

Capítulo VIII

La gestión de la internacionalización de la Universidad Nacional de Rio Negro entre 2007 y 2015

Daddario, Mauro y Oregioni, Ma. Soledad

Introducción:

En este trabajo se entiende la internacionalización de la universidad, como un proceso gradual e institucional (Knight, 1994), complejo, dinámico y transversal a las funciones específicas de las Casas de Altos Estudios (enseñanza, investigación y extensión) con el fin de hacer frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades derivadas de la globalización (Albatch, 2008). Diversos autores coinciden en que el fenómeno no es para nada nuevo (Tunnerman, 1996; Sebastian, 2004), las universidades son internacionales desde sus orígenes, sin embargo, a partir del último cuarto del siglo XX, las dinámicas de internacionalización adquieren características distintas, tanto de orden cuantitativo como cualitativo convirtiéndose en un objeto de investigación que ha crecido significativamente en las últimas dos décadas del siglo XX (Oregioni, 2013). Esto permite diferenciar las vinculaciones esporádicas del proceso de internacionalización tal como lo entendemos en este trabajo.

Si bien existen parámetros generales que han permitido conceptualizar y debatir entorno a la internacionalización, es importante destacar que la internacionalización universitaria se llevara a cabo de formas diferentes en cada institución dependiendo de la trayectoria, los objetivos, las necesidades y la configuración político-institucional de cada universidad (Oregioni, 2013a). De acuerdo con Beneitone (2007): “las universidades argentinas presentan diferencias en la incorporación al proceso de internacionalización vigente, obediendo, su desarrollo más a iniciativas y capacidades de sus actores que a políticas nacionales o regionales de inserción en el escenario mundial” (p.1). Consecuentemente, consideramos que para entender la dinámica de la internacionalización, es importante analizar cómo se presenta en distintas universidades a partir de estudios de caso, que permitan dar cuenta de las particularidades de cada institución, pero también atendiendo el impacto que tienen las políticas, los agentes y actores de internacionalización (Sebastian, 2004) que operan

desde otros niveles a partir de diferentes estímulos e instrumentos de política, que contribuyen a orientar la proyección internacional de las universidades y sus investigadores. Como parte de todo este mundo y red de influencias que operan y orientan los procesos de internacionalización podríamos enumerar la acción de Organismos Internacionales, Estados Nacionales y Bloques Regionales⁶¹. Dicha acción no es homogénea y es preciso observar como en muchos casos entran en tensión por la manifestación de intereses diversos, dejando en claro que la orientación de la internacionalización universitaria es también una cuestión política (Oregioni, 2016), dando lugar a la existencia de modelos o tipos de internacionalización antagónicos y en pugna, tanto desde el punto de vista de quien los fomenta como de los objetivos que presentan (Oregioni, 2013b; Oregioni y Piñero, 2015; Perrota, 2015;).

La propuesta de este capítulo es describir la internacionalización en la Universidad Nacional de Río Negro (UNRN) durante los años 2007 y 2015, analizando la gestión de las Relaciones Internacionales, teniendo en cuenta, por una parte, las particularidades y necesidades internas de la institución, y por otra, la influencia de del Estado como agente de internacionalización.

Aspectos distintivos de la UNRN:

La Universidad Nacional de Río Negro fue fundada el 28 de noviembre de 2007 mediante la aprobación de la Ley Nacional 26.330. Dicha Ley estableció dos condiciones que reglamentarían la misión de la nueva universidad; 1) la complementariedad de su oferta académica con la Universidad Nacional del Comahue y el Instituto Balseiro de la Universidad Nacional de Cuyo y; 2) un desarrollo territorial acotado a las fronteras de la Provincia de Río Negro. Ambas condiciones tienen por objetivo fomentar la cooperación y evitar la competencia entre instituciones financiadas con fondos públicos, la segunda, sin embargo, es más específico y ayuda a garantizar la vinculación de la universidad, el territorio y su gente.

La provincia de Río Negro es una provincia compleja ya que cuenta con 203.013 km², que se extienden desde la Cordillera de los Andes hasta el Océano Atlántico. La misma presenta una importante heterogeneidad natural, que ha llevado a un uso diferencial de la tierra y sus

⁶¹ Algunos de los autores que analizan el rol de diversos agentes son los siguientes; Gascon y Cepeda, 2004; Verger, 2008; Tunnerman, 2008; Perrota, 2015, 2016; Botto, 2015; Marquina, 2014; Oregioni, 2015b, 2016.

recursos, por lo tanto del mismo modo en que se encuentran diferencias geográficas y físicas, encontramos diferencias culturales y económicas.

Es por esta razón particular y el anclaje territorial determinado por la ley, que la UNRN adopto un modelo multicampus o multisedes con el objetivo de responder y articular las actividades universitarias a las necesidades de la comunidad. Las sedes son, Sede Andina (ubicada en Bariloche y El Bolson), Sede Alto Valle Este y Centro (ubicada en General Roca, Allen y Villa Regina), Sede Valle Medio y Rio Colorado (Ubicada en Rio Colorado, Choele Choel y Beltran) y Sede Atlantica (Ubicada en San Antonio Oeste y Viedma). Además está el proyecto de instalar una Sede en la Linea Sur (Ingeniero Jacobacci y Los Menucos).

Al 2015 la UNRN contaba con 61 carreras de grado y 10 de posgrado, 8000 estudiantes y una planta docente con 1198 docentes.

Trayectoria institucional y evolución histórica de la internacionalización en la UNRN:

A lo largo de su trayectoria histórica la UNRN atraviesa diferentes momentos o periodos específicos. De acuerdo a la conceptualización llevada a cabo por la misma institución a través de las Memorias Institucionales encontramos dentro de una única etapa, denominada “fundacional”, que ocupa los diez primeros años de vida institucional⁶², el periodo de organización (2008), periodo de transición (2009-2011) y el periodo de normalización (2011-2015).

Además de las diferencias cuantitativas y estadísticas lógicas que tienen estos periodos entre sí; respecto al tamaño de la planta docente, numero de carreras y matricula estudiantil, también podemos encontrar diferencias en relación a las tareas y objetivos urgentes que tenía la gestión de la universidad en cada uno de ellos.

En este sentido durante el *periodo organizacional (2008)* el esfuerzo estaba concentrado en construir el Estatuto Provisorio y el Proyecto Institucional, como así también atraer docentes y conseguir espacios áulicos para lograr la apertura en el 2009.

Durante este año la internacionalización aparece implícitamente en los documentos fundacionales. Sin embargo es sumamente importante la función que tendría para garantizar las diversas funciones, la misión y los objetivos de la UNRN. Basta observar los objetivos específicos de la

⁶² La misma se extendería hasta el año 2018.

institución, enumerados en el Artículo 7 del estatuto provisorio, para confirmar esto;

...iii Fomentar y desarrollar una conciencia nacional asentada en la divulgación y promoción de los valores, las formas de culturas, y el estudio de la realidad del país, Latinoamérica y el mundo.

Vii Estimular el estudio de toda forma de cultura y conocimiento, priorizando las formas autóctonas, nacionales y latinoamericanas, y de contenido popular acompañando el proceso de integración regional.

X Organizar y promover la vinculación de la Universidad con las instituciones culturales y científicas, sean Estatales y privadas, nacionales o extranjeras.

Xii Promover la incorporación de nuevos contextos, tecnologías, metodologías y estrategias de enseñanza y aprendizaje, orientados a adquirir mejores competencias profesionales. (Estatuto Provisorio 2008).

Según el propio Estatuto (Art. 24), las Relaciones Internacionales eran competencia del Rector.

Por su parte el Proyecto Institucional reconoce implícitamente la importancia de la internacionalización y la adjunta a las distintas funciones universitarias. Para el caso de la investigación,

La UNRN asume como principio constitutivo el carácter central que tiene el conocimiento avanzado en las sociedades modernas y entiende que las instituciones de educación superior tienen que asumir un rol central, aunque no exclusivo, en la tarea de producción, decantamiento, conservación y difusión del conocimiento socialmente imprescindible para garantizar el bienestar y la participación democrática de los ciudadanos en las nuevas condiciones de articulación local, regional y nacional al proceso de globalización cultural y económica iniciado en el último tercio del siglo veinte. (Proyecto Institucional, 2008, p. 61).

A su vez se contempla entre las funciones de la investigación la búsqueda de recursos mediante la participación en convocatorias tanto nacionales como internacionales, la generación de vínculos

interinstitucionales nacionales e internacionales otorgándole a la cooperación internacional un rol central para desarrollar las actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación (Proyecto Institucional, 2008).

También en el Proyecto Institucional fue posible detectar la importancia que tendría la internacionalización para el desarrollo de las actividades de extensión. Se considera a las Relaciones Internacionales una actividad central para la consecución de los objetivos señalados a la extensión.

Inmediatamente posterior a este periodo se encuentra el *periodo de transición (2009-2011)* dicho periodo, es un periodo intermedio en el cual los objetivos generales se comparten con el periodo anterior y el que le sigue. Lo mismos son “Organizar y Consolidar”. Organizar lo nuevo (apertura de nuevas carreras, centros de investigación, secretarías, etc), y consolidar lo que se había gestado (regularizar docentes, investigadores, la oferta académica, etc).

En relación al proceso de organización y consolidación institucional interna, y en materia de internacionalización particularmente, podría decirse que hay en este momento una pre institucionalización en la gestión de las Relaciones Internacionales.

En este sentido la principal novedad es la designación de una persona que entre sus tareas se encargaba de las Relaciones Internacionales. Aparece así la figura del Encargado de Relaciones Internacionales, sumado al proyecto de establecer un Área específica.

De acuerdo a la entrevista realizada a quien se encargara de llevar a cabo las Relaciones Internacionales durante estos dos años, se pudo constatar que la principal misión que recibió fue la de “*armar un Área de Relaciones Internacionales y definir la misión y objetivos*”.

Con respecto a la organización interna del “Espacio” de Relaciones Internacionales, y la toma de decisiones se pudo constatar que el espacio dependía del rector, que el encargado trabajaba solo, y que en caso de toma de decisiones se realizaba en conjunto entre el rector y el encargado del área. Los demás actores internos (docentes e investigadores y estudiantes) se acercaban con inquietudes.

Como contrapartida al ineludible proceso de organización interna, la UNRN, que había abierto sus puertas en 2009 también debía comenzar a consolidarse como institución. En este escenario, la internacionalización se desarrolla cumpliendo un rol importante en el marco de este objetivo, ayudando con la tarea de consolidar la institución hacia afuera.

Tal es así que la búsqueda de reconocimiento, visibilidad externa y respaldo internacional, que fueron considerados en este momento asuntos fundamentales para lograr la legitimación y afianzamiento que la nueva universidad, fue una de las tareas principales de la internacionalización.

En referencia a esto la entrevista realizada al primer referente designado para realizar tareas de internacionalización permite afirmar la existencia de la articulación entre los objetivos internos del momento y la actividad internacional:

El proceso de internacionalización consistía en poner a la UNRN en el escenario internacional como una universidad referente en temas vinculados al perfil productivo y de desarrollo de la Provincia de Río Negro (...) En un principio el objetivo era obtener reconocimiento y respaldo internacional, ya que era un proyecto educativo nuevo.

En el *periodo de normalización (2011-2015)* se empieza a definir la Estructura Orgánico Funcional y con ella la universidad va tomando carácter de “normalizada”. Son años de consolidación y normalización de varios aspectos de las UNRN. Entre ellos, políticos. En el 2011 se producen las primeras elecciones de autoridades, en cuanto a la docencia y la no docencia se llama contantemente a concursos, lo que completa la regularización y normalización del personal de la UNRN. También se definen las secretarías, otorgándoles misiones y objetivos.

Las Relaciones Internacionales que habían comenzado a realizarse algunos años antes no quedan por fuera, siendo este el periodo donde se produce un evidente “despegue”. En este sentido de acuerdo a las Memorias UNRN, durante todos estos años el proceso de internacionalización experimento: “crecimiento”, “consolidación”, “expansión”, “profundización”, (Memoria UNRN, 2012, 2013, 2014, 2015). Estas palabras remiten a nociones de carácter cuantitativas y cualitativas. Por lo tanto es posible decir que las RRII de la UNRN evolucionaron en ambos aspectos.

En principio, (2011) comienza a funcionar el Área de Relaciones Internacionales (que se había proyectado durante 2009 y 2010), la cual contaba con un Responsable y dos técnicos profesionales. En este sentido a diferencia del periodo anterior se institucionalizan las RRII. Con ella hay

una redefinición de los roles, pasando a estar la representación externa de la universidad a cargo del personal del Área;

(...) el área de Relaciones Internacionales y Convenios concurre en representación de la UNRN a un número diverso de reuniones y eventos con injerencia en toda la universidad o áreas o carreras específicas, brindando una representación institucional con rasgos de continuidad y liberando a las sedes de los gastos que tales eventos representan (Memoria UNRN, 2013, p. 111).

Otro elemento a destacar tiene que ver con la “profesionalización y especialización” del personal del Área. Este es un elemento clave del nuevo periodo (Memoria UNRN, 2013). Durante estos años se observa un “refinamiento de los lineamientos de la proyección internacional”, teniendo en cuenta que las urgencias institucionales son otras y la trayectoria y expectativas también. En este sentido y de acuerdo al siguiente testimonio:

La internacionalización en un principio se entendió como vinculación a instituciones extranjeras fundamentalmente mientras que en el andar, a partir de la participación a eventos, del trabajo en red con otras universidades, se fue aprendiendo que se trata de un proceso integral, de vinculaciones con lo internacional, pero no únicamente (Secretaría de Relaciones Internacionales UNRN).

Recordemos que en el periodo anterior las Relaciones Internacionales de la UNRN estuvieron principalmente determinadas por el afán de “visibilizarse y darse a conocer”. Esta situación, de acuerdo a la Secretaría de Relaciones Internacionales, va cambiando lentamente: “en la medida que la UNRN se insertaba en el contexto de universidades nacionales como en el mundo” (Secretaría de Relaciones Internacionales UNRN).

De tal forma que uno de los cambios más relevantes en cuanto a la proyección internacional es la que se da en el año 2012 cuando se explicita que sin cerrarse a otras regiones, la región latinoamericana es considerada prioritaria (Memoria UNRN, 2012). Incluso esta posición se profundiza hacia el año 2014, y dentro de todo el área latinoamericana se seleccionan

dos países como fundamentales, ellos son Brasil y Chile (Memoria UNRN, 2014, 2015).

Durante los años 2014 y 2015, también se observan cuestiones y definiciones que indican que existe consolidación y maduración del proceso de internacionalización. En este sentido, dentro de los objetivos del Área en 2014 y 2015 está el de revisar y evaluar la “pertinencia” de los convenios y adhesión a redes (Memoria UNRN, 2014,2015).

Más tarde, en 2014, el Área de Relaciones Internacionales y Convenios pasa a ser Dirección de Relaciones Internacionales, aumentando “el rango de incumbencia” de las actividades que tenía a cargo (Memoria UNRN, 2015). La misma está conformada ahora por el Secretario de Relaciones Internacionales y dos técnicos de apoyo.

En relación al aumento de la “esfera de incumbencia” de la gestión de las Relaciones Internacionales puede decirse que “además de difundir y promover las posibilidades de la cooperación e internacionalización, facilita el desarrollo de las actividades, ya sea en materia logística, idiomática, administrativa general, además de los programas propios que gestiona” (Memoria UNRN, 2015, p. 109).

Entre varias de las tareas específicas, la sistematización de procedimientos para ítems varios, como: movilidad estudiantil dentro y fuera de programas y convenios, participaciones docentes en el exterior, visita de delegaciones extranjeras, ayudará a tener un registro y trabajar con indicadores de internacionalización para poder medir resultados de la estrategia en función de los periodos planteados (OAC, 2016).

Dentro de las proyecciones más interesantes de la Dirección se encuentra la propuesta de realizar un Plan de trabajo de las Relaciones Internacionales a mediano plazo:

A los efectos de realizar las acciones planteadas, como una correcta evaluación de las redes existentes y disponibles para que la UNRN se adhiera, seleccionar los eventos a los cuales participar, establecer y promover la vinculación con determinadas instituciones, el área propone mejorar la articulación, en principio, con las áreas de investigación y académica tanto de las sedes como del rectorado para diseñar una estrategia de internacionalización de la UNRN a mediano plazo que considere qué países y/o regiones geográficas priorizar, en qué áreas disciplinares-profesionales, mediante qué

modalidades de vinculación, a partir de qué herramientas.
(Memoria UNRN, 2015:148).

La internacionalización alineada al Estado:

Tal como decíamos al inicio del Capítulo, en base a Sebastián (2004), en el proceso de internacionalización operan Agentes y Actores de internacionalización, a partir de instrumentos y desde lógicas que en ocasiones entran en tensión, pudiéndose confirmar al proceso como político y no neutral (Oregioni, 2016). Esta razón es lo que nos lleva a afirmar que para analizar de manera integral la internacionalización universitaria debemos prestar importante atención a los estímulos que recibe la universidad del contexto tanto nacional como internacional.

En el caso de la UNRN pudimos detectar en base a la bibliografía institucional y a las entrevistas realizadas, que el Estado Nacional ejerció una influencia fundamental. Se destaca el apoyo técnico y financiero recibido en todo el periodo aquí analizado;

(...) a través de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) y la Red Internacional de Universidades Nacionales (RedCIUN) fue muy importante el apoyo. Había líneas de financiamiento para crear las áreas de relaciones internacionales y financiar redes internacionales con otras universidades para proyectos de movilidad. La RedCIUN nuclea a todos los representantes de las áreas de relaciones internacionales de las universidades nacionales y permite el intercambio de experiencias, las alianzas y el fortalecimiento constante, ya que se mantienen reuniones frecuentes. (Encargada de la Relaciones Internacionales UNRN 2009-2011).

En el mismo sentido, la Oficina de Aseguramiento de la Calidad (OAC) de la UNRN, en una publicación realizada en 2016 donde se realiza una autoevaluación institucional, asegura que el proceso de internacionalización que se llevó a cabo en la institución va en línea con la “tendencia de internacionalización del Estado Nacional” (OAC, 2016).

Si bien en el Estatuto como en el Proyecto Institucional la UNRN se plantea como objetivos fortalecer la unidad latinoamericana y

fundamentalmente el MERCOSUR, se reconoce que “la prioridad⁶³ se ha dado también en función de las políticas públicas a nivel nacional y los socios en ellas priorizados” (Secretaría de Relaciones Internacionales, 2014-2015).

En este sentido y tal como sostienen Astur y Larrea (2011) el contexto político de la época determinó entre otras cosas lo que pretendía el Estado Nacional del proceso de internacionalización. Alinearlo con el proyecto político y su proyección internacional era lo principal y en materia de política exterior aportar a la estrategia de reforzar la integración latinoamericana.

Es por esto que, tanto PPUA como PIESCI tuvieron como objetivos, además de promocionar la universidad argentina en el mundo y fortalecer o crear Aéreas de Relaciones Internacionales en las universidades públicas, orientar el proceso de internacionalización priorizando el desarrollo de la internacionalización hacia las regiones geográficas de mayor interés para el Estado Nacional (Astur y Larrea, 2011).

Esta fuerte vinculación terminó determinando en gran medida el entramado internacional de la UNRN y el resultado de las diversas actividades de internacionalización que lleva a cabo; de un total de 42 convenios firmados entre 2009 y 2015, 23 corresponden a la región latinoamericana, de los cuales 15 pertenecen a instituciones del MERCOSUR. De las 8 Redes que se destacan por la OAC 2016 todas están conformadas por universidades latinoamericanas a excepción de la Red Internacional YPF-UNASUR, donde se encuentra una institución de Azerbaiján y del total de movilizaciones estudiantiles llevadas a cabo al año 2015, más del 80% proviene del MERCOSUR.

Reflexiones finales

La UNRN es una universidad que ha sido fundada en un contexto donde la globalización y sociedad del conocimiento suponen un gran desafío y la internacionalización la respuesta “más importante y coherente” (Gacel Avila, 2000, p.1) que han encontrado las universidades para adaptarse a ese escenario.

El contexto explica, en este caso, su pronta incorporación del proceso de internacionalización, dejando en claro que en la actualidad es imposible que la universidad pueda gestionar sus actividades y cumplir con

⁶³ Geográfica.

su *misión y objetivos generales* sin una correcta incorporación de la internacionalización a sus funciones y vida institucional. Tal situación se hace visible en el caso de la UNRN, cuando leemos su Estatuto y Proyecto Institucional, donde sin definirse ni hacer referencia específica al fenómeno en sí, se hace evidente, aunque implícitamente, que la misión y los objetivos generales de la universidad serían inviables sin desplegar tareas de internacionalización.

Es interesante resaltar que la incorporación del proceso se realizó sin la necesidad de una reestructuración institucional. Esto puede explicarse teniendo en cuenta que analizamos una universidad de reciente creación, surgida en plena expansión de la importancia de la internacionalización.

Haber observado el proceso entorno a periodos específicos permitió verificar la relación que existe entre la internacionalización y los *objetivos específicos y necesidades urgentes o coyunturales* de la UNRN. Por un lado, porque el mismo contribuyó de manera indiscutible tanto en la organización, la consolidación y la normalización de la institución, entendiéndose a estos como objetivos específicos en cada periodo atravesado; y por otro, porque al proceso fue posible repensarlo, modificarlo y profundizarlo en la medida que las actividades de la universidad se iban normalizando, es decir que las urgencias mermaban.

Resumiendo, la gestión de las Relaciones Internacionales en la UNRN se encuentra fuertemente determinada por los objetivos y la misión general de la Universidad, pero también por objetivos y necesidades que son coyunturales a algún momento específico; como fue, durante el periodo de transición, la necesidad “visibilizarse” y “darse a conocer”. Dicho esto pasamos a analizar como intervino el Estado Nacional.

La intervención del Estado en materia de universidad y con ella en internacionalización se encuentra determinado por el modelo de desarrollo que el país intentó establecer a cada momento histórico (Daddario y Oregioni; 2016).

El modelo de desarrollo económico impulsado entre 2003 y 2015 se basó tal como afirma Filmus (2015):

(...) entre otras cosas, en la capacidad de sustituir importaciones. Este modelo permite y requiere una mayor autonomía del desarrollo científico tecnológico con el objetivo de agregar valor a la producción, a partir de las capacidades de trabajo e innovación de la población, y

basar su crecimiento en algo más que la exportación de sus materias primas (p. 45).

Desde este punto de vista tanto la región⁶⁴ como la universidad representan eslabones indispensables para llevar adelante el modelo productivo impulsado. Tal es así que en los tres gobiernos Kirchneristas hubo una continuidad de las políticas públicas que dieron vital importancia por un lado al desarrollo de las relaciones internacionales orientadas hacia América Latina, y por otro a la centralidad dada a la universidad, la cual fue manifestada “en el aumento del presupuesto destinado al sector, el aumento de la matrícula, el surgimiento de nuevas casas de estudio, más inversión en investigación, desarrollo y transferencia” (Damoni, 2015, p. 53).

En este sentido, el contexto político nacional en el cual se desenvuelve la observación de este estudio de caso permitió que la alianza entre el Estado y la gestión internacional en la UNRN decante de manera casi natural en la orientación del modelo de internacionalización de manera endógena, priorizando la consolidación de las relaciones sur-sur con instituciones predominantemente latinoamericanas y entre ellas con las provenientes del MERCOSUR.

A partir del giro a la derecha en la región en general y Argentina en particular, comienzan a cambiar los estímulos directos o indirectos que emiten las políticas nacionales y regionales, e inciden en la orientación de la internacionalización. Esto nos deja ante un nuevo escenario, que impone retos a las universidades públicas.

Resulta fundamental estar alertas y problematizar esta situación, ya que en este contexto la internacionalización, podría convertirse fácilmente, en una herramienta para avanzar hacia la mercantilización y privatización de las universidades públicas.

⁶⁴ Entendida como el espacio político sobre el cual proyectarse para generar márgenes de maniobra y autonomía de los países centrales.

Bibliografía:

- Albatch, P. (2008) “Funciones complejas de la universidad en la era de la globalización”. Disponible en [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7931/02%20\(5-14\).pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7931/02%20(5-14).pdf)
- Beneitone, P. (2007). Políticas y estrategias de cooperación internacional en las universidades del conurbano bonaerense: *Diagnóstico y perspectivas VII coloquio internacional sobre gestión universitaria en América del sur*. Universidad de Mar del plata. Argentina. Recuperado en <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78796/TRABAJOBENEITONE.pdf?sequence=1>
- Daddario, M. y Oregioni, M. (2016). “Internacionalización universitaria y política exterior en un contexto de cambios”. VIII Congreso de Relaciones Internacionales. IRI-UNLP. Disponible en <http://congresos.unlp.edu.ar/index.php/CRRII/CRRII-VIII/paper/viewFile/3509/910>
- DamonI, E. (2015). Universidad para el desarrollo y la justicia social. En CORROCHANO, M; MARRERO, A. y OTERO, A. (Comp.) Educación Superior en perspectiva comparada regional. (pp. 53-61). Buenos Aires. Argentina. Teseo.
- Filmus, D. (2015). El rol de la educación superior en los modelos de desarrollo en América Latina. En CORROCHANO, M; MARRERO, A. y OTERO, A. (Comp.) Educación Superior en perspectiva comparada regional. (pp. 43-51). Buenos Aires. Argentina. Teseo.
- Gacel-Avila J. (2000). “La dimensión internacional de las universidades mexicanas”, en Educación Superior y Sociedad. 11(1) pp. 121-142. Disponible en ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/download/360/300
- Knight, J. (1994). Internationalization: Elements and Checkpoints. Monografía Investigativa. N°7. Oficina de Canadá para la Cooperación Internacional. Ottawa.(1999). “Internationalization of Higher Education”. En: J. Knight y H. de Wit (eds.) Quality and Internationalization in Higher Education. IHME/OECD, Paris.
- Larrea, M. y Astur, A. (2011). “Políticas de internacionalización de la educación superior y cooperación internacional universitaria.” Disponible en <http://portales.educacion.gov.ar/spu/files/2011/12/Art%C3%ADculoPoI%C3%ADticas-de-internacionalizaci%C3%B3n-de-la-ES.pdf>
- Oregioni, M. S.; López, M. P. (2010). Nuevas herramientas para la internacionalización de la Universidad. El caso de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (1990-2010). VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre de 2010, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en:

http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5607/ev.5607.pdf

- Oregioni, M. (2013a). "Aspectos Político-Institucionales de la Internacionalización de la Universidad Nacional de La Plata". *Revista Argentina de Educación Superior*. 5(6), (pp. 97-118). Disponible en http://www.revistaraes.net/revistas/raes6_art2.pdf
- (2013b) "La universidad como actor de la cooperación sur-sur. El caso de la Universidad Nacional de La Plata en la asociación de universidades del Grupo Montevideo (AUGM)". En revista *Integración y conocimiento*, (2), (pp 53-67). Disponible en <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/5893/6911>
- (2015a). "¿De qué hablamos cuando hablamos de internacionalización universitaria?". En Lago Martínez, S. y Correa, N (Comp) "*Desafíos y dilemas de la universidad y la ciencia en América Latina y el Caribe en el Siglo XXI*". Editorial Tasseo. Disponible en <https://www.teseopress.com/universidadyciencia/chapter/de-que-hablamos-cuando-hablamos-de-internacionalizacion-universitaria-2/>
- (2015b): "La internacionalización de las universidades latinoamericanas como objeto de estudio". En Araya, J. y Oregioni, M. (Comp.) "Internacionalización de la Universidad en el marco de la integración regional" (pp 10-27). Tandil, Argentina. UNICEN.
- (2016). "Aportes conceptuales sobre la internacionalización universitaria. Una mirada desde América Latina". En Oregioni, M y Piñero, F (Comp) "Herramientas de política y Gestión para la internacionalización universitaria. Una mirada Latinoamericana" (pp 31-48). Tandil, Argentina. UNICEN.
- Oregioni, M. y Piñero, F. (2015) "Redes de producción y difusión de conocimiento: ¿Un instrumento para orientar la internacionalización de la Universidad Argentina hacia Latinoamérica?". En Araya, J. (Comp) "Aportes para los estudios sobre internacionalización de la educación superior en América Latina". (pp. 51-79). Tandil. Argentina. UNICEN.
- Perrota, D. (2015). La región latinoamericana como arena política para la internacionalización de la universidad. En Araya, J. (Comp.). *Aportes para los estudios sobre la internacionalización de la educación superior en América del Sur*. (pp. 21-50). Tandil. Argentina. UNICEN.
- Sebastián, J. (2004). *Cooperación e Internacionalización de la Universidades*. Buenos Aires. Argentina. Biblos.
- Tunerman, B. (1996). "La educación superior en el umbral del siglo XXI". Caracas. Venezuela. Ediciones GRESAL/UNESCO.

Documentos Institucionales:

LEY 26330 disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=136181>

Estatuto UNRN Disponible en [https://www.unrn.edu.ar/images/Resoluci%C3%B3n_ME_134E-18 - Anexo I.pdf](https://www.unrn.edu.ar/images/Resoluci%C3%B3n_ME_134E-18_-_Anexo_I.pdf)

Proyecto Institucional (2008) Disponible en [https://www.unrn.edu.ar/images/ Proyecto_Institucional_UNRN.pdf](https://www.unrn.edu.ar/images/Proyecto_Institucional_UNRN.pdf)

Memorias Institucionales (2011, 2012, 2013, 2014, 2015) Disponibles en <https://www.unrn.edu.ar/index.php/memorias-institucionales>

Informes de Autoevaluación (2016). Disponibles en <https://www.unrn.edu.ar/index.php/calidad/autoevaluacion/autoevaluacion-institucional>

Entrevistas:

Personal encargado de la gestión de las Relaciones Internacionales entre 2009 y 2011.

Personal de apoyo técnico en la gestión de las Relaciones Internacionales entre 2009 y 2015.

Encargado de Secretaria de Relaciones Internacionales entre 2014 y 2015.