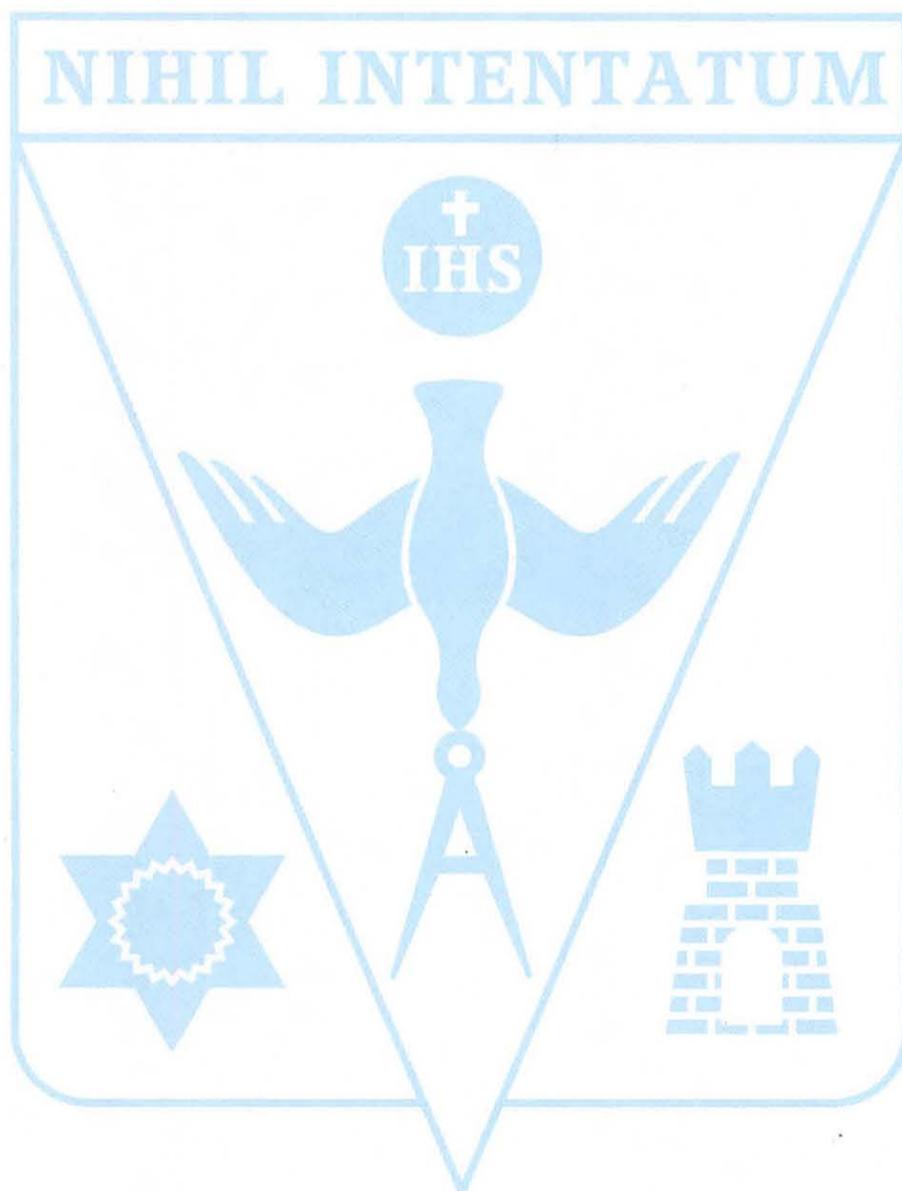




Resolución Rectoral N°: 639/2.020

Fecha: 16/08/2.020

Objeto: APROBAR el PLAN DE DESARROLLO INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA 2.020/2.024, presentado por la Dirección de Relaciones Internacionales, dependiente de la Secretaria de Extensión Universitaria de la UCASAL.





RESOLUCIÓN RECTORAL N° 639/2.020

En el Campo Castañares, sito en la ciudad de Salta, Capital de la Provincia del mismo nombre, República Argentina, sede de la Universidad Católica de Salta, a veintiséis días del mes de agosto del año dos mil veinte:

VISTO: los Ejes establecidos en el Plan Estratégico 2016-2020 de la Universidad Católica de Salta, aprobado por Resolución Rectoral N° 1098/16 y la presentación efectuada por la Dirección de Relaciones Internacionales de la Secretaría de Extensión Universitaria; y

CONSIDERANDO:

Que se trata del PLAN DE DESARROLLO INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA 2.020 – 2.024.

Que el Plan propuesto contribuye a la implementación de la estrategia de internacionalización de nuestra Institución, ya que para alcanzar a todas las funciones sustantivas de la Universidad se centra en el rol protagónico del docente en esta materia y de las Unidades Académicas, para poder buscar a partir de aquí, un efecto derrame en materia de Investigación y de Extensión, impactando en el proceso de aprendizaje de los estudiantes y futuros graduados, involucrando a la comunidad universitaria toda mediante distintos proyectos internacionales que tendrán en cuenta en primer lugar los intereses y necesidades de las Unidades Académicas, todo en el marco de la Misión y Visión de la Universidad.

Que el tema fue expuesto en reunión de Consejo Académico de fecha 26 de agosto del corriente año, habiendo recibido tratamiento favorable.

Que las facultades para emitir el presente acto resultan de lo dispuesto por la normativa vigente y el Estatuto de la Universidad Católica de Salta.

POR ELLO:

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

RESUELVE

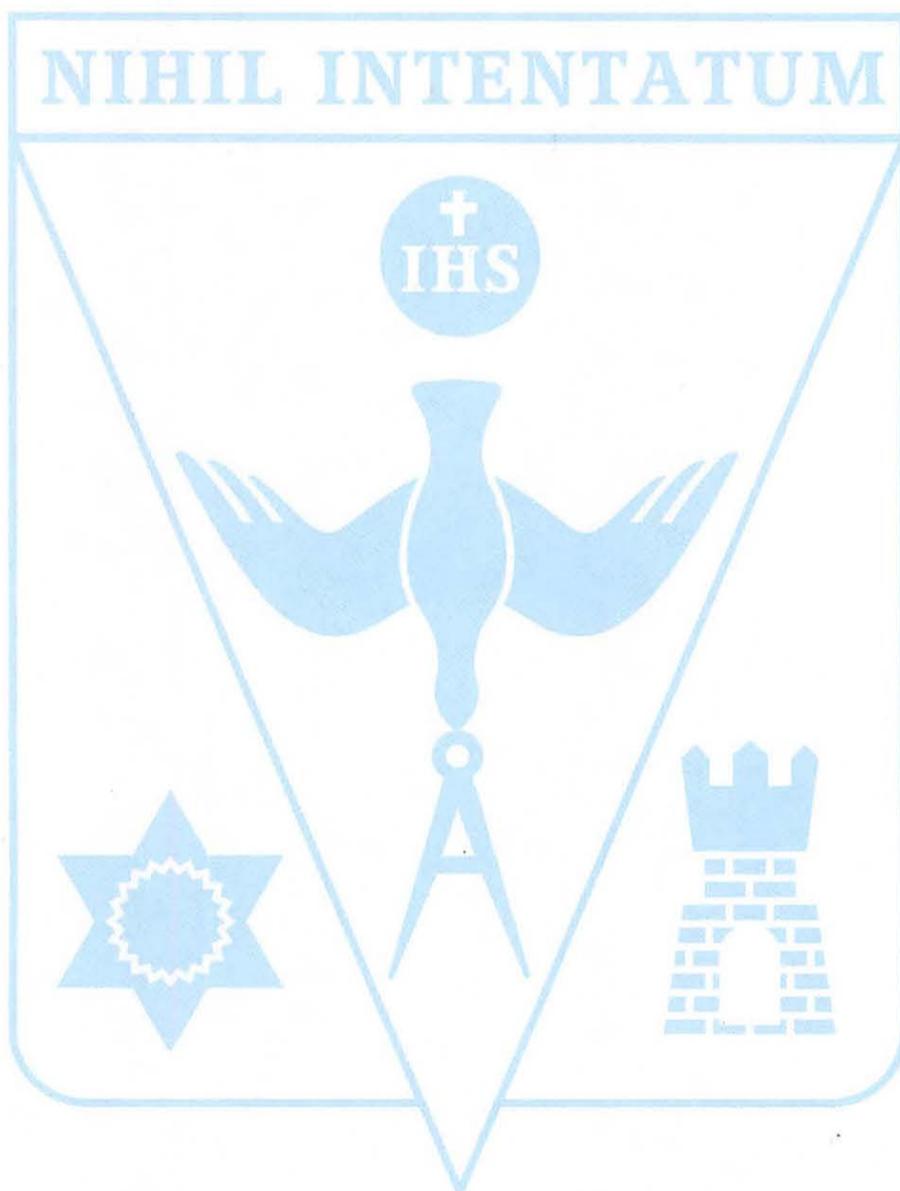
ARTÍCULO 1°.- APROBAR el PLAN DE DESARROLLO INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA 2.020/2.024, presentado por la Dirección de Relaciones Internacionales, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria de la UCASAL, que se adjunta como Anexo a la presente Resolución.



ARTÍCULO 2°.- Comunicar a: Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo, Vicerrectorado de Formación, Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo, Dirección General de Sistema de Educación a Distancia, Secretaria de Extensión Universitaria, Unidades Académicas y Administrativas correspondientes, a los efectos que hubiere lugar y publicar en la Página de Distribución Interna.

ARTÍCULO 3°.- Registrar, reservar el original y archivar.

INTERVINE
VC
FA





SECRETARÍA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES

**PLAN DE DESARROLLO INTERNACIONAL
DE LA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
2020/2024**

JUNIO 2020

Valeria R. Vorano

Directora de Relaciones Internacionales

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción	3
Contexto	4
Actividades Internacionales en UCASAL	8
¿Qué es la internacionalización?	9
Internacionalización ahora	11
El rol docente	13
Desafíos UCASAL	15
Estrategia.....	16
Plan de Acción	17
Acciones estratégicas	23
Movilidad académica	37
Comunicación de la internacionalización	39
Rol de la Dirección de Relaciones Internacionales	41
Evaluación de resultados	43
Reflexiones finales	44
Bibliografía	45

INTRODUCCIÓN

La redacción de este documento coincide con un hecho totalmente inesperado para la comunidad mundial como es la pandemia del COVID – 19, la que tendrá efectos sobre la educación superior además de otras áreas de desarrollo humano en las que seguramente impactará.

En materia de internacionalización de la educación superior esto trae mayor incertidumbre e interrogantes al sector, donde ya comenzaban a vislumbrarse las influencias de “los movimientos sociales y políticos de los últimos años que están cambiando lo que podría denominarse “la era de la internacionalización de la educación superior (1990-2015)”, fortaleciendo la idea de que estamos viendo un cambio significativo en la internacionalización que representará un replanteamiento del proyecto internacional de las IES”. (Albatch; de Wit, 2018)

Dada esta realidad, pensamos que cobra renovada vigencia lo expresado por Jane Knight en el sentido de que: “No hay ninguna receta ni un único conjunto de indicadores para una universidad internacionalizada. La internacionalización es un proceso de cambio diseñado a medida para satisfacer las necesidades y los intereses de cada entidad de educación superior. En consecuencia, no existe un modelo de internacionalización que se adapte a todos por igual. ... Este planteamiento reconoce que el motor del proceso de internacionalización es la evaluación de las necesidades y prioridades de cada institución y que un enfoque “basado en fórmulas” o que siga los dictados de una moda pasajera no es apropiado, ni beneficioso, ni sostenible”. (Knight, 2014).

En virtud de lo expresado, desde la Dirección de Relaciones Internacionales de la UCASAL, hemos pensado y trabajado en una estrategia y un plan de desarrollo internacional, integral y transversal a la Universidad, focalizado en el proceso enseñanza aprendizaje, es decir, centrado en las necesidades de las Unidades Académicas y en el rol primordial de los docentes, cuyo norte sean dos premisas fundamentales: 1) Priorizar la calidad antes que la cantidad y 2) Transitar un camino que, desde lo práctico, vaya desde adentro hacia afuera, atendiendo en primer lugar a los objetivos institucionales internos, conscientes del entorno nacional, regional y mundial en el que la Universidad se encuentra inserta.

Impulsar y fortalecer el proceso de internacionalización de la Universidad en estas circunstancias no resultará un proceso sencillo, habrá que agudizar el ingenio y contar con el compromiso, las capacidades y el trabajo de toda la Comunidad Universitaria. Sin embargo, creemos que este desafío constituirá una oportunidad para el logro de la excelencia académica y la formación de profesionales egresados con una visión amplia, con criterios de adaptación y con las habilidades interculturales necesarias para desarrollarse en el mundo laboral actual y futuro. Este es el aporte significativo que entendemos debe brindar una IES (Institución de Educación Superior) a la sociedad de la cual forma parte.

CONTEXTO

La internacionalización de la educación superior no es algo nuevo, distintas actividades en este sentido se registran desde los inicios de estas instituciones, pero es recién a partir de la segunda mitad del siglo XX que la movilidad estudiantil cobra vigor. (Morresi; Elías; Quartucci, 2018).

“En la penetración de la internacionalización en las IES fueron relevantes los programas de cooperación y movilidad promovidos por organismos internacionales - UNESCO, Banco Mundial, OCDE, PNUD, Comisión Europea, OEA, BID, entre otros-, el apoyo recibido de las Fundación Ayacucho, Fullbright, Carolina, entre muchas otras, y la conformación de redes universitarias nacionales e internacionales y de convergencia regional”. (Fernández Lamarra; García, 2016).

En general, en materia de internacionalización se presentaron dos modelos, uno de tipo cooperativo en los orígenes, años '60 a '80 basado en el intercambio de conocimientos y las asociaciones bilaterales entre países y uno más competitivo, a partir de los '90, que hace mayor hincapié en la comercialización de la Educación Superior y el suministro transfronterizo de conocimientos.

A nivel mundial, y más allá de las fechas de inicio y grado de desarrollo de la internacionalización de la educación superior por países - el que resulta muy disímil - resulta importante destacar una realidad y es que la gestión de internacionalización llevada adelante por las IES tiene lugar en lo que se denomina la “sociedad del conocimiento”.

“Este macro contexto socio cultural, que se originó en los años '90 y continúa hasta nuestros días implica que “la ‘información’ corresponde a contenidos que se emiten y circulan por diversos medios y formas de comunicación y el ‘conocimiento’ está asociado a la acción y efecto de conocer y por lo tanto hace referencia a actividades internas del sujeto para la elaboración o transformación de datos, informaciones o saberes”. (Aponte; Peña, 2017)

Por lo expresado, resulta importante el uso de las tecnologías en los ambientes de aprendizaje y que las universidades diseñen programas de estudio donde las personas “aprendan a transferir” y “aprendan a desaprender”, en un entorno colaborativo, flexible e interdisciplinario, sostienen Aponte y Peña.

Manuel Castells, sociólogo y economista español, manifiesta que la sociedad de nuestros días adopta la forma de una red. Una estructura social que se fundamenta en una red digital que posee el potencial de ser una red global, la existencia de las tecnologías es lo que diferencia el proceso de globalización actual de los anteriores. Castells manifiesta que Internet no es simplemente una tecnología; es el medio de comunicación que constituye la forma organizativa de la sociedad y si bien la estructura social es global, en su mayor

parte la experiencia humana es local, tanto en sentido territorial como cultural. (Aponte; Peña, 2017).

Lo esencial no es aprender, sino aprender a aprender a lo largo del ciclo de vida. La información está en internet, la cuestión es el aprendizaje, las capacidades de adquirir informaciones para generar nuevos conocimientos y poder utilizarlos en función de los proyectos personales y profesionales. Por lo tanto, se trata de un proceso de formación continua, que nunca se acaba... Lo que hay que instalar es la capacidad mental y personal constante de adaptarse a las nuevas formas de conocimiento y de acción que surgen en la vida de cada persona (Castells, 2013, p.3 citado en Aponte; Peña, 2017).

Ya en el año 1998, la Conferencia Mundial de Educación Superior realizada en París sostuvo que la calidad de la educación superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, dotación de personal, alumnos, infraestructura, entorno académico e **internacionalización**. Señaló también la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de educación superior, que debería estar centrado en el estudiante.

Dentro de este macro marco mundial, en Argentina, aun cuando de manera individual o grupal los docentes-investigadores de nuestras universidades mantienen, desde hace tiempo, relaciones de cooperación académica con otros pares o grupos similares en el exterior, el impulso de esta alternativa y de esta mirada de un modo más orgánico, político e institucional con la ejecución de programas abiertos a todas las instituciones es relativamente reciente y puede decirse que comienza con la implementación del Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) a cargo de la Secretaría de Políticas Universitarias, en el año 2003.

El objetivo de PIESCI es facilitar la vinculación y articulación de todos los actores en el ámbito de la educación superior con el propósito de potenciar las oportunidades de cooperación educativa y académica que se presentan para las IES en el ámbito nacional, regional e internacional. En este sentido se trata de fortalecer las oficinas de relaciones internacionales, con capacitaciones y espacios de encuentro e intercambio; apoyar las misiones al exterior; la participación en ferias internacionales y la conformación de redes de colaboración.

Estas gestiones de internacionalización de la educación superior también han tenido lugar en el ámbito del Mercosur dentro del cual se pueden mencionar la Acreditación Regional de Carreras Universitarias del Sur - ARCU-SUR, el Sistema integral de fomento para la calidad de los posgrados del Mercosur, el Programa MARCA, destinado a propiciar la movilidad de estudiantes de grado de las carreras acreditadas por el mecanismo de acreditación regional del Mercosur, el Programa de intercambio académico de portugués y español, el Programa de movilidad académica de grado en arte – MAGA, el Programa de apoyo de la Unión Europea al programa de movilidad del MERCOSUR, entre otros. Hay además programas de carácter bilateral como el Programa

ARFITEC Argentina Francia Ingenieros Tecnología, el Programa de Movilidad Docente a Madrid suscrito con España, etc.

La SPU (Secretaría de Políticas Universitarias) desde el año 2013 apoya el Programa JIMA (Programa Jóvenes de Intercambio México-Argentina) suscrito por el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) de la República Argentina. En 2006 la SPU instituyó como parte del PIESCI, el Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA) con la misión primordial de promover la actividad universitaria argentina en el exterior y dar respuesta a requerimientos nacionales de asistencia especializada.

Tanto las universidades públicas como las privadas participan de este proceso de internacionalización mediante el CIN (Consejo Interuniversitario Nacional) o el CRUP (Consejo de Rectores de Universidades Privadas) y de manera individual a través de sus propias estrategias en el sector.

La Universidad Católica de Salta nunca ha sido ajena al mencionado proceso. Esto se ve reflejado en el Estatuto Universitario, donde tanto en su Misión como en su Visión se incluye el elemento internacional de manera explícita. Así, en el primer sentido se expresa que se trata de una institución católica que a la luz de la fe y del servicio al hombre se dedica a la formación superior en todos los niveles, a la investigación científica, al desarrollo tecnológico y a la creación artística, a favor de la sociedad, procurando la formación integral, la búsqueda de la verdad, el respeto por la dignidad de la persona humana, la excelencia en todas sus acciones y la responsabilidad social a través de la **vinculación** local, nacional e **internacional** para promover el progreso de los ciudadanos y el desarrollo.

En relación a su Visión aspira a ser una **institución** de excelencia, **reconocida y requerida a nivel** local, regional, nacional e **internacional** que: 1.-Propenda a liderar la formación disciplinar científica, tecnológica, artística y la modalidad a distancia procurando alcanzar los más altos niveles de calidad académica. 2.-Incentive la realización de aportes, desde el conocimiento, tendientes a mejorar la calidad de vida de la población y 3.-Participe activamente en la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la creación artística, procurando que las personas alcancen un conocimiento más profundo de la realidad en sus distintas dimensiones.

En el Título II: Caracteres y Fines, el Artículo 4 inciso f cita entre sus fines: “la **vinculación internacional** y la posibilidad de concretar acuerdos y convenios con otros centros universitarios del mundo (art. 63, inc. d - Ley)” y el inciso h expresa que la Universidad busca “el incremento y la diversificación de oportunidades de actualización, perfeccionamiento y reconversión con miras a una adecuación permanente.”

Todo lo expresado se ha plasmado en lo específico mediante convenios internacionales de cooperación académica y actividades internacionales que se remontan a varias décadas atrás.

Por último, la internacionalización se fija en objetivos y acciones tanto en su Plan Estratégico 2016/2020 como en el que corresponde al 2020/2024.

En el primero de ellos se deja establecido como Eje Estratégico N°4: “Cooperar con los aportes de la docencia, investigación y actividades de extensión a la calidad de vida de la población, comunicando eficientemente y maximizando la presencia a nivel regional, nacional e **internacional**”, fijando diversas acciones en este sentido. Lo expresado sigue el sentido de Ex Corde Ecclesiae que expresa que la universidad constituye una “comunidad académica, que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la enseñanza y los diversos servicios ofrecidos a las **comunidades** locales, nacionales e **internacionales**” (Juan Pablo II, 1990).

Por su parte, el segundo, 2020/2024, define de manera más detallada las líneas estratégicas y los resultados esperados, mencionando:

- Posicionar la imagen institucional a nivel nacional e internacional.
- Incrementar los procesos de internacionalización de la educación.
- Elaborar una estrategia de internacionalización a mediano plazo.
- Favorecer la generación de espacios de encuentros entre UCASAL y las organizaciones en los ámbitos regional, nacional e internacional.

ACTIVIDADES INTERNACIONALES EN UCASAL

Teniendo en cuenta lo expresado hasta el momento, y siendo rigurosos en los conceptos, podemos decir que, no obstante el impulso que ha tenido en los últimos años el proceso de internacionalización en UCASAL y el rol de la DRI (Dirección de Relaciones Internacionales) en el mismo, todavía nos encontramos en el estadio de las “actividades internacionales”, entendidas estas como el “conjunto de operaciones o tareas que organizan el talento humano y los recursos para la ejecución de las estrategias de internacionalización”. (Aponte; Peña, 2017).

Esto se diferencia de lo que podemos denominar “estrategia de internacionalización” que implica un “conjunto de acciones que alinean la finalidad y los objetivos del currículo y otras funciones sustantivas hacia la internacionalización”. (Aponte; Peña, 2017).

Cabría preguntarse, entonces, si las actividades que se han desarrollado hasta el momento son válidas y útiles. Por supuesto que lo son. Constituyen el inicio de un camino a recorrer y sientan las bases para poder llevar adelante un plan de desarrollo internacional que apunte a una internacionalización comprehensiva en un doble sentido, el de abarcar las funciones sustantivas de la Universidad: el proceso enseñanza aprendizaje, la investigación y la extensión y, por otro lado, el de hacerlo de un modo transversal, involucrando en mayor o menor grado a todos los actores de la comunidad universitaria.

Ese es el salto cualitativo, que se aspira a dar con el tiempo y la ejecución de este Plan, cuyas acciones e indicadores se fijarán en las próximas páginas y el cual se fundamenta además en el diagnóstico antes expresado, que tiene en cuenta también los avances y logros alcanzados hasta la fecha en materia de organización del área y programas desarrollados.

Es necesaria la articulación de las actividades de internacionalización, en un ámbito de diálogo y consenso entre las distintas instancias universitarias, para que puedan tener impacto y alcanzar el objetivo de internacionalización comprehensiva que es lo que se busca.

¿QUÉ ES LA INTERNACIONALIZACIÓN?

Dentro de la variada bibliografía y conceptos que los autores brindan sobre la internacionalización, adherimos al siguiente:

“Es el proceso intencional de integrar una dimensión global, intercultural e internacional en la misión, las funciones y la docencia en las IES, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación y la investigación para todos los estudiantes y personal universitario y hacer una contribución significativa a la sociedad.” (de Wit; Howard, 2015 en Aponte; Peña, 2017).

El fundamento de esta elección es que creemos que se trata de un proceso, que a través de diferentes fases trata de alcanzar determinados resultados, puede haber avances y retrocesos, modificaciones, la flexibilidad es una de sus principales características. Hace referencia al carácter transversal que debe tener la internacionalización en una IES, el que se debe ver reflejado en lo institucional, en las funciones sustantivas y esencialmente en el rol docente. Por otro lado, deja claros los dos objetivos primordiales que debe tener un proceso de esta naturaleza desde nuestro punto de vista, siendo estos: constituir una herramienta para la mejora de la calidad educativa en lo interno y hacer una contribución significativa a la sociedad en lo externo. Este es el fin último y sentido de la internacionalización, su razón de ser.

Desde este punto de partida, nuestro centro de acción será la internacionalización del currículo o plan de estudios dentro de las Unidades Académicas, ya que creemos que el principal actor de la internacionalización curricular es el docente. Es el quien puede lograr que los estudiantes tengan un perfil internacional y en consecuencia formar egresados globalmente competentes. Para ello son necesarias tres cuestiones:

- 1) Conducir su quehacer docente bajo un perfil internacional.
- 2) Adquirir las habilidades metodológicas necesarias para poner en práctica las actuaciones que desea realizar.
- 3) Valorar y evaluar los resultados para mejorar aquellos que no alcancen las metas planificadas dentro de un currículo internacionalizado.

En este sentido tienen que quedar claros dos conceptos. Cuando mencionamos currículo nos estamos refiriendo a un nivel específico de concreción del mismo: al “microcurrículo” que es la concreción educativa en el aula y demás ambientes de aprendizaje. (Aponte; Peña, 2017) Sería lo que nosotros denominamos programa de estudio de una materia dentro de la carrera universitaria.

Y el otro concepto es que la internacionalización del currículo específicamente se define según Madera, como “la integración de la dimensión internacional en el proceso docente educativo: contenidos y formas de los programas de curso, métodos didácticos, sistemas evaluativos, investigación y extensión, criterios

de calidad, concepto de pertinencia, cobertura y equidad". (2005 citado en Aponte; Peña, 2017).

INTERNACIONALIZACIÓN AHORA

El entorno social a nivel mundial, con el alcance que le ha dado el avance de la tecnología y los medios de transporte, hace que la internacionalización hoy sea un hecho que no puede desconocerse. Las Universidades no pueden ser ajenas a ello y, más allá de las estrategias que adopten, este elemento es importante para su permanencia y vigencia en el tiempo.

Es necesaria la cooperación internacional a todo nivel para que las sociedades puedan afrontar problemas globales.

Desde el origen de las estrategias de internacionalización se puso el acento sobre todo en la movilidad académica. Esto se debió, más que nada, a que este proceso fue dominado, y lo sigue siendo, por los países de habla inglesa, quienes concentran el mayor porcentaje de movilidad universitaria mundial.

Sin embargo, dado que la movilidad alcanza a un exiguo porcentaje de personas, se ha comenzado a cuestionar su importancia dentro de la internacionalización y se ha empezado a mirar a otras actividades, que, desarrolladas de manera articulada, pueden tener un impacto positivo y alineado a los fines de la internacionalización, alcanzando a un mayor número de personas.

Sin restar importancia a la movilidad entonces, que se seguirá desarrollando mediante distintos programas que también son gestionados por la UCASAL, resulta importante no limitar o centrar el proceso de internacionalización sólo a este aspecto. Las nuevas tecnologías de la información nos ayudan a poder imaginar e innovar para generar otros proyectos. Hoy más que nunca, se puede cooperar internacionalmente con otras universidades de diversos modos, incluso desde casa.

A esto se suma que los recursos financieros internos son generalmente escasos y por ello muchas veces depende de una buena política de internacionalización la posibilidad de conseguir fondos internacionales o privados.

Según indican Aponte y Peña (2017) Gibbons, distingue entre modo 1 y modo 2 del conocimiento, destacando que en el primer caso la producción del conocimiento está destinada a la solución de problemas en contextos gobernados por intereses académicos de la comunidad científica y el modo 2 hace referencia a una producción de conocimiento en un contexto de aplicación específico y localizado, buscando la utilidad del conocimiento (para las sociedades, para la industria) con perennes negociaciones e inclusión de diversos actores. Este modo 2 es interdisciplinar y el conocimiento se produce y se gestiona de forma abierta y colaborativa.

Es decir que: “En la sociedad del conocimiento la producción de conocimiento científico y tecnológico ha traspasado los muros de las universidades para ubicarse también en laboratorios de la industria y del gobierno, en equipos de

reflexión, en instituciones de asesoría en investigación, etc., todos ellos con amplitud de trabajo muchas veces transnacional. Se plantea entonces que, en el currículo universitario, entre las competencias internacionales de formación de los graduados, deben también incluirse conocimientos, habilidades y destrezas para su ejercicio como productores de conocimiento científico.” (Aponte; Peña, 2017).

En el año 1999, Bengt Nilsson es quien usa por primera vez el término “Internacionalización en casa” (Internationalisation at home) para designar toda actividad ligada a la internacionalización con excepción de la movilidad de profesores y estudiantes. Desarrolla este enfoque oportunamente debido a las dificultades de su institución, la Universidad de Malmö en Suecia, para ofrecer oportunidades de intercambio internacional a sus estudiantes, entonces se centró en el desarrollo de competencias interculturales en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

EL ROL DOCENTE

Hasta ahora ha primado la concepción de una enseñanza centrada en el profesor, como la única válida y viable, la que va comenzando a cambiar, virando de la enseñanza al aprendizaje con foco allí, en el estudiante. Sin embargo, queda un largo camino por recorrer y los avances son muy dispares entre las IES.

En materia de internacionalización, consideramos que introducir este cambio, que específicamente se tiene que ver reflejado en los currículos o programas de estudio, es fundamental, ya que es el docente el principal protagonista de la internacionalización a través del proceso enseñanza aprendizaje, de la investigación y de la extensión.

En este sentido es necesario capacitar a los docentes para adaptarse a la realidad, poniendo a su servicio las herramientas y fuentes de información que resulten adecuadas para que generen un aula internacional y se desenvuelvan en ella. Es con su compromiso y trabajo como se puede lograr que la internacionalización sea parte integrante de la cultura universitaria.

Una oficina de relaciones internacionales, por muy competente que sea, es dependiente del personal de enseñanza e investigación; exclusivamente estos expertos pueden decidir qué universidad es buena como socia, que proyecto se puede iniciar, con que, contenido, como se puede diseñar un buen currículo conjunto, quién es el experto en un área determinada que puede hacer una contribución significativa a un proyecto, etc. La IaH (Internationalization at home o Internacionalización en casa) depende en gran parte de los docentes e investigadores, siendo una oficina de relaciones internacionales, un servicio, un intermediario, que “sólo” puede prestar apoyo a las iniciativas de los expertos. Quizá este argumento suene obvio, pero no siempre es practicado pues todo lo que es internacional suele ser visto como tarea de la oficina de relaciones internacionales. (Pérez Alonso; Curós Vilá, s/f).

Entonces, dar a los programas de estudio una impronta que va más allá de lo nacional resulta fundamental a la hora de internacionalizar. “Naturalmente algunas materias se prestan más a ello que otras, siguiendo a U. Teichler se puede clasificar desde el punto de vista de la internacionalidad tres tipos de estudios:

- Estudios en los cuales el aprendizaje intercultural es muy relevante como idiomas, derecho comparativo, etc.
- Estudios en los que un enfoque internacional ayuda a complementar la formación del estudiante como puede ser sociología, ciencias de la educación o economía.
- Estudios en los que el contenido es en gran parte independiente de la cultura como puede ser informática, ingeniería o física.

Independientemente de la naturaleza del estudio, la internacionalización del mismo, en mayor o menor medida, es imprescindible para asegurar al país con profesionales competitivos en un mercado global.

Cualquier contenido puede ser presentado desde un prisma etnocéntrico o intercultural.” (Pérez Alonso; Curós Vilá, s/f).

Por lo tanto, “en primer lugar, el docente tiene que estar convencido sobre el papel clave que le corresponde desempeñar en los tiempos actuales y sobre la importancia estratégica, para el futuro de su país y de la institución a la cual sirve. Deberá también estar familiarizado con el nuevo paradigma educativo. Su rol ya no es el del catedrático que simplemente dicta o imparte clases magistrales y luego califica los exámenes de sus alumnos. No es tampoco el del profesor que enseña y luego evalúa si sus alumnos son capaces de repetir lo que les ha enseñado, o de comprobar si asimilaron el conocimiento por él transmitido. Si hoy día lo importante es, como vimos antes, el aprendizaje, o mejor dicho los aprendizajes que los estudiantes realmente incorporan a su experiencia vital, de suerte que aprendan a aprender para que nunca dejen de seguir aprendiendo, entonces el profesor universitario es fundamentalmente un diseñador de métodos de aprendizaje, un suscitador de situaciones o ambientes de aprendizaje, capaz de trabajar en equipo con sus alumnos y con otros profesores. Más que un profesor será un “aprendedor” si se permite el neologismo, será un aprendiz con un poco más de experiencia que sus estudiantes, pero no por ello dejará de ser un co-aprendiz, que participa con sus alumnos en la maravillosa aventura del espíritu que es descubrir y difundir el conocimiento.” (Tünnermann Bernheim, s/f).

DESAFÍOS UCASAL

Serán entonces, los grandes desafíos para la Universidad Católica de Salta en materia de internacionalización:

1.- La institucionalización de la internacionalización.

Implica llevar adelante un plan de carácter transversal a la Institución, integral, anclado en las Unidades Académicas, pero que involucre a toda la comunidad universitaria y sus órganos de conducción. Esto incluye, para que no haya dudas, tanto la educación presencial como la educación a distancia, las que constituyen una sola a los fines de la UCASAL.

2.- La internacionalización de los currículos o planes de estudio.

Implica un cambio de paradigma en el proceso enseñanza aprendizaje, al cual se arribará con el trabajo y compromiso de las Unidades Académicas y sus docentes, en un ámbito de diálogo, discusión de ideas, análisis e implementación de elementos internacionales en los programas de estudio, incorporando nuevas tecnologías y metodologías, pero teniendo presente siempre que ellas son herramientas de apoyo al profesor y no sustitutos del mismo. Se espera que necesariamente este cambio opere un efecto derrame en las otras dos funciones sustantivas de la Universidad como son la Investigación y la Extensión.

Recordemos que Inmaculada Madera citada por Guido Guido y Guzmán Aguilar, sostiene que un currículo internacionalizado se refiere a la integración de la dimensión internacional en el proceso docente educativo: contenidos y formas de los programas de curso, métodos didácticos, sistemas evaluativos, investigación y extensión, criterios de calidad, concepto de pertinencia, cobertura y equidad. A través de la incorporación de esta dimensión en la cultura de las organizaciones educativas, se pretende formar sujetos capaces de actuar social y profesionalmente en un contexto internacional, interdisciplinario y multicultural. (2012).

3.- Lograr el reconocimiento del perfil académico internacional de la UCASAL.

Implica construir desde adentro, atentos al contexto mundial, teniendo en cuenta las propias debilidades y fortalezas, potenciando estas últimas, consolidando la mirada internacional de la formación en tanto resulte útil para la excelencia académica y la generación de profesionales con una visión integral e intercultural, capaces de desempeñarse en los más diversos ámbitos laborales, posicionando este perfil en el ámbito nacional y en el internacional.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

La Estrategia sería el Qué, lo que tenemos que hacer. Podemos definirla como “un proceso lineal, en el cual los directivos elaboran de forma secuencial una hoja de ruta detallada hacia un destino claro y, a partir de entonces, llevan a la práctica el plan” (Sull, 2007 citado en Aponte, 2018).

En nuestro caso será: **LOGRAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON UN CRITERIO TRANSVERSAL A SUS FUNCIONES SUSTANTIVAS.**

En la declaración de nuestra estrategia se pueden distinguir claramente sus elementos principales como son el objetivo, el alcance y la ventaja.

Es importante destacar que la estrategia que se propone y el plan para ejecutarla se encuentran enmarcados en la política institucional de la Universidad y en sus dos ejes más importantes como lo son la Misión y la Visión.

PLAN DE ACCIÓN

Sería el **Cómo**, es decir el conjunto de acciones articuladas que tenemos que llevar adelante para concretar nuestro objetivo estratégico.

En nuestro caso será: **LLEVAR ADELANTE UN PLAN INTERNACIONAL APALANCADO EN EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE MEDIANTE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS CURRÍCULOS O PROGRAMAS DE ESTUDIO.**

Este es el plan general, que constituye el core o núcleo, del cual se irán desprendiendo las distintas acciones estratégicas articuladas, transversales a la Universidad y que impactarán también en sus otras dos funciones sustantivas como lo son la Investigación y la Extensión.

Para esto último debemos tener presente que: “La internacionalización de la investigación se refiere a la producción y la divulgación del conocimiento con estándares de calidad internacional y la gestión de recursos externos para financiarla. Por su parte, con respecto a la tercera función sustantiva de la universidad, llámese extensión, vinculación con el medio, proyección social, responsabilidad social universitaria, etc. requiere un enfoque que considere tanto la incorporación de la experiencia internacional en la práctica universitaria de vinculación con el medio externo como la promoción de la interacción de la universidad con el entorno internacional. En el primer caso podemos considerar estrategias como el “service learning” que posibilita a estudiantes internacionales participar en un proyecto de proyección social de una universidad aliada, insertándose dentro de una comunidad y vivenciando sus prácticas y saberes mediante actividades colaborativas; incrementando la perspectiva intercultural en el aprendizaje. En el segundo caso nos referimos a compartir a nivel internacional la experiencia o experticia relevante de la universidad para apoyar procesos de desarrollo social en otras latitudes.” (Aponte, C. - 2018).

Para dar forma a este Plan hemos utilizado el lienzo denominado “Canvas”, de Osterwalder y Pigneur, adaptado al ámbito educativo y a los propósitos de desarrollo internacional institucional que nos hemos propuesto. El “Canvas” o lienzo es una plantilla que agrupa los elementos básicos que integran un negocio o emprendimiento en nuestro caso y responde a las preguntas: ¿qué es lo que se ofrece? ¿quién es el destinatario? ¿cómo se lleva a cabo el proceso? ¿cuánto se precisa para llevarlo a cabo?

La particularidad de este lienzo y sus nueve bloques que lo componen, es que permite representar un negocio, en su totalidad, en una sola pieza para visualizarlo y observarlo en toda su dimensión a manera de facilitar el “diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio” (Márquez, 2010, p. 30 citado en Aponte, C. - 2018).

Entonces, dadas las similitudes entre las llamadas “Metodologías Ágiles” aplicadas a un Plan de Negocio y denominadas así por su pragmatismo y lo que sería un Plan Estratégico Institucional, en este caso para desarrollar el aspecto Internacional Universitario, utilizamos el Modelo CANVAS adaptándolo y llevándolo desde el área de los negocios al área del aprendizaje.

CANVAS PLAN DESARROLLO INTERNACIONAL UCASAL

La estrategia de internacionalización de UCASAL es	El principal objetivo que se atenderá mediante el Plan es
<i>Lograr la internacionalización de la Universidad con un criterio transversal a sus actividades sustantivas.</i>	<i>Desarrollar un programa integral de internacionalización centrado en el proceso enseñanza - aprendizaje mediante la internacionalización de los currículos o programas de estudio</i>

El ROL que desempeña la DRI (Dirección de Relaciones Internacionales) en la internacionalización de UCASAL es	El MANDATO que debe cumplir la DRI (Dirección de Relaciones Internacionales) en materia de internacionalización es
<i>Desarrollar y gestionar un plan estratégico de internacionalización, con un criterio transversal a las actividades sustantivas de la Universidad y estableciendo prioridades.</i>	<i>Llevar adelante un plan de internacionalización apalancado en el proceso enseñanza aprendizaje mediante la internacionalización de los currículos.</i>

EL MAPA

Socios Clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
<p><i>Rector, Vicerrector Académico, SEAD (Sistema de Educación a Distancia), Decanos, Dirección de la ORI (Oficina de Relaciones Internacionales), Secretaría de Extensión Universitaria, IES socias, Centro de Idiomas, Especialistas externos en internacionalización, Profesionales internos o externos para capacitar en TICs, Vicerrectorado Administrativo.</i></p>	<p>- Informar a las Unidades Académicas, mediante charlas y cursos, sobre el concepto internacionalización de la educación superior, importancia, objetivos y posibilidades, capacitando a los docentes en TICs e idiomas.</p> <p>- Generar y apoyar desde la Dirección de la Oficina Internacional, mediante contactos, convenios, presupuesto, etc., iniciativas o actividades de internacionalización</p>	<p><i>Brindar asesoramiento, información y apoyo a las Unidades Académicas de acuerdo a sus intereses y necesidades, en el marco del eje estratégico de internacionalización de nuestra IES, con el fin de lograr la internacionalización de los programas de estudio y de las carreras.</i></p>	<p><i>1.- Servicio de charlas informativas personales de la Dirección de la ORI (Oficina de Relaciones Internacionales) a las Unidades Académicas y orientación en proyectos o actividades internacionales específicas de cada área.</i></p> <p><i>2.- Base de datos de contactos de Universidades extranjeras, socias o no, para que puedan trabajar de manera independiente las distintas iniciativas internacionales por Unidad Académica comunicándose allí con posibles pares docentes o profesionales.</i></p> <p><i>3.- Organización de talleres en las Unidades Académicas por carreras e interdisciplinarios, cuando resulte oportuno, entre los docentes para generar nuevas ideas, proyectos o replicar actividades exitosas.</i></p>	<p><i>Unidades Académicas, Jefes de Carrera y Docentes.</i></p>

	<p>de las Unidades Académicas.</p> <p>- Impulsar la internacionalización de los currículos mediante la incorporación de las modificaciones necesarias con el apoyo de Vicerrectorado Académico, Decanos, Jefes de Carrera y Docentes.</p>			
	<p>Indicadores</p> <p>- 90 % de la planta docente de la Universidad capacitada en internacionalización de los currículos (diciembre 2021).</p> <p>- Realización de al menos dos capacitaciones docentes anuales (charla, taller, webinar, etc) sobre internacionalización de los currículos y TICs (diciembre de 2020).</p> <p>- Lograr al menos la internacionalización del 50 % de los currículos o planes de estudio de cada carrera universitaria en las Unidades Académicas (2024).</p> <p>- Diseño y realización de al menos dos proyectos o actividades académicas internacionales por Unidad Académica (2021).</p>			
	<p>Recursos Clave</p> <p>- Recursos Físicos: Aulas o salas de reuniones, internet, proyector, difusión (flyers, etc).</p> <p>- Recursos Intelectuales: Información teórica sobre internacionalización y buenas prácticas, vinculaciones y convenios con</p>		<p>Canales</p> <p>1.- Reuniones privadas con las autoridades de las Unidades Académicas.</p> <p>2.- Talleres o cursos para docentes.</p> <p>3.- Reuniones de trabajo con Jefes de Carrera para diagramar posibles actividades internacionales por área académica.</p> <p>4.- Correo electrónico dirigido a las autoridades de las Unidades Académicas y a los Encargados de Extensión Universitaria en las mismas.</p> <p>5.- Boletín informativo para los Jefes de</p>	

	<p><i>otras IES, manuales de uso de TICs, cursos de idiomas.</i></p> <p><i>- Recursos humanos: Trabajo de los integrantes de la Dirección de la ORI (Oficina de Relaciones Internacionales), colaboración de Vicerrectorado Académico y Decanos, trabajo de los Jefes de Carrera, compromiso y trabajo de los docentes, trabajo del área de comunicaciones para difusión.</i></p> <p><i>- Recursos financieros: Presupuesto para capacitación docente en TICs, apoyo económico a proyectos internacionales cuando resulte necesario.</i></p>		<p><i>Carrera y Docentes sobre oportunidades de internacionalización.</i></p> <p><i>6.- Difusión de cursos o talleres a través del Departamento de Comunicaciones en la página web y otros medios de difusión (radio, redes, etc).</i></p> <p><i>7.- Charlas personales informativas con Autoridades de las Unidades Académicas, Jefes de Carrera y Docentes.</i></p> <p><i>8.- Talleres de buenas prácticas en internacionalización dirigidas a las Unidades Académicas.</i></p> <p><i>9.- Encuestas vía mail (formularios google drive) para conocer intereses en el ámbito de la internacionalización, contactos, conocimientos de idiomas y otros.</i></p> <p><i>10.- Comunicación interna.</i></p> <p><i>11.- Portal del Docente.</i></p>	
<p align="center">Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Charlas, cursos y talleres en las Unidades Académicas sobre internacionalización y sus oportunidades.</i> - <i>Becas Internacionales a Docentes.</i> - <i>Presupuesto para apoyo financiero de actividades internacionales de las Unidades Académicas.</i> - <i>Costo de recursos humanos externos a la Universidad para dictar cursos, webinars o talleres de internacionalización y uso de tecnologías en el aula.</i> - <i>Honorarios de Docentes visitantes en caso de corresponder.</i> 			<p align="center">Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Presupuesto Universitario anual para la ORI.</i> - <i>Fondos concursables para proyectos de internacionalización.</i> - <i>Becas de organismos internacionales, redes u otras universidades para capacitación o training docente.</i> - <i>Fondos concursables de la Universidad para proyectos de investigación.</i> - <i>Fondos provenientes del sector privado en la provincia interesado en impulsar la capacitación de recursos humanos.</i> - <i>Fondos del presupuesto de algunos de los socios clave: Vicerrectorado Académico, Centro de Idiomas, Área de Comunicación y Marketing.</i> - <i>Postulación a programas de cooperación internacional.</i> - <i>Aporte de un porcentaje mínimo de las cuotas de los estudiantes a un Fondo de Internacionalización.</i> 	
<p><i>Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010). Business Model Generation</i></p>				

El Plan propuesto contribuye a la implementación de la estrategia de internacionalización de nuestra Institución, ya que para alcanzar a todas las funciones sustantivas de la Universidad se centra en el rol protagónico del docente en esta materia y de las Unidades Académicas, para poder buscar a partir de aquí, un efecto derrame en materia de Investigación y de Extensión, impactando en el proceso de aprendizaje de los estudiantes y futuros graduados, involucrando a la comunidad universitaria toda mediante distintos proyectos internacionales que tendrán en cuenta en primer lugar los intereses y necesidades de las Unidades Académicas, todo en el marco de la Misión y Visión de la Universidad.

El servicio que se va a ofrecer está en consonancia con las funciones de la DRI (Dirección de Relaciones Internacionales), la que tiene margen de trabajo y acción en todo lo que se refiere al impulso y organización de la propuesta, contando con el aval de las autoridades, lo que se debiera ver reflejado en consecuencia en el trabajo y compromiso de las Unidades Académicas y sus docentes para poder alcanzar los resultados.

El servicio satisface las necesidades del grupo a quien va dirigido, toda vez que brinda las herramientas para internacionalizar los planes de estudio o currículos, cuando resulte pertinente, como modo de lograr la excelencia académica y formar profesionales con capacidades globales y habilidades interculturales. La UCASAL cuenta con los recursos humanos y financieros necesarios para llevar adelante esta propuesta.

Al plantearse la propuesta con “una metodología ágil” permitirá una reflexión constante para validar las hipótesis de trabajo, considerar la evolución del contexto en el cual se implementa el Plan, ajustar y perfeccionar el servicio que se ofrece, para corregir el rumbo si fuera necesario, con un método iterativo, que prevé ir incorporando las acciones que la experiencia sugiere como resultado de su implementación.

ACCIONES ESTRATÉGICAS

Cómo se expresó anteriormente la propuesta se enmarca en la Misión y Visión de UCASAL y en su Plan Estratégico.

Eje Estratégico N° 4: “Cooperar con aportes de la investigación, docencia y actividades de extensión a la calidad de vida de la población, comunicando eficientemente y **maximizando la presencia a nivel regional, nacional e internacional.**”



Objetivo Estratégico Fundamental: Lograr la internacionalización de la Universidad con un criterio transversal a sus actividades sustantivas.

Objetivos Estratégicos Específicos (OEE) y Líneas Estratégicas (LE):

1

OEE: Desarrollar la institucionalización de la internacionalización.

LE 1.1 Impulsar un plan de comunicación orientado a instalar y fortalecer el concepto de internacionalización de la educación universitaria.

LE 1.2 Involucrar a las distintas áreas de la comunidad universitaria en proyectos de internacionalización en casa.

LE 1.3 Capacitar a los recursos humanos en habilidades interculturales.

2

OEE: Impulsar la internacionalización de los currículos o planes de estudio en las Unidades Académicas.

LE 2.1 Brindar asesoramiento, información y apoyo a las Unidades Académicas, de acuerdo a sus intereses y necesidades, con el fin de lograr la internacionalización de los programas de estudio y de las carreras.

LE 2.2 Incrementar la internacionalización de la investigación universitaria.

LE 2.3 Promover actividades internacionales en el ámbito de la Extensión Universitaria.

3

OEE: Avanzar en el reconocimiento del perfil académico internacional de la UCASAL.

LE 3.1 Maximizar la presencia y vinculación internacional de la UCASAL.

LE 3.2 Desarrollar programas académicos dirigidos a un público internacional.

LE 3.3 Promover un plan de comunicación externo de la internacionalización.

OEE: Desarrollar la institucionalización de la internacionalización

LE 1.1 Impulsar un plan de comunicación orientado a instalar y fortalecer el concepto de internacionalización de la educación universitaria

Acciones	Resultados esperados	Plazos	Responsables	Indicadores
Compartir con la comunidad universitaria el Plan de Desarrollo Internacional de UCASAL 2020/2024 para que los sectores administrativos y académicos pertinentes realicen observaciones o sugerencias.	Socializar el Plan de Desarrollo Internacional de UCASAL en la comunidad universitaria e instalar el tema de la internacionalización de la educación superior obteniendo opiniones, sugerencias y observaciones.	2020	Rectorado. Dirección de Relaciones Internacionales.	Obtener al menos diez (10) respuestas de las Unidades Académicas y Sectores Administrativos a quienes se les haya enviado el Plan de Desarrollo Internacional.
Aprobar el Plan de Desarrollo Internacional de UCASAL 2020/2024 mediante Resolución Rectoral.	Lograr la aprobación del Plan de Desarrollo Internacional de UCASAL 2020/2024 en un ámbito de diálogo y consenso.	2020	Consejo Superior a pedido de la Secretaría de Extensión Universitaria.	Resolución Rectoral de aprobación.
Diseñar e implementar un plan de comunicación institucional interno del Plan de Desarrollo Internacional de UCASAL,	Lograr que la comunidad universitaria internalice y se apropie del Plan de Desarrollo Internacional, siendo partícipe de sus actividades y sus	2021	Secretaría de Atención al Usuario y Comunicación Institucional de acuerdo a los requerimientos de la Dirección de Relaciones Internacionales	Disponer del plan de comunicación institucional del Plan de Desarrollo Internacional de UCASAL en el 2021. Cumplimiento

sus acciones y resultados esperados.	futuros resultados.			, implementación y seguimiento del mismo a fines que llegue a todos los destinatarios.
LE 1.2 Involucrar a las distintas áreas de la comunidad universitaria en proyectos de internacionalización en casa				
Acciones	Resultados esperados	Plazos	Responsables	Indicadores
Fortalecer, instalar y ampliar el Programa de Bienvenida de UCASAL para estudiantes internacionales.	Implementación efectiva del Programa de Bienvenida con participación de diferentes sectores de la comunidad universitaria.	2021	Dirección de Relaciones Internacionales. Bienestar Universitario. Escuela Universitaria de Turismo. Secretaría de Atención al Usuario y Comunicación Institucional.	Realización de dos Programas de Bienvenida anuales, uno por cada semestre.
Socializar y fortalecer los Programas Internacional es “Tu casa en La Linda” (Programa de alojamiento para estudiantes extranjeros) y “El gusto es mío” (Programa de tutores para estudiantes extranjeros)	Lograr que la comunidad universitaria se involucre y participe de las distintas actividades de internacionalización en casa.	2021	Dirección de Relaciones Internacionales y Secretaría de Atención al Usuario y Comunicación Institucional.	Lograr que al menos cinco (5) de las ofertas de alojamiento para extranjeros sean brindadas por miembros de la comunidad universitaria. Lograr de manera anual que el 80 % de los estudiantes de UCASAL que hayan realizado una

				experiencia internacional se inscriban en el Programa de Tutores.
Organizar y realizar la Semana Internacional en UCASAL.	Fortalecer la internacionalización de la educación superior desde casa de manera que los estudiantes puedan acceder a información sobre oportunidades y otras actividades internacionales.	2021	Dirección de Relaciones Internacionales.	Realizar una (1) Semana Internacional por año.
Organizar un concurso dirigido a estudiantes, egresados y docentes de UCASAL para diseñar y construir un espacio arquitectónico que haga referencia a lo internacional e intercultural en el campus de UCASAL	Involucrar a la comunidad universitaria en actividades que hagan referencia a lo internacional y generar un espacio físico que lo represente.	2021/2024	Dirección de Relaciones Internacionales. Facultades de Ingeniería y Arquitectura y Urbanismo.	Convocatoria y realización del concurso. Financiación y construcción del espacio arquitectónico internacional.
LE 1.3 Generar en los recursos humanos de UCASAL habilidades interculturales				
Acciones	Resultados esperados	Plazos	Responsables	Indicadores
Diseñar y organizar el	Fortalecer las actividades de	2021/2022	Dirección de Relaciones	Realizar una (1) actividad

Programa "ON CAMPUS", ciclo de actividades culturales internacional es mensuales en UCASAL.	internacionalización en casa, lograr su apropiación por parte de la comunidad universitaria y generar conocimiento sobre diferentes culturas.		Internacionales.	cultural internacional por mes a partir del 2022.
Diseñar, organizar e implementar el Programa de Webinars anuales: "Nómades. Ciclo de charlas interculturales" en cooperación con otra Universidad Socia.	Fortalecer la internacionalización en casa acercando a la comunidad universitaria la posibilidad de un diálogo con representantes de otras culturas.	2020/2021	Dirección de Relaciones Internacionales.	Realización de dos (2) webinars anuales a partir de 2021.
Diseñar e implementar un Programa de Capacitación en Idioma y Cultura Inglesa, de duración anual, destinado al sector universitario administrativo sin cargo y con cupo.	Asegurar los conocimientos de comunicación mínimos de inglés en el sector administrativo universitario.	2020/2021	Centro de Idiomas.	Curso en funcionamiento a partir del 2021 y con un mínimo de 15 participantes cada año.
Diseñar e implementar un Programa de	Generar habilidades metodológicas bilingües en el	2020/2021	Departamento de Inglés de la Facultad de Artes y	Diseño del curso en 2020/2021. Implementaci

Capacitación Docente para el dictado de clases en inglés.	dictado de clases en la planta docente de las distintas Unidades Académicas.		Ciencias. Escuela Universitaria de Educación y Perfeccionamiento Docente.	ción del curso con al menos 15 participantes anuales a partir de 2021.
Diseñar e implementar un Programa de Becas UCASAL Internacional Idiomas para estudiar idiomas en el Centro de Idiomas UCASAL y para rendir exámenes internacionales, dirigido a estudiantes y docentes.	Incentivar el estudio de idiomas a estudiantes y docentes de UCASAL.	2020/2021	Dirección de Relaciones Internacionales en coordinación con Centro de Idiomas UCASAL.	Otorgar diez (10) becas de estudio de idiomas a estudiantes y diez (10) becas de estudio de idiomas a docentes, en forma anual y a partir de 2021.
Diagramar un programa piloto que incluya la enseñanza del idioma inglés como parte del currículo o plan de estudios de una carrera e implementarlo	Garantizar el conocimiento del idioma inglés al nivel de los exámenes internacionales en los estudiantes de UCASAL sea cual fuere la carrera que cursan.	2021/2022	Vicerrectorado Académico. Jefe de Carrera. Departamento de Inglés. Escuela Universitaria de Educación y Perfeccionamiento Docente	Incorporación de las modificaciones necesarias en el plan de estudios de una carrera a definir, que incluya el idioma inglés como parte de las materias a cursar y aprobar para la obtención del título.

OEE: Impulsar la internacionalización de los currículos o planes de estudio en las Unidades Académicas

LE 2.1 Brindar asesoramiento, información y apoyo a las Unidades Académicas, de acuerdo a sus intereses y necesidades, con el fin de lograr la internacionalización de los programas de estudio y de las carreras.

Acciones	Resultados esperados	Plazos	Responsables	Indicadores
Informar a las Unidades Académicas, mediante charlas, cursos, talleres y plataforma informativa, sobre el concepto internacionalización de la educación superior, importancia, objetivos y posibilidades.	Incrementar el conocimiento sobre la internacionalización de la educación superior y sus posibilidades en las Unidades Académicas.	2020/2021	Dirección de Relaciones Internacionales.	Dictar al menos dos (2) charlas, cursos o talleres sobre el tema en el año.
Capacitar a los docentes en TIC's	Lograr la adquisición de habilidades en el uso de nuevas tecnologías en la enseñanza por parte de los docentes.	2021/2024	Vicerrectorado Académico – Formación Continua. SEAD (Sistema de Educación a Distancia).	Dictar dos (2) cursos anuales en TIC's con una participación mínima de diez (10) docentes cada uno.
Generar y apoyar desde la Oficina Internacional, mediante contactos, convenios, presupuesto, etc., iniciativas o actividades de	Promover la realización de Proyectos Internacionales en las Unidades Académicas.	2021/2024	Dirección de Relaciones Internacionales. Unidades Académicas.	Realizar al menos dos (2) Proyectos o Actividades Internacionales anuales por Unidad Académica

internacionalización en las Unidades Académicas.				
Analizar los planes de estudio o currículos, tanto de grado como de posgrado, e incorporar, en un ámbito de diálogo, intercambio y acuerdo, las modificaciones teóricas y prácticas necesarias y pertinentes que hagan a su internacionalización.	Internacionalizar los currículos o programas de estudio.	2021/2024	Vicerrectorado Académico - Unidades Académicas - Jefes de Carrera - Docentes.	Al menos 50 % de los currículos o programas de estudio de cada carrera internacionalizados
Incrementar la cantidad de Becas UCASAL Internacional Docentes.	Maximizar las experiencias internacionales en los docentes.	2022	Dirección de Relaciones Internacionales.	Otorgar veinte (20) Becas UCASAL Internacional a Docentes a partir de 2022.
Diseñar e implementar un Programa de Profesores Visitantes en UCASAL.	Dictado de clases e interacción con Profesores extranjeros.	2021/2022	Dirección de Relaciones Internacionales.	Recibir al menos diez (10) Profesores de Universidades extranjeras en UCASAL a partir de 2022.
Fortalecer el Programa de Movilidad Internacional Virtual.	Maximizar la cantidad de estudiantes de UCASAL y extranjeros que participen en esta modalidad de movilidad.	2021/2022	Dirección de Relaciones Internacionales. SEAD (Sistema de Educación a Distancia).	Cantidad de estudiantes de UCASAL y extranjeros cursando materias bajo la modalidad de movilidad internacional virtual.

Diseñar un Programa de Premios a los Docentes que desarrollen los mejores Programas COIL (Collaborative Online International Learning) como forma de internacionalización de sus clases.	Instalar la modalidad COIL como forma de internacionalizar los programas de estudio o currículos.	2022	Dirección de Relaciones Internacionales. SEAD (Sistema de Educación a Distancia).	Cantidad y calidad de Programas COIL implementados
LE 2.2 Incrementar la internacionalización de la investigación universitaria				
Acciones	Resultados esperados	Plazos	Responsables	Indicadores
Realizar un análisis del grado de internacionalización del área, elaborar un informe sobre el estado de situación y proponer acciones para el desarrollo internacional del área.	Obtener un informe sobre el aspecto internacional en el área de Investigación y poder realizar acciones internacionales en base al mismo.	2021	Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo. Consejo de Investigaciones.	Informe elaborado en el primer semestre de 2021.
Incrementar la cantidad de investigaciones con participación internacional.	Internacionalizar la función sustantiva de la Investigación en la Universidad.	2022/2024	Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo. Consejo de Investigaciones.	Porcentaje o cantidad de investigaciones internacionales en 2024.
Incrementar la cantidad de publicaciones	Internacionalizar la función sustantiva de la	2022/2024	Vicerrectorado de Investigación y	Porcentaje o cantidad de publicaciones

indexadas.	Investigación en la Universidad.		Desarrollo. Consejo de Investigaciones.	indexadas en 2024. Cantidad de Redes en las que se participa activamente.
LE 2.3 Promover actividades internacionales en el ámbito de la Extensión Universitaria				
Acciones	Resultados esperados	Plazos	Responsables	Indicadores
Realizar un análisis del grado de internacionalización del área, elaborar un informe sobre el estado de situación y proponer acciones para el desarrollo internacional del área.	Obtener un informe sobre el aspecto internacional en el área de Extensión Universitaria y poder realizar acciones internacionales en base al mismo.	2021	Secretaría de Extensión Universitaria.	Informe elaborado en el primer semestre de 2021.
Implementar la participación de estudiantes internacionales en los Proyectos de Extensión Universitaria.	Internacionalizar la función sustantiva de Extensión Universitaria.	2021	Secretaría de Extensión Universitaria.	Cantidad mínima de Proyectos de Extensión Universitaria con participación internacional.
Diseñar e implementar un Programa de Voluntariado y Responsabilidad Social Internacional.	Internacionalizar la función sustantiva de Extensión Universitaria e involucrar estudiantes internacionales en actividades de responsabilidad social.	2021/2022	Secretaría de Extensión Universitaria – Dirección de Relaciones Internacionales.	Mantener el funcionamiento de al menos un Programa de Voluntariado y Responsabilidad social con participación de alumnos internacionales en forma anual.

Diseñar e implementar un Programa de Pasantías Internacionales para los estudiantes extranjeros en Salta y para los estudiantes de UCASAL en el extranjero.	Generar la posibilidad de una experiencia laboral internacional a los estudiantes que forman parte de la "movilidad in y out" en UCASAL.	2021	Área Pasantías en Secretaría de Extensión Universitaria - Dirección de Relaciones Internacionales.	Ofrecer al menos dos (2) pasantías internacionales por año.
Diseñar un Programa de Becas de Postgrado financiado por el sector privado.	Involucrar a la sociedad en la internacionalización de la educación superior y capacitación de sus recursos humanos.	2021	Área Graduados en Secretaría de Extensión Universitaria - Dirección de Relaciones Internacionales	Lograr al menos dos (2) becas de postgrado financiada total o parcialmente por el sector privado.
Presentar Proyectos de Consultoría o Emprendedurismo en Convocatorias de Financiamiento Internacional o Concursos Internacionales.	Participar con proyectos y recursos humanos de UCASAL a nivel internacional de manera de adquirir práctica y visibilidad.	2022/2024	Área de Emprendedurismo y Consultoría en Secretaría de Extensión Universitaria - Área Cooperación Internacional del Vicerrectorado de Investigación.	Presentar al menos un (1) Proyecto por año.

OEE: Avanzar en el reconocimiento del perfil académico internacional de la UCASAL

LE 3.1 Maximizar la presencia y vinculación internacional de la UCASAL

Acciones	Resultados esperados	Plazos	Responsables	Indicadores
Diseñar e implementar un plan de vinculación mediante convenios internacionales de acuerdo a los intereses, necesidades y actividades de las Unidades Académicas.	Vincularse en forma más ordenada y de acuerdo a las necesidades con las Universidades extranjeras. Concretar más cantidad de actividades dentro de los convenios vigentes.	2021	Dirección de Relaciones Internacionales - Unidades Académicas	Diseñar el plan de vinculación. Cantidad de convenios firmados de acuerdo al plan y cantidad de convenios activos.
Incrementar la presencia de UCASAL en Redes Internacionales de acuerdo a los intereses de las Unidades Académicas y a la Dirección de Relaciones Internacionales.	Maximizar la presencia en redes universitarias internacionales, pero siempre de acuerdo a los intereses y objetivos.	2021/2022	Dirección de Relaciones Internacionales - Unidades Académicas	Grado de participación en las redes (bajo, medio, alto) de acuerdo a las actividades realizadas.

LE 3.2 Desarrollar programas académicos dirigidos a un público internacional

Acciones	Resultados esperados	Plazos	Responsables	Indicadores
Implementar el Programa "Español Segunda Lengua" de	Participación efectiva de estudiantes internacionales en el curso.	2021	Dirección de Relaciones Internacionales - Centro de Idiomas de	Lograr un mínimo de cinco (5) estudiantes inscriptos.

forma presencial mediante un sistema becas.			UCASAL	
Diseñar e implementar el Programa “Español como Segunda Lengua” modalidad virtual.	Ofrecer otra modalidad de capacitación en el idioma español al público internacional.	2020/2021	Centro de Idiomas UCASAL - SEAD	Lograr un mínimo de diez (10) estudiantes inscriptos.
Diseñar e implementar un Programa de Prácticas Veterinarias destinado a estudiantes internacionales.	Concretar la existencia en el campus de UCASAL de un programa académico dirigido a un público internacional.	2021/2022	Facultad de Ciencias Agrarias y Veterinarias.	Presentación del Programa en 2021. Ejecución del Programa en 2022 con un mínimo de cinco (5) participantes.
LE 3.3 Promover un plan de comunicación externo de la internacionalización				
Acciones	Resultados esperados	Plazos	Responsables	Indicadores
Diseñar una nueva página web de la Universidad, bilingüe y que incluya un nuevo diseño para el Área Internacional.	Mejorar la forma de comunicación y la presentación de la Universidad y del área a través de la página web brindando información completa y actualizada.	2021	Secretaría de Atención al Usuario y Comunicación Institucional. Dirección de Relaciones Internacionales - Área de Comunicaciones específica de la Secretaría de Extensión Universitaria.	Existencia de la nueva página web.
Elaborar material digital de difusión de UCASAL y de	Mejorar la calidad y forma de la información	2021/2022	Dirección de Relaciones Internacionales	Cantidad de material de difusión

la provincia Salta.	que se brinda.		s - Área de Comunicación es específica de la Secretaría de Extensión Universitaria.	de acuerdo a lo que se quiere transmitir.
Diseñar y ejecutar un plan de monitoreo y evaluación de la internacionalización universitaria que se publique en la página web.	Evaluar los logros en materia de internacionalización en tiempo oportuno y de la manera adecuada, identificando las debilidades y ajustando el Plan de Desarrollo Internacional de UCASAL en lo que corresponda	2024	Dirección de Relaciones Internacionales.	Diseño del plan, evaluación, presentación de resultados ante las autoridades y publicación en la web.

NOTA: Los nombres propuestos para los Programas no son definitivos y pueden estar sujetos a modificaciones.

MOVILIDAD ACADÉMICA

“La movilidad estudiantil es una dimensión estrella de la internacionalización en América Latina y el Caribe: es por excelencia la actividad que las IES han apoyado”. (Aupetit Didou, 2017). La Universidad Católica de Salta no ha sido extraña a este fenómeno y ha apoyado la movilidad académica en sus tres dimensiones, estudiantil, docente y administrativa a través de diferentes programas de becas, redes y convenios de movilidad suscriptos con numerosas universidades extranjeras.

Dentro de las becas de apoyo a este tipo de actividad internacional hay que destacar la implementación, a partir del año 2018, de un Programa Institucional anual de becas denominado Becas UCASAL Internacional, que financia la movilidad física semestral de estudiantes de grado y estancias de docentes y administrativos en el exterior.

Todas las alternativas mencionadas han traído como resultado un incremento en la cantidad de movilizaciones académicas in y out, la que ha ido creciendo año a año.

Cabe destacar que, si bien en el presente Plan de Desarrollo no ocupa un lugar central la movilidad presencial, ello no implica desconocer que la experiencia vital es fundamental, por lo que se continuará trabajando en pos de maximizar la cantidad y calidad de las experiencias de intercambio estudiantil, docente y administrativo.

Sucede que, realizando un análisis y diagnóstico institucional y global que tiene en cuenta las estadísticas latinoamericanas en materia de movilidad presencial, el porcentaje de estudiantes que tienen acceso a la misma, los flujos de movilidad intrarregionales y el impacto de las limitaciones financieras que tiene este aspecto, entre otros, la Dirección de Relaciones Internacionales de UCASAL ha priorizado otros aspectos de la internacionalización que considera deben desarrollarse y afianzarse, como ser: a) La internacionalización de los currículos, que incluye muchas veces aspectos de movilidad presencial pero no necesariamente; b) Programas de internacionalización en casa, por el alcance que estos pueden tener en relación a la comunidad universitaria y c) La movilidad virtual, modo educativo que constituye una fortaleza por su desarrollo en UCASAL.

De esta manera se busca lograr que la internacionalización sea parte del proceso formativo de todos los estudiantes y no sólo la experiencia de algunos de ellos. Es por ello, que además de la movilidad física se va a trabajar en la movilidad virtual internacional de estudiantes y docentes, impulsando y fortaleciendo esta modalidad, utilizando la experiencia de más de 30 años que en este sentido tiene UCASAL en educación a distancia.

Lo expresado, permitirá recorrer un camino que vaya desde adentro hacia afuera, como se planteó en los inicios de este documento, que consolide el

aspecto internacional a nivel institucional lo que necesariamente luego contribuirá con el crecimiento de las movilidades presenciales y con una estrategia más ordenada en pos de este objetivo.

“Se requiere pasar de una internacionalización retórica, difusora de las preconizaciones del discurso global que circula en los organismos internacionales sobre la internacionalización como sinónimo de excelencia, a un modelo pragmático y endógeno, basado en los requerimientos concretos de los establecimientos”. (Aupetit Didou, 2017).

COMUNICACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La información y las comunicaciones son de suma importancia en la mayoría de los procesos que tienen lugar en las instituciones y el área de internacionalización no es ajena a esto, por el contrario, podríamos decir que el área de las comunicaciones es un aliado imprescindible de una Oficina de Relaciones Internacionales.

“Las buenas comunicaciones se crean con un trabajo constante y el uso estratégico de la información de tal manera que impacte a los diferentes beneficiarios y socios claves.” (Aponte, 2018).

En cuanto a la información, es relevante que la Oficina de Relaciones Internacionales cuente con la información institucional necesaria, esta puede ser de carácter general, o de las Unidades Académicas y sus programas académicos, o sobre proyectos de investigación o extensión, o sobre otros sectores de la Universidad, o sobre becas, o sobre proyectos, actividades o programas internacionales, entre otros. La información puede ser interna o externa. Esta información nutre luego la planificación, el trabajo y la difusión que pueda hacer la Oficina.

Este es un trabajo colaborativo, pues si bien hay un trabajo de proceso, registro y elaboración de esta información a cargo de los responsables del área específica, a nivel interno se necesita sí o sí que otras áreas brinden o cooperen para su obtención y a nivel externo requerirá de la colaboración de otros actores y socios. Una vez más, en el primer caso, el alcance es transversal.

En relación a las comunicaciones en materia de internacionalización, como surge de las acciones estratégicas planteadas, podríamos desdoblarla en dos líneas. Una general, a cargo de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad y que busca una comunicación a nivel institucional que llegue a los sectores que serán los protagonistas, teniendo un rol central como destinatarios en nuestro caso las Unidades Académicas y sus Docentes. Por ello es importante comunicar de manera clara el mensaje político institucional acerca del lugar que ocupa la internacionalización de la educación superior entre los objetivos estratégicos universitarios y también comunicar el objetivo de la internacionalización de los planes de estudio o currículos a nivel académico, el rumbo, las metodologías y cambios que se deberán ir generando y trabajando.

Por otro lado, hay una comunicación específica de la Oficina de Relaciones Internacionales, la que se transmite mediante su página web, información acerca de becas y oportunidades de internacionalización, actividades internacionales en el campus, folletería y otros, que por su dinámica es

necesario sea transmitida y difundida por un **sector específico que dentro del Área Internacional trabaje con ese fin.**

ROL DE LA DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES

La importancia de integrar una fuerte perspectiva internacional e intercultural dentro de la enseñanza, investigación y vinculación con el medio en la educación superior es actualmente más importante que nunca, ya que ahora comprendemos plenamente el impacto de la globalización en la vida diaria. (Aponete; Peña, 2017).

Más allá del papel preponderante que en materia de internacionalización ocupan por su especialización las Oficinas o Direcciones de Relaciones Internacionales de las Universidades, no debemos olvidar de puntualizar que se trata de oficinas que brindan esencialmente un servicio, que son intermediarias en la gran mayoría de las acciones que se proponen, apoyando las actividades internacionales.

En este sentido, la internacionalización no es sólo tarea de estas Oficinas, sino que resulta necesario contar con el compromiso y trabajo de todos los actores institucionales implicados según la propuesta. Podríamos decir que la internacionalización es un tren conducido por la Oficina Internacional, pero en el que deben subirse los pasajeros que son los verdaderos protagonistas, esto es los estudiantes, docentes, investigadores, administrativos y todos aquellos miembros de la comunidad universitaria. Es en ese momento cuando la internacionalización cobra vida y sentido. Un tren sin pasajeros es un tren vacío y carente de sentido.

Siguiendo entonces la línea expuesta en ese punto y en el anterior, será indispensable que el Área Internacional cuente con los recursos humanos necesarios para implementar las distintas acciones que componen el Plan de Desarrollo de la Estrategia y que vaya creciendo de manera proporcional a estas necesidades. Basados en el núcleo de este plan, como lo es la internacionalización de los currículos o planes de estudio que tiene como protagonistas a las Unidades Académicas, será importante la representación que pueda tener la Oficina Internacional en las mismas ya sea mediante los Encargados de Extensión Universitaria allí o preferentemente mediante recursos humanos específicos destinados a este fin, lo que puede organizarse inclusive teniendo un representante cada dos o tres Unidades Académicas según sus similitudes.

“Una propuesta completa o ideal de actores de la internacionalización debería contemplar los siguientes elementos y participantes:

Gobernanza: para la definición de políticas, presupuesto, actos administrativos, organización curricular.

Liderazgo institucional: para el direccionamiento, nuevos proyectos, planeación, calidad de la internacionalización.

Estudiantes y profesores como promotores de la internacionalización.

Unidades de servicio y apoyo: para la gestión de la internacionalización y su soporte.

Comité Institucional de Internacionalización: para asesorar, monitorear y apoyar el proceso de internacionalización.” (Aponte; Peña, 2017).

La estructura y recursos humanos de la Dirección de Relaciones Internacionales de UCASAL deberá ser replanteada y adecuada para la consecución del Plan de Desarrollo Internacional y sus acciones.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación de la internacionalización debe enmarcarse dentro del concepto de la evaluación en educación. El padre de la evaluación en educación, Ralph Tyler define la evaluación como un proceso encargado de establecer en qué medida el currículo y la enseñanza satisfacen los objetivos de la educación. (1950, citado en Aponte, 2018).

La evaluación es la etapa final de todo plan, una vez que se ha hecho la gestión de lo planeado o por lo menos se han concretado algunas de sus acciones. Esto más allá de una evaluación constante y tácita, si se quiere, que se va haciendo desde el inicio y que permite tener flexibilidad para hacer ajustes ante situaciones o planteos en los que se muestre evidente la necesidad de cambios. Respecto de esta instancia existen dos alternativas, generar un proceso propio de evaluación adecuado a los propios requerimientos o utilizar modelos estandarizados ya sea a nivel internacional o nacional.

Hemos optado por recurrir a un plan de monitoreo y evaluación propio, cuya elaboración forma parte del mismo Plan de Desarrollo Internacional y se encuentra dentro de sus acciones. Para su redacción, oportunamente, se tendrán en cuenta los antecedentes latinoamericanos o nacionales en materia de evaluación de la internacionalización, como la Guía para la autoevaluación de las estrategias y acciones de la internacionalización de la universidad elaborada por PIESCI (Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional). Creemos que esta perspectiva le brindará un criterio real a la evaluación que se realice, ya que se tendrían en cuenta aspectos de internacionalización universitaria acordes a nuestro contexto y no totalmente dispares, como pueden ser modelos de evaluación de logros en universidades europeas, norteamericanas o asiáticas. Por otro lado, también se tendrá en cuenta para su diseño los antecedentes o modalidades utilizados para los informes de evaluación institucional.

Creemos que lo general o estandarizado atenta contra las particularidades y no necesariamente sirve para dar respuesta a todos los casos, es entonces que preferimos elaborar un plan de evaluación propio que refleje nuestros objetivos, los logros y las modificaciones o replanteos que deban hacerse de acuerdo a nuestras necesidades.

Por último, entendemos que la evaluación puede realizarse cuando el proceso de internacionalización se encuentra maduro para medir sus impactos, es por ello que se requiere de tiempo y la evaluación no será inmediata siendo los cambios que se pueden medir tanto internos como externos. Por eso, se recomienda realizar evaluaciones rigurosas y formales cada cuatro años, lo que constituiría un ciclo y el plazo por el que se diagrama el Plan de Desarrollo Internacional, más allá, reiteramos de las correcciones que se puedan realizar en el camino.

REFLEXIONES FINALES

- El presente Plan de Desarrollo Internacional constituye una invitación a toda la comunidad universitaria a convertirse en **personal educactivo**, a innovar y evolucionar, en el sentido de que hagamos lo mismo que venimos haciendo, pero de un modo distinto.
- El objetivo es integrar una dimensión internacional en lo local, partiendo del respeto a la propia identidad y cultura, complementándola, ampliando su visión, potenciando lo particular dentro de lo diverso.
- La internacionalización no es un fin en sí misma, sino que es un proceso para mejorar la calidad de la experiencia de la educación superior y un medio para alcanzar el desarrollo local y regional.
- Esta es una propuesta de internacionalización de la educación superior de carácter integral, transversal y comprehensiva, donde cada uno de los miembros de la comunidad universitaria es protagonista, siendo los docentes los actores principales por su capacidad de transmisión hacia los estudiantes.
- La educación tiene que fortalecer la libertad de los individuos que se educan y promover valores sólidos que construyan la personalidad a fines de que esta no se desintegre en los cambios constantes propios de nuestros tiempos.
- La internacionalización es un medio para estimular el desarrollo integral del hombre, haciendo posible su incorporación a la sociedad contemporánea, formando egresados globalmente competentes.
- Todo lo expresado se entiende encuadrado en los fines universitarios fijados en el Estatuto de UCASAL, su Misión y su Visión y específicamente en “la promoción por todos los medios adecuados, del progreso comunitario en la intensificación de su cultura, extendiendo su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad, bajo el signo y la unidad integradora de la Sabiduría Cristiana (art. 28, inc. d - Ley).”
- De esta manera, tal y como lo resume Gacel-Ávila (citado en Guido Guido; Guzmán Aguilar, 2012), el fin último de la internacionalización es promover la convivencia social y cultural, la paz entre todos los pueblos del mundo; también lo es la erradicación de la miseria y de la hambruna, así como la contención del deterioro creciente del ambiente y los problemas de salud pública, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

Albatch, Philip G. y de Wit Hans. ¿Está en riesgo la internacionalización de la educación superior? Nexos. Blog de educación (<https://educacion.nexos.com.mx>). Marzo, 2018. Disponible en <https://educacion.nexos.com.mx/?p=1047>

Aponte, Claudia y Peña, María Verónica (2017) – Módulo de Internacionalización del Currículo. Un enfoque comprehensivo. Diplomado en Internacionalización de la Educación Superior. Organización Universitaria Interamericana. Colegio de las Américas (OUI- COLAM) Canadá – <https://aula.ouivirtual.org>

Aponte, Claudia (2018) – Módulo Internacionalización, Planificación y Gestión. Diplomado en Internacionalización de la Educación Superior. Organización Universitaria Interamericana. Colegio de las Américas (OUI- COLAM) Canadá – <https://aula.ouivirtual.org>

Aponte, Claudia G. Hacia un modelo de evaluación para la internacionalización para las Universidades en Colombia (Documento de Trabajo). Bogotá, Colombia. 2004.

Aupetit Didou, Sylvie. La internacionalización de la educación superior en América Latina: transitar de lo exógeno a lo endógeno. Cuadernos de Universidades. UDUAL (Unión de Universidades de América Latina). 2017. Disponible en <https://www.udual.org/principal/wp-content/uploads/2018/06/1-INTERNACIONALIZACION.pdf>

Beelen, Jos y Jones, Elspeth. Defining internationalisation at home. University World News. The Global Window on Higher Education. Diciembre, 2015. Disponible en <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20151202144353164>

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Código de Ética y Conducta Profesional. 2007.

Botero Montoya, Luis Horacio y Bolívar García, María Camila. Guías para la Internacionalización de la Educación Superior. Gación de la Internacionalización. Bogotá, Colombia. 2015.

Cardoso Arango, Ximena. Experiencias en la generación de modelos de internacionalización a la medida. Scielo. Revista U.D.C.A. Actualidad & Divulgación Científica. 2012. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-42262012000100001

Cardoso Arango, Ximena. Hacia la internacionalización de la educación superior. Academia. Disponible en

https://www.academia.edu/3524073/HACIA_LA_INTERNACIONALIZACION_DE_LA_EDUCACION_SUPERIOR

Fernandez Lamarra, Norberto y García, Pablo. Desafíos para la internacionalización de la educación superior desde una perspectiva regional. Integración y Conocimiento – Revista del Núcleo e Investigaciones en Educación Superior del MERCOSUR - N° 4 – 2016 – Disponible en https://www.academia.edu/33472033/Desafios_para_la_internacionalizacion_de_la_educacion_superior_desde_una_perspectiva_regional

Guido Guido, Elsiana; Guzmán Aguilar, Ana. Criterios para internacionalizar el currículum Universitario. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", vol. 12, núm. 1, 2012, pp. 1-25 - Universidad de Costa Rica - San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica

González, Jorge H. Internacionalización de la Educación Superior. Universidades. 2007; (33):3-10. (fecha de Consulta 4 de junio de 2020]. ISSN: 0041-8935. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=373/37303302>

Haug, Guy y Vilalta, Josep M. La internacionalización de las Universidades, una estrategia necesaria. El blog de Studia XXI. Universidad. 2011. Disponible en <https://www.universidadsi.es/la-internacionalizacion-las-universidades-una-estrategia-necesaria/>

Juan Pablo II. Encíclica Ex Corde Ecclesiae. 15 de agosto de 1990.

Hudzik, John K. Comprehensive Internationalization. From concept to action. 2011. NAFSA: Association of International Educators, Washington, D.C.

Knight, J. (2014). La internacionalización de la educación. El Butlletí. Publicación bimestral de AQU Catalunya. N° 75. Noviembre 2014. Disponible en de http://www.aqu.cat/elbutlleti/butlleti75/articles1_es.html#.XteiDjpKjIU

Madera, Inmaculada. Un Nuevo Paradigma Educativo: La Internacionalización del Currículum en la Era Global. Ponencia presentada en el Cuarto Encuentro Nacional de Educación y Pensamiento – 2005 - Santo Domingo, República Dominicana – Disponible en <http://ofdp.rd.tripod.com/encuentro4/apec.html#:~:text=Un%20Nuevo%20Paradigma%20Educativo%3A,Curr%C3%ADculum%20en%20la%20Era%20Global&text=Desde%20finales%20del%20pasado%20siglo,del%20mundo%20en%20que%20vivimos.&text=Esta%20realidad%20ha%20afectado%20de,%C3%A1mbito%20educativo%20y%20sus%20instituciones.>

Morresi, Silvia; Elías, Silvina y Quartucci, Elisa. Políticas de Internacionalización de la Educación Superior: un análisis comparado para América Latina. Revista Gestión de las Personas y Tecnología – ISSN 0718-5693 – Edición N° 31 – 2018. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6365355>

Peña Seminario, María Verónica y Aponte González, María Claudia. Internacionalización Conectiva. El currículo en un mundo en red. Guayaquil: 1ª Edición. Dirección de Publicaciones de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2018. 248 p.: ilus.

Pérez Alonso, Azucena y Curós, Vilá Pilar. La internacionalización del aula, un reto para los docentes. S/F. Disponible en <https://core.ac.uk/download/pdf/132550078.pdf>

Sanguino, R. (2003): "La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización", [en línea] 5campus.org, Marketing <http://www.5campus.org/leccion/km>. Consultado: diciembre 2019

Tünnermann Bernheim, Carlos. El rol del docente en la educación superior del siglo XXI. S/F. Disponible en http://uiap.dgenp.unam.mx/apoyo_pedagogico/proforni/antologias/EL%20ROL%20DEL%20DOCENTE%20EN%20LA%20EDUCACION%20SUPERIOR.pdf

UNESCO. Informe Mundial. Hacia las sociedades del conocimiento. Ediciones UNESCO. Francia. 2005. Disponible en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141908>

Universidad Católica de Salta. Estatuto de la Universidad Católica de Salta. Resolución Ministerio de Cultura y Educación N° 1532/97. Publicado en el Boletín Oficial N° 28722 del 03/09/1997. Disponible en <http://www.ucasal.edu.ar/hm/institucional/normativas/estatuto.php>

Universidad Católica de Salta. Plan Estratégico UCASAL 2016/2020. Aprobado por Resolución Rectoral 1098/16.

Universidad Católica de Salta. Plan Estratégico UCASAL 2020/2024.