipo docente integrado por cuatro (4) cargos docentes con dedicación exclusiva (2 cargos de lengua francesa, 1 de lengua portuguesa y 1 de español lengua segunda y extranjera) y dos (2) cargos docentes con dedicación semiexclusiva (1 cargo para lengua alemana y 1 cargo para lengua italiana). La eventual consolidación de esa estructura hubiese asegurado la capacitación lingüística y la efectiva composición de un proceso de Gobernanza, imprescindible para proyectar un plan estratégico de IES.

En 2023, la renovación de la gestión rectoral de la UNRC tomó conocimiento del Programa y las gestiones. Hasta la actualidad, no ha logrado avance alguno. Más aún, la ausencia de políticas públicas de apoyo a la universidad pública, la falta de financiamiento que experimenta el sistema público de educación superior, dificulta la resolución de la vacancia<sup>[ix]</sup>.

Consciente del valor de la gestión de las lenguas, la política pública implementada entre 2005 y 2019, anclada especialmente en la Secretaría de Políticas Universitarias, habilitó la gestión de financiamiento a través de Programas y Proyectos. La tabla que sigue ilustra algunos de los desarrollos registrados por la UNRC en relación a la gestión del Español Lengua Segunda y Extranjera (ELSE) en contextos de IES:

Tabla 03:  
Programas y Proyectos ELSE UNRC

| Título Proyecto | Convocatoria | Institución coordinadora | Instituciones Asociadas Argentina Brasil | Principales acciones de política lingüística ELSE |
|-----------------|--------------|--------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|-----------------|--------------|--------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                  |                                           |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Programa de Intercambio Académico Universitario de Grado en lengua española y portuguesa del MERCOSUR (período 2011-2015)                                                           | Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) – SPU (Argentina) CAPES (Brasil)                                                                                                  | Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) | Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC – Río Cuarto -Argentina) Universidade Federal do Parana Setor Litoral (UFPR – Matinhos – Brasil)                                              | Intercambio docente y estudiantil<br>Argentina – Brasil<br>Dictado de cursos de posgrado en Argentina y Brasil<br>Publicaciones de libros y capítulos de libro y artículos en revistas<br>disciplinares<br>Organización de eventos académicos<br>Participación en eventos académicos |
| Proyecto Red de Integración Regional para el español como Lengua Extranjera en el MERCOSUR (período 2013-2015)                                                                      | Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) – SPU (Argentina) Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del Mercosur (NEIES) Sector Educativo Mercosur (SEM) | Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) | Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)<br>Universidad Nacional de Córdoba (UNC)<br>Universidad Nacional de Villa María (UNVM)<br>Universidade Federal do Ceará (Fortaleza – Brasil) | Intercambio docente Argentina – Brasil<br>Dictado de cursos de posgrado en Argentina y Brasil<br>Publicaciones de libros y capítulos de libro y artículos en revistas<br>disciplinares<br>Organización de eventos académicos<br>Participación en eventos académicos                  |
| Proyecto Red de Articulación Lingüístico Cultural para la Integración Regional Mercosur: diseño glotopolítico institucional Español Lengua Segunda y Extranjera (período 2015-2017) | Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) – SPU (Argentina) Núcleo de Estudios e                                                                                            | Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) | Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)<br>Universidad Nacional de Córdoba (UNC)<br>Universidad Nacional de Villa María (UNVM)<br>Universidade Federal do Ceará (Fortaleza – Brasil) | Desarrollo formal de la investigación a través de equipos interdisciplinarios<br>Publicaciones de libros y capítulos de libro y artículos en revistas<br>disciplinares<br>Organización de eventos académicos<br>Participación en eventos académicos                                  |

|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                             |                                           |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                         | Investigaciones en Educación Superior del Mercosur (NEIES) Sector Educativo Mercosur (SEM)                                  |                                           |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                       |
| Articulación Territorial, lingüística y cultural Mercosur: integrar para internacionalizar (período 2016)                                                               | Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA) – Secretaría de Políticas Universitarias – Ministerio de Educación | Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) | Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)<br>Universidad Nacional de Tucumán (UNT)<br>Universidade Federal do Parana ( UFPR -Curitiba – Brasil) | Misión de vinculación institucional interdepartamental (Letras, Geografía, Enfermería y Educación Física) e interclaustró (docentes y no docentes)                                    |
| Proyecto Red Universitaria Binacional: Formación Docente en Español Lengua Segunda y Extranjera en el contexto de la integración regional Mercosur (período 2016 -2017) | Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA) – Secretaría de Políticas Universitarias – Ministerio de Educación | Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) | Universidad Nacional de Río Cuarto – Universidad Nacional de Tucumán – Universidade Federal do Parana (Curitiba – Brasil)                       | Trabajo colaborativo entre equipos de investigadores en Español Lengua Segunda y Extranjera (ELSE) Publicaciones de libros y capítulos de libro y artículos en revistas disciplinares |

## CONSIDERACIONES FINALES

Las acciones y dinámicas descriptas en este ensayo resultan sólo algunos ejemplos del tratamiento institucional de la IES. No se ofrece el detalle de lo actuado por cada Facultad, unidades que en muchas oportunidades han avanzado significativamente de la mano del desarrollo de la investigación y el posgrado.

De todos modos, lo consignado habilita las siguientes reflexiones sobre el proceso de internacionalización y su abordaje estratégico:

No se puede avanzar sin el marco genérico de un Plan Estratégico Institucional que contemple la IES y que establezca las decisiones de carácter político-institucional para su desarrollo. Como se ha señalado, la UNRC registra al mes de abril de 2026 un PEI vencido en 2023, con sucesivas prórrogas. La demora es considerable y se inscribe en el plano de la decisión política.

La ausencia de planificación estratégica de la IES motiva que los desarrollos institucionales respondan exclusivamente a impulsos externos. Impulsos que se originan, especialmente, en la implementación de políticas públicas. En la actualidad, la ausencia de estas políticas se traduce en la falta de propuestas para el desarrollo de la IES dado que no hay disponibilidad de recursos. En la UNRC, los desarrollos sobre IdC responden a los últimos mecanismos de financiamiento que impulsara la SPU. Ello no justifica que la IES no forme parte de la agenda institucional. La responsabilidad de ese desarrollo también se inscribe en la órbita política.

La UNRC registra una clara deficiencia institucional en el anclaje organizacional de la IES. La actual Secretaría de Posgrado y Cooperación Internacional demanda una necesaria y urgente escisión estructural que permita la continuidad de la gestión del posgrado, por un lado, y el desarrollo efectivo de la Internacionalización, por el otro. Esa decisión también es política y debe ser plasmada en una nueva versión de Plan Estratégico Institucional.

Una vez definida la autonomía del área, el desarrollo de la planificación estratégica de la IES debe observar diversas cuestiones e integrarlas en una dinámica equilibrada. Entre ellas, la identificación de regiones y países que interesan a cada una de las unidades académicas, a los efectos de la organización de un modelo de internacionalización que contemple todas las opciones.

Como parte esencial de la IES, la UNRC debe desarrollar y garantizar un área para una capacitación lingüística que asegure la efectiva interacción entre los actores institucionales que se proyectan en el plano internacional.

En un contexto adverso por el desfinanciamiento del sistema universitario, tal vez la mayor limitación es la ausencia de la IES en la agenda de políticas públicas. Más allá de la imprescindible necesidad de contar con recursos, esa ausencia tiene su correlato en la falta de interés para trabajar el tópico en la planificación institucional.

Una última consideración sobre el tema: en 2023 la UNRC renovó sus autoridades rectorales. Cada una de las plataformas que representaban las propuestas para la conducción institucional incluyeron referencias a la IES. Es decir, existe una conciencia sobre la importancia del tópico en tanto desarrollo emergente y se practica su uso político (por lo menos en el discurso). En ese plano, que también es estrictamente político, resulta interesante la expectativa por el modo en que el próximo PEI y las propuestas de conducción de la UNRC se referirán a la planificación estratégica de la internacionalización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beneitone, P. (2014). "De la Cooperación Internacional Universitaria a la Internacionalización de la Educación Superior: ¿cambio de paradigma o maquillaje conceptual?" En A. Arbizu Ontaneda, J. Baliña, P. Beneitone, & et.al. (2014), *Desde el sur: miradas sobre la internacionalización* (pp. 29-38). Lanús: Editorial de la UNLa.
- Dandrea, F. (2015) "Español Lengua Segunda y Extranjera (ELSE): diseño glotopolítico institucional como dispositivo de Internacionalización de la Educación Superior". En Araya, J. y Oregioni, M.S. (2016) *Internacionalización de la universidad en el marco de la integración regional*. Tandil. Editorial de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN).
- Dandrea, F. (2015) *Articulación Lingüística y Cultural Mercosur I. El rol del español lengua segunda y extranjera en los procesos de Internacionalización de Educación Superior*. Río Cuarto: UNIRIO Editora. Editorial de la Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Dandrea, F. (2015) *Articulación Lingüística y Cultural Mercosur II. Gestión institucional del español lengua segunda y extranjera en la cooperación con Brasil*. Río Cuarto: UNIRIO Editora. Editorial de la Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Dandrea, F. Bierbrauer, S. y Ávila de Jalil, A. (2016) *Tejiendo Redes. Diseño Glotopolítico Institucional Español Lengua Segunda y Extranjera. Política Lingüística e Internacionalización de la Educación Superior*. Río Cuarto. Editorial UNIRIO Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Dandrea, F. (2019) *Desde la Lengua. Gobernanza Lingüística: aportes institucionales para la promoción del Español Lengua Segunda y Extranjera en la región Mercosur*. Río Cuarto. Editorial UNIRIO Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Knigh, J. (1994). *Internationalization: elements and checkpoints*. Ottawa: Oficina de Canadá para Educación Internacional.
- Korsunsky, L. y Wernicke, F. (2020) *Informes de autoevaluación y proyectos de fortalecimiento de la internacionalización en el sistema universitario*. PIESCI-SPU. Ministerio de Educación. Buenos Aires.
- Oregioni, M.S. (2013). "La universidad como actor de la cooperación Sur/Sur. El caso de la Universidad Nacional de La Plata en la Asociación de Universidades Grupo Montevideo AUGM". Integración y Conocimiento Nro.2 Revista del Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del Mercosur (NEIES).
- Oregioni, M.S. (2014) *Dinámica de la internacionalización de la Universidad Nacional de La Plata (2005-2012)* Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales y Humanas. Universidad Nacional de Quilmes.
- Oregioni, M.S. y Piñeiro, F. (2015) "Redes de producción y difusión del conocimiento. ¿Un instrumento para orientar la internacionalización de la universidad argentina hacia Latinoamérica?" En J. Araya (2015) *Aportes para los estudios sobre Internacionalización de la Educación Superior en América Latina* (pp. 49-76). Tandil: Editorial de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- (2017) Plan Estratégico Institucional Universidad Nacional de Río Cuarto. En: <https://www.unrc.edu.ar/unrc/planeamiento/docs/PEI%20UNRC%202017-2023.pdf>
- Rojas Mix, M. (2009) *Nuevos escenarios para pensar la Educación Superior*. Jujuy: Universidad Nacional de Jujuy.
- Sebastián, J. (2004). *Cooperación e internacionalización de las universidades*. Buenos Aires: Biblos.

## NOTAS

- [i] Especialmente, porque el carácter de la política pública es esporádico y está ligado a una agenda de conveniencias en las que las instituciones de educación superior no siempre ocupan un lugar relevante.
- [ii] Sobre esta afirmación, es preciso destacar que el propio contexto de la planificación estratégica institucional de la UNRC presenta una vacancia significativa al permanecer vigente el último Plan Estratégico Institucional 2017-2023, que fuese prorrogado por el Consejo Superior de la UNRC. Al mes de abril de 2026 (transcurridos 3 años desde el vencimiento del plan anterior) continúa vigente y sin actualización el documento 2017-2023. El eventual tratamiento y aprobación de un nuevo plan resulta un proceso en curso. Esta sola observación pone de manifiesto la falta de previsión en los modelos institucionales por considerar: sin actualización del Plan Estratégico Institucional es poco estratégico orientar un modelo de IES pues uno debe integrar al otro.
- [iii] El desarrollo de la IES en contextos de integración regional – sobre todo MERCOSUR – fue parte de una política nacional impulsada hasta 2015. Aunque, en 2016, esa política se modificó, muchos programas y proyectos continuaron hasta culminar en 2019 (por falta de financiamiento, en su mayoría).
- [iv] Los modelos contra-hegemónicos priorizan la construcción de lazos de cooperación solidaria entre las universidades latinoamericanas (cf. Oregioni 2013,2014; Oregioni, Piñero y Taborga, 2014, Oregioni y Piñero, 2015).
- [v] Tomada del PEI de la UNRC (p.36. Fuente: Secretaría de Posgrado y Cooperación Internacional UNRC).
- [vi] Cf. <http://www.cres2018.unc.edu.ar/>
- [vii] Los principales desarrollos se integran en las Convocatorias del Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del Mercosur (NEIES), desarrollo correspondiente al Sector Educativo Mercosur.  
Cf. <https://nemocosur.siu.edu.ar/webnucleo/index.html>
- [viii] Cf. <https://www.youtube.com/watch?v=6ACqLM4q9rE>
- [ix] El nivel de conflictividad entre el sistema universitario nacional y el gobierno nacional alcanza, al mes de abril de 2026, su punto más alto. La disputa se dirime en la esfera judicial.  
Cf. <https://www.perfil.com/noticias/judiciales/la-justicia-declaro-inaplicable-el-decreto-de-javier-milei-que-suspendia-la-ley-de-financiamiento-universitario.phtml>

## AmeliCA

### Disponible en:

<https://portal.amelica.org/ameli/ameli/journal/966/9665688013/9665688013.pdf>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en [portal.amelica.org](http://portal.amelica.org)

AmeliCA

Ciencia Abierta para el Bien Común

Fabio Daniel Dandrea

**Planificación Estratégica de la Internacionalización de la Educación Superior: avances y retrocesos en la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)**  
**Strategic Planning for the Internationalization of Higher Education: Progress and Setbacks at the National University of Río Cuarto (UNRC)**

*Revista Fundamentos*

vol. 1, 2026

Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina

[fundamentos@fce.unrc.edu.ar](mailto:fundamentos@fce.unrc.edu.ar)

**ISSN-E:** 2545-6318

**DOI:** <https://doi.org/10.63207/accc4105>



**CC BY-NC 4.0 LEGAL CODE**

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.**