

Informe- Año 2024

Análisis Estratégico y Operacional de las Políticas Institucionales de Internacionalización de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM). Optimización de la Gestión y el Desarrollo Regional y Global



Mgter. Gisela Belen Montiel

RleIR - UNaM

La Universidad Nacional de Misiones (UNaM) ha establecido un marco estratégico integral para la internacionalización, fundamentado en documentos institucionales clave como su Estatuto, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI 2018-2026) y, de manera específica, el Plan Estratégico de Relaciones Internacionales e Integración Regional (RleIR UNaM 2022-2028), aprobado mediante la Resolución CS 534/22 del Consejo Superior. Esta estructura normativa y de planificación demuestra una visión coherente y un compromiso institucional con la proyección internacional de la universidad. La visión de internacionalización de la UNaM se caracteriza por su enfoque dinámico, innovador y su alineación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, reconociendo su papel como universidad de frontera comprometida con el contexto regional y global, y como un actor clave en el fortalecimiento de la calidad de la educación superior argentina.

Las actividades de internacionalización en la UNaM no se limitan a una oficina central, sino que se extienden y se descentralizan a través de las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORIs) en las diversas Unidades Académicas. Esta distribución de responsabilidades fomenta una participación activa y un compromiso generalizado con la agenda internacional en toda la institución. Sin embargo, un análisis exhaustivo de la información disponible revela una brecha significativa en la disponibilidad de datos cuantitativos precisos sobre el "tiempo dedicado" a las funciones de relaciones internacionales dentro de estas Unidades Académicas. Esta carencia representa un desafío para el monitoreo detallado de los indicadores establecidos en el Plan Estratégico de RleIR UNaM y, por ende, para la optimización efectiva de la gestión de la internacionalización.

Para abordar estos hallazgos, se proponen recomendaciones estratégicas clave. En primer lugar, es imperativo desarrollar e implementar un sistema estandarizado para la recolección de datos sobre el tiempo y los recursos dedicados a la internacionalización en las Unidades Académicas, lo que permitirá una evaluación más precisa y una asignación de recursos basada en evidencia. En segundo lugar, se sugiere fortalecer los mecanismos de coordinación y comunicación entre la oficina Rectorado de RleIR y las ORIs de las Facultades para asegurar la coherencia estratégica y la sinergia de los esfuerzos. En tercer lugar, es crucial intensificar las iniciativas de "internacionalización en casa" para garantizar que los beneficios de la internacionalización permeen a toda la comunidad universitaria, incluso a aquellos que no participan en movilidades físicas. Finalmente, se recomienda diversificar las fuentes de financiamiento y optimizar la asignación de recursos para asegurar la sostenibilidad y la expansión de los programas de internacionalización a largo plazo.

La internacionalización de la educación superior se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo y la relevancia de las instituciones académicas en el siglo XXI. Para la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), esta dimensión adquiere una importancia estratégica particular, dada su ubicación geográfica y su identidad como universidad de frontera.

La UNaM se encuentra emplazada en la provincia de Misiones, una región que comparte fronteras con Brasil y Paraguay. Esta posición geográfica no es meramente un detalle, sino un elemento definitorio que impulsa y moldea su enfoque hacia la internacionalización. Para la UNaM, la internacionalización trasciende la mera aspiración académica; se convierte en una dimensión intrínseca y estratégica de su identidad institucional. La proximidad con países vecinos genera oportunidades únicas para la integración regional, especialmente en el marco del MERCOSUR. Esto se traduce en la posibilidad de establecer colaboraciones transfronterizas en investigación, programas de intercambio estudiantil y docente, y proyectos de desarrollo que aborden problemáticas comunes de la región. La naturaleza de universidad de frontera implica que la UNaM no solo se

beneficia de la internacionalización, sino que es un actor clave en el desarrollo y la cohesión de su entorno regional. La interacción constante con culturas, sistemas educativos y economías vecinas enriquece su oferta académica y su perspectiva investigativa, permitiéndole formar profesionales con una visión global y regional.

El presente informe tiene como objetivo principal proporcionar un análisis exhaustivo y detallado de las políticas, planes y programas de internacionalización de la Universidad Nacional de Misiones. Se hará un énfasis particular en el Plan Estratégico de Relaciones Internacionales e Integración Regional (RleIR UNaM 2022-2028) y en las actividades desarrolladas en las diversas Unidades Académicas. Se busca ofrecer una visión integral que no solo describa el marco existente, sino que también facilite el monitoreo de los indicadores estratégicos y la optimización de la gestión de la internacionalización. Este análisis responde directamente a los requerimientos de la Resolución 534/22 del Consejo Superior, que aprobó el Plan Estratégico de RleIR UNaM, y a la necesidad de recopilar información sobre las actividades y el tiempo dedicado a las funciones de relaciones internacionales en las diferentes Unidades Académicas para el monitoreo de indicadores y la optimización de la gestión. La estructura del informe se ha diseñado para abordar sistemáticamente estos aspectos, comenzando por el marco normativo, pasando por los planes estratégicos, detallando los programas y actividades, analizando la situación en las unidades académicas, y concluyendo con recomendaciones para la mejora continua.

Marco Normativo e Institucional de la UNaM para la Internacionalización

La internacionalización de la Universidad Nacional de Misiones se cimienta en un robusto marco normativo e institucional que define su naturaleza, fines y estructura, sentando las bases para su proyección global y regional.

El Estatuto de la Universidad Nacional de Misiones, aprobado por la X Asamblea Universitaria el 16 de mayo de 2012 y con modificaciones ordenadas por Resolución N° 1386/2012, establece la identidad y las directrices fundamentales de la institución. La UNaM se define como una Institución Universitaria de derecho público, lo que le confiere un estatus legal y una responsabilidad pública en el ámbito de la educación superior. Crucialmente, el Estatuto la dota de autonomía en lo académico e institucional, y de autarquía en lo económico y financiero. Esta autonomía estatutaria es un facilitador crítico para la internacionalización, ya que permite a la universidad establecer convenios, diseñar programas y adaptar políticas con mayor agilidad, sin depender excesivamente de aprobaciones externas. Esta capacidad de autogestión es vital para responder con rapidez a las dinámicas cambiantes de las relaciones internacionales y para forjar alianzas estratégicas con instituciones de todo el mundo.

Los fines permanentes de la UNaM, tal como se definen en su Estatuto, constituyen los pilares sobre los cuales se construye su estrategia de internacionalización. Estos fines incluyen:

- La preservación, promoción y difusión de la cultura universal con énfasis en lo nacional y regional: Este mandato estatutario sienta las bases para el intercambio cultural y la proyección de la identidad local en un contexto global. La universidad no solo busca absorber conocimientos y culturas externas, sino también difundir y valorar su propio patrimonio cultural y regional en el escenario internacional. Esto fomenta programas de intercambio cultural, estudios sobre la región y la participación en redes que promuevan la diversidad cultural.
- El resguardo, acrecentamiento y difusión del conocimiento universal y del generado en su propio ámbito: Este fin impulsa directamente la participación de la UNaM en redes de investigación internacionales y la colaboración científica. La universidad se compromete a contribuir al acervo global

de conocimiento, tanto a través de la adopción de avances universales como mediante la generación de saberes propios, especialmente aquellos relevantes para su contexto. Esto se traduce en proyectos de investigación conjuntos, movilidad de investigadores y la publicación en revistas de alcance internacional.

- La organización, instrumentación y evaluación de la enseñanza-aprendizaje en los niveles de su competencia: El Estatuto establece que la enseñanza universitaria podrá ser presencial, semipresencial o a distancia. Esta flexibilidad en las modalidades de enseñanza es fundamental para la internacionalización del currículum y para facilitar la movilidad académica, tanto entrante como saliente. Permite la adaptación a diferentes contextos y la implementación de programas educativos innovadores que incorporen una perspectiva global.
- La aplicación del conocimiento a la solución de problemas regionales y el compromiso con el medio ambiente: Este fin impulsa la cooperación internacional en investigación aplicada y en proyectos de desarrollo sostenible. La UNaM busca que su producción de conocimiento tenga un impacto directo en la mejora de la calidad de vida en la región, lo que a menudo requiere la colaboración con expertos y organizaciones internacionales que compartan estos objetivos.
- La conjunción de la difusión cultural, la generación de conocimiento y la aplicación a problemas regionales, tal como se establece en los fines estatutarios de la UNaM, crea un ciclo virtuoso para la internacionalización. La universidad no solo busca importar conocimiento y experiencias de otras latitudes, sino que también se proyecta como una exportadora de saberes y soluciones generadas localmente. Esta bidireccionalidad eleva el perfil global de la UNaM, atrayendo a colaboradores interesados en su experiencia única en temas de frontera, desarrollo regional y sostenibilidad.

La UNaM adopta una forma organizacional que se estructura en Facultades y Escuelas a las cuales se las identifica como Unidades Académicas. Estas unidades cumplen actividades sustantivas y de apoyo, y poseen la capacidad de elegir a sus propias autoridades. Esta estructura descentralizada de la UNaM, con facultades que operan con cierto grado de autonomía, representa tanto una fortaleza como un desafío para la gestión de la internacionalización.

Por un lado, la autonomía de las facultades fomenta la iniciativa local y permite una adaptación más precisa a las necesidades específicas de cada unidad académica, sus disciplinas y sus líneas de investigación. Cada facultad puede desarrollar sus propias redes y programas de internacionalización que resuenen con su perfil particular. Por otro lado, esta descentralización requiere de una fuerte coordinación centralizada para asegurar la coherencia de las políticas de internacionalización a nivel institucional y para optimizar la asignación de recursos. Sin una dirección central clara y una comunicación fluida, los esfuerzos de internacionalización podrían fragmentarse, llevando a duplicidades o a la pérdida de oportunidades para colaboraciones interfacultades. La interacción entre la oficina central de Relaciones Internacionales del Rectorado y las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORIs) en las facultades es, por lo tanto, crucial para una estrategia de internacionalización exitosa y cohesionada.

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) UNaM 2018-2026: Visión Estratégica General

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UNaM para el período 2018-2026 es el documento rector que articula la visión estratégica de la universidad en su conjunto. Este plan fue aprobado por Resolución CS N° 081/18 del Consejo Superior, lo que le confiere un carácter oficial y vinculante para toda la institución.

Rol de la Planificación y Calidad Institucional

La UNaM ha demostrado un compromiso con la gestión estratégica y la mejora continua a través del establecimiento del Área de Planificación y Calidad Institucional. Esta área fue creada como resultado del proceso de desarrollo del PDI 2018-2022, lo que subraya la importancia que la universidad otorga a la planificación basada en datos y a la evaluación sistemática. Las responsabilidades de esta área, delineadas en la Resolución Rectoral N° 993/19, incluyen la participación activa en la formulación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de la institución, así como el asesoramiento a los diversos sectores universitarios en la gestión de planes, programas y proyectos relacionados con la planificación estratégica.

La existencia de un Área de Planificación y Calidad Institucional en la UNaM es un claro indicador del compromiso de la universidad con una gestión estratégica basada en datos y la mejora continua. Este enfoque es fundamental para la internacionalización, ya que permite la evaluación sistemática de los programas, la identificación de áreas de mejora y la asignación eficiente de recursos. Al adoptar un modelo de planificación estratégica que incluye la supervisión, el monitoreo y la evaluación para la retroalimentación de los planes, la UNaM se mueve de una gestión reactiva a una proactiva. Esto asegura que las decisiones sobre internacionalización se tomen con base en evidencia, optimizando así la contribución de la internacionalización a los objetivos generales de la universidad y su capacidad de adaptación a los cambios en el entorno global.

La explícita alineación de la visión del RleIR con la Agenda 2030 posiciona la internacionalización de la UNaM no solo como un objetivo académico, sino como un compromiso social y global. Esta decisión estratégica va más allá de una declaración de principios; implica que la UNaM busca activamente contribuir a la resolución de problemas mundiales a través de sus actividades y proyectos de internacionalización. Al vincularse con los ODS, la universidad puede atraer a socios internacionales, organismos de financiación y estudiantes que priorizan el impacto social y la sostenibilidad, fomentando colaboraciones que trascienden los intercambios académicos tradicionales y se adentran en áreas como el cambio climático, la reducción de la pobreza y la equidad. Esta orientación aumenta la relevancia de la UNaM en el panorama internacional y refuerza su identidad como una institución con responsabilidad social global.

Programa de Relaciones Internacionales e Integración Regional (RleIR UNaM)

El Programa de Relaciones Internacionales e Integración Regional (RleIR) es el motor central de la estrategia de internacionalización de la Universidad Nacional de Misiones, articulando la visión y misión que guían todas las acciones en este ámbito.

La Oficina de RleIR UNaM se rige por una clara declaración de visión y misión, las cuales están en consonancia con el Plan de Desarrollo Institucional (2018-2026) de la UNaM.

Visión

La visión del RleIR UNaM es "Ser un programa generador de proyectos de internacionalización, dinámicos, innovadores y comprometidos con la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones

Unidas (ONU), en el ámbito de una universidad de frontera, comprometida con el contexto regional y global y fortalecedora de la calidad de la educación superior argentina". Esta visión va más allá de la mera administración de intercambios; implica una proactividad en la identificación de oportunidades y la creación de nuevas iniciativas. La aspiración de ser un "generador de proyectos dinámicos e innovadores" sugiere un papel activo y emprendedor del RleIR, buscando estar a la vanguardia en la identificación de tendencias emergentes en la internacionalización, aprovechando nuevas tecnologías y adaptándose a los cambios globales. Esta postura proactiva es crucial para mantener la relevancia y competitividad de la UNaM en el ámbito global de la educación superior y para asegurar un crecimiento y un impacto sostenidos en un panorama académico que evoluciona rápidamente.

Misión

La misión del Programa de Relaciones Internacionales e Integración Regional de la Universidad Nacional de Misiones es multifacética y abarca los siguientes puntos:

- Organizar, planificar, asesorar y apoyar actividades y acciones en el ámbito de las relaciones internacionales, con una mirada estratégica en la integración regional. Esto implica una gestión integral de todas las facetas de la internacionalización, asegurando que cada acción contribuya a los objetivos estratégicos de la universidad.
- Diseñar, programar y ejecutar los procesos, políticas y líneas estratégicas de la UNaM, fortaleciendo la calidad académica de las Facultades. El RleIR no solo implementa, sino que también participa activamente en la formulación de las políticas de internacionalización, buscando que estas redunden en una mejora sustancial de la calidad educativa en todas las unidades académicas.
- Promover la movilidad internacional de los cuatro claustros (docentes/investigadores, estudiantes, graduados y no docentes). Este es un pilar central de la internacionalización, buscando que todos los miembros de la comunidad universitaria tengan la oportunidad de enriquecer su experiencia a través de intercambios y estancias en el extranjero.
- Promover la internacionalización en casa. Este aspecto de la misión reconoce que la internacionalización no se limita a la movilidad física. La misión del RleIR abarca explícitamente la "internacionalización en casa", lo cual es una tendencia clave en la educación superior global. Esto indica una comprensión de que la internacionalización no se restringe a la movilidad saliente, sino que busca integrar una dimensión global en el currículum, la investigación y la vida del campus para beneficiar a toda la comunidad universitaria, incluso a aquellos que no participan en movilizaciones físicas. La internacionalización en casa es una estrategia que busca traer perspectivas globales, diversas culturas y mejores prácticas internacionales al entorno local del campus, a través de la internacionalización del currículum, intercambios virtuales, profesores visitantes y eventos multiculturales. Esto amplía el impacto de la internacionalización más allá de un grupo selecto, convirtiéndola en un esfuerzo institucional inclusivo.
- Visibilizar la UNaM como una institución universitaria global. Este objetivo estratégico busca proyectar la imagen y el prestigio de la UNaM en el ámbito internacional, atrayendo a socios, estudiantes e investigadores de diversas partes del mundo.

Antecedentes y Evolución del RleIR UNaM

El Programa de Relaciones Internacionales e Integración Regional (RleIR) de la UNaM no es una iniciativa reciente, sino el resultado de un proceso de consolidación institucional. Fue creado inicialmente por Resolución Rectoral 016/2012, lo que marcó el inicio de una gestión más estructurada de las relaciones internacionales de la universidad. Posteriormente, su organigrama institucional fue aprobado por Resolución Rectoral 1645/18, lo que le brindó una estructura formal y un posicionamiento claro dentro de la organización universitaria.

Cinco Ejes Principales de Acción

Desde su concepción, el RleIR se ha erigido en torno a cinco ejes principales de acción, que guían sus operaciones y estrategias :

- a) Apoyo Técnico Administrativo: Este eje se enfoca en la provisión de la infraestructura y los procesos necesarios para la gestión eficiente de las actividades de internacionalización, desde la tramitación de documentos hasta el soporte logístico.
- b) Convenios: Se refiere a la gestión y desarrollo de acuerdos formales con instituciones, entidades y organismos internacionales, que sirven de marco para la cooperación académica, científica y cultural.
- c) Vinculación Internacional: Este eje busca establecer y fortalecer redes de contacto con actores externos, promoviendo la participación de la UNaM en foros, consorcios y proyectos de alcance global.
- d) Movilidad Académica: Es el pilar fundamental que facilita el intercambio de estudiantes, profesores, investigadores y personal administrativo, tanto de entrada como de salida, para el enriquecimiento mutuo de las experiencias educativas y profesionales.
- e) Orientación: Este eje se dedica a brindar información, asesoramiento y acompañamiento a todos los miembros de la comunidad universitaria interesados en participar en actividades de internacionalización, asegurando que tengan el apoyo necesario para aprovechar estas oportunidades.

La estructuración del RleIR en estos cinco ejes operativos demuestra una aproximación sistemática y multifacética a la internacionalización. Cada eje aborda una dimensión crítica, desde el soporte logístico hasta la promoción de la movilidad, lo que es esencial para una gestión integral y eficiente de las relaciones internacionales. Esta división de trabajo sugiere un entendimiento maduro de los diversos componentes necesarios para una internacionalización exitosa, transitando de actividades ad-hoc a una estrategia programática y bien definida.

El Plan Estratégico de RleIR UNaM 2022-2028 (Resolución CS 534/22)

El Plan Estratégico de RleIR UNaM 2022-2028 representa la hoja de ruta actual para la internacionalización de la universidad. Este plan es el resultado de un trabajo participativo, que incluyó talleres de autoevaluación del RleIR en 2018, involucrando a todos los actores de las oficinas internacionales (ORIs) de las unidades académicas. Su aprobación por Resolución 534/22 del Consejo Superior y su inserción en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UNaM, aprobado por Resolución CS N° 081/18, confiere al programa un

respaldo institucional de alto nivel y asegura su integración en la planificación global de la universidad. Esta formalización es crucial para la asignación de recursos y la legitimidad de las acciones de internacionalización.

Objetivos Estratégicos Clave del Plan

Los objetivos principales del Plan Estratégico de RleIR 2022-2028 son :

- Desarrollar y potenciar las relaciones internacionales de la Universidad. Esto implica la búsqueda activa de nuevas alianzas y el fortalecimiento de las existentes para ampliar el alcance global de la UNaM.
- Promover la formación de los diferentes actores de la Universidad (alumnos, docentes, investigadores, no docentes). El plan busca asegurar que todos los claustros se beneficien de las oportunidades de internacionalización, enriqueciendo sus perfiles profesionales y personales.
- Consolidar de manera efectiva las relaciones e intercambios ya establecidos, profundizando en la colaboración con los distintos organismos nacionales e internacionales en materia cultural, científica, formativa y de desarrollo para afianzar la internacionalización del currículum. Este objetivo enfatiza la calidad y la profundidad de las colaboraciones, buscando que la internacionalización se integre en el corazón de la oferta académica.
- Contribuir a la proyección académica, social y cultural a nivel internacional de la Universidad a través de la internacionalización en casa. Reconociendo que no todos los miembros de la comunidad pueden realizar movilizaciones físicas, el plan busca traer la dimensión internacional al campus y al currículum local.
- Consolidar el área específica ya creada a nivel de rectorado y potenciar y/o incentivar según sea el caso, la creación de áreas específicas en las Facultades. Este objetivo apunta a fortalecer la estructura organizativa de la internacionalización, tanto a nivel central como descentralizado.
- Establecer sistemas que permitan mejorar e incrementar la posibilidad de éxito de las estrategias propuestas. Esto implica la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación para asegurar la efectividad de las acciones.

La realización de una valoración objetiva de los recursos y capacidades es una señal de madurez estratégica del plan, ya que reconoce la necesidad de una autoevaluación constante para identificar las fortalezas y debilidades institucionales. Esta autoevaluación es fundamental para la optimización de la gestión y para la toma de decisiones informadas sobre la asignación de recursos.

Programas de la Oficina de RleIR UNaM

La Oficina de Relaciones Internacionales e Integración Regional (RleIR) de la UNaM es la entidad encargada de gestionar y coordinar los diversos programas y actividades que impulsan la internacionalización de la universidad. Su labor se articula en torno a iniciativas clave que abarcan desde la movilidad académica hasta la promoción de la calidad y la visibilidad global.

Programas de Movilidad Internacional

La movilidad académica es un componente central de la estrategia de internacionalización del RleIR, con programas diseñados para facilitar el intercambio de miembros de la comunidad universitaria con instituciones de educación superior en el extranjero. En estos últimos años se han experimentado cambios bruscos en lo que se refiere al financiamiento de la movilidad en ámbito global como así también en nuestro país.

Programas como ERASMUS MUNDUS y ERASMUS (Consortios) en la UNaM fuimos parte de 2 consorcios AMIDILA Y EURICA con 4 años de duración cada uno, a partir de cambios en la Unión Europea dejan de existir para dar lugar a ERASMUS +(Plus), que son propuestas de movilidad bilateral con universidades europeas.

A nivel nacional sufrimos la pérdida de varios programas nacionales de la SPU a través del PIESCI como los Programas Movilidad Madrid y Movilidad París, Programa Financiamiento de Redes internacionales.

Programa de Intercambio Académico Latinoamericano (PILA)

El Programa de Intercambio Académico Latinoamericano (PILA) es una de las iniciativas más destacadas del RleIR en el ámbito regional. Su objetivo principal es promover el intercambio de estudiantes de grado y posgrado, así como de académicos, investigadores y gestores, entre universidades de diversos países de América Latina, incluyendo Colombia, México, Brasil, Uruguay, Nicaragua, Cuba y Argentina.

El programa PILA opera en dos modalidades: presencial y virtual. La UNaM participa activamente en las convocatorias para PILA Virtual, lo que demuestra su adaptabilidad a las nuevas tendencias de internacionalización y su compromiso con la inclusión. La existencia de modalidades tanto presenciales como virtuales en programas como PILA demuestra la adaptabilidad de la UNaM a las nuevas tendencias de internacionalización. La modalidad virtual, en particular, democratiza el acceso a experiencias internacionales, superando barreras geográficas y económicas, y permitiendo una mayor inclusión de estudiantes que de otra manera no podrían participar en movilizaciones físicas. Esta innovación es una respuesta directa a las necesidades de accesibilidad y a los avances tecnológicos, ampliando el alcance de la internacionalización y fomentando la "internacionalización en casa" al traer contenido académico diverso y perspectivas globales directamente al campus.

Los requisitos para postular al programa PILA (en el caso de estudiantes de la UNaM) incluyen ser de nacionalidad argentina o tener residencia permanente, ser alumno regular de la UNaM, haber aprobado al menos el 20% de la carrera, inscribirse en un mínimo de 3 materias en la universidad de destino y, para la modalidad virtual, realizar el cuatrimestre completamente en formato virtual. La documentación requerida es exhaustiva e incluye formulario de inscripción, acuerdo académico firmado, carta de motivación, DNI, certificado de alumno regular, certificado de materias aprobadas con promedio, partida de nacimiento y acta de responsabilidad. En cuanto a los beneficios, la universidad de destino generalmente ofrece condiciones básicas de alojamiento y alimentación (sujetas a sus propios criterios) y la exención del pago de tasas de matrícula. No obstante, los participantes son responsables de cubrir los gastos de pasaje aéreo, seguro médico y visa. El impacto de este programa es significativo, ya que busca enriquecer la formación académica, profesional e integral de los participantes, y fortalecer la cooperación académica regional, contribuyendo a la visión de la UNaM como una institución comprometida con la integración regional.

PILA presencial	Estudiantes	Docentes / Investigadores	Gestores /No Docentes
2018	2	1	1
2019	2	1	1
2020	No hubo movilidad por pandemia	No hubo movilidad por pandemia	No hubo movilidad por pandemia
2021	0	0	0
2022	2	1	0
2023	2	1	0
2024	2	0	0

PILA virtual	Estudiantes
2023	2
2024	8

Programa Erasmus+

El programa Erasmus+ es una iniciativa de la Unión Europea que respalda la educación, la formación, la juventud y el deporte en Europa, ofreciendo oportunidades para individuos y organizaciones de todo el mundo. La UNaM ha participado en convocatorias de Erasmus+ , lo que subraya su compromiso con la internacionalización más allá del ámbito regional. La participación de la UNaM en programas como Erasmus+ y la consecución de dobles titulaciones son indicadores clave de la calidad y el reconocimiento internacional de la universidad. Estos programas, al ser altamente competitivos y requerir un alto nivel de compatibilidad curricular y estándares académicos, validan la excelencia educativa de la UNaM y abren vías para una integración más profunda con sistemas educativos de alto prestigio, como el europeo. Esto contribuye directamente al objetivo de "fortalecer la calidad de la educación superior argentina", un componente esencial de la visión del RIeIR.

ERASMUS presencial	Estudiantes GRADO	Estudiantes MAESTRIA/ DOCTORADO / POSTDOCTORADO
2018	2	1
2019	1	1
2020	No hubo movilidad por pandemia	No hubo movilidad por pandemia
2021	0	0
2022	0	1
2023	0	1
2024	0	2

Sistema de Acreditación Regional MERCOSUR (ARCUSUR)

El Sistema de Acreditación Regional MERCOSUR (ARCUSUR) es un acuerdo crucial para la integración educativa en la región. Su propósito es la creación e implementación de un sistema de acreditación de carreras universitarias que permita el reconocimiento regional de la calidad académica de las titulaciones en el Mercosur y sus estados asociados. Este sistema ofrece una garantía pública del nivel académico y científico de los cursos entre los países de la región, basándose en criterios tan o más exigentes que los aplicados por los países en sus instancias nacionales análogas.

Programa MARCA

La adhesión de la UNaM al sistema ARCUSUR es una manifestación concreta de su "mirada estratégica en la integración regional". Esta participación no solo facilita la movilidad de estudiantes y profesionales dentro del MERCOSUR al garantizar el reconocimiento de títulos, sino que también eleva los estándares de calidad académica de la UNaM al someterse a criterios de evaluación regional. El proceso de acreditación en sí mismo impulsa a la UNaM a cumplir con puntos de referencia de calidad específicos, lo que contribuye directamente a la misión de "fortalecer la calidad académica de las Facultades" y a su posicionamiento como una institución de referencia en la región.

MARCA presencial	Estudiantes de Licenciatura en Enfermería	Estudiantes de Ingeniería Industrial
2018	2	2
2019	4	2
2020	No hubo movilidad por pandemia	No hubo movilidad por pandemia
2021	0	0
2022	0	0
2023	0	0
2024	0	0

Programa ARFAGRI

El principal programa de cooperación entre escuelas agrícolas de Argentina y Francia es el Programa ARFAGRI, que busca fortalecer los vínculos entre las instituciones de educación superior y las agrotécnicas a través de proyectos conjuntos, intercambios y cooperación técnica. El Programa Piloto para el intercambio entre liceos agrícolas franceses y escuelas agrotécnicas argentinas, que se enfoca en la internacionalización de los estudiantes y el desarrollo de habilidades en el sector agropecuario. La UNaM a través de la EAE tuvo como contraparte a el Liceo Saint Joseph (Francia)

ARFAGRI presencial	ESTUDIANTES	PROFESORES
2020	No hubo movilidad por pandemia	No hubo movilidad por pandemia
2021	No hubo movilidad por pandemia	No hubo movilidad por pandemia
2022	4	3
2023	4	3
2024	17	7

En 2020 y 2021, se realizaron aulas espejos entre ambas instituciones dado la emergencia sanitaria COVID 19

Programa ZICOSUR

El grupo ZICOSUR Universitario fue creado con el propósito de complementar y potenciar el proceso de cooperación universitaria de la Zona de Integración Centro-Oeste Sudamericana, a fin de promover mayor inserción en el contexto internacional y incentivar el desarrollo económico y social de su región. En este sentido, la educación y la cultura juegan un papel fundamental en los procesos de integración, ya que son los instrumentos ideales para la generación de una identidad común o compartida, lograda a través del conocimiento mutuo y el respeto a la diversidad. Al mismo tiempo, la educación es un motor para el desarrollo armónico y equitativo de los pueblos, dotando a estos procesos de sentido de futuro a través de la formación de la conciencia política, la producción de conocimientos relevantes y la formación de recursos humanos. ZICOSUR Universitario es un grupo de 43 universidades públicas de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay que vienen trabajando en programas conjuntos para fortalecer la integración académica regional y, finalmente, consolidar los intercambios en las áreas de docencia, investigación y extensión.

ZICOSUR presencial	Estudiantes GRADO	Estudiantes MAESTRIA DOCTORADO / POSTDOCTORADO
2018	1	5
2019	1	4
2020	No hubo movilidad por pandemia	No hubo movilidad por pandemia
2021	0	1
2022	0	4
2023	1	3
2024	0	4

Programa GARAPEN

Garapen, Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo, y Fomento de San Sebastián, Agencia de Desarrollo y Departamento de Promoción Económica de San Sebastián, lanza anualmente una edición de movilidad

internacional Global Training. Este programa es una iniciativa de SPRI-Agencia Vasca de desarrollo Empresarial y Basque Trade & investment (Agencia Vasca de Internacionalización). Dicho programa de Becas pone en el mercado y a disposición de los/las jóvenes con titulación universitaria y formación profesional de grado superior un potente mecanismo que permite realizar prácticas remuneradas en empresas y organismos en el extranjero, en actividades y proyectos relacionados con su perfil académico y profesional durante al menos 6 meses.

GARAPEN presencial	Graduados Pasantías
2018	2
2019	2
2020	No hubo movilidad por pandemia
2021	2
2022	2
2023	2
2024	2

Iniciativas de Internacionalización en Casa

La misión del RleIR UNaM explícitamente incluye "promover la internacionalización en casa". Este concepto es fundamental para una estrategia de internacionalización inclusiva, ya que busca integrar la dimensión internacional en el currículum, la investigación, la vida del campus y los servicios de apoyo, para beneficiar a toda la comunidad universitaria, no solo a aquellos que participan en programas de movilidad física.

Las estrategias de internacionalización en casa se manifiestan a través de diversas actividades:

- *Desarrollo de competencias comunicativas y lingüísticas en idiomas extranjeros:*

La UNaM, a través de sus facultades, implementa acciones para fortalecer estas competencias. Esto puede incluir la oferta de cursos de idiomas, talleres de comunicación intercultural y el fomento del uso de lenguas extranjeras en el ámbito académico. Todas las UA tienen su centro de Idiomas con una multiplicidad de oferta para la comunidad académica.

El Chino Mandarín es la lengua más hablada, con una de las tradiciones escritas más antiguas del mundo, y también es considerado un idioma del futuro. Cabe destacar, de todos los idiomas en el mundo, el Chino Mandarín forma parte de una familia de 13 lenguas existentes en China, Singapur, Taiwán y en otros 34 países. De 1.284 millones de personas que hablan chino, 898 millones lo hacen con el chino mandarín. Como primera lengua del mundo, en términos prácticos puede decirse que 1 de cada 6 personas en el planeta se comunica en mandarín. Niveles: Los cursos de idioma chino en la Universidad Nacional de Misiones se encuentran estructurados actualmente en dos etapas: ciclo inicial (nivel 1 a 3) y ciclo avanzado (nivel 4 a 8).

Cursado: La duración de los cursos, se establece anualmente bajo una convocatoria que define la institución. Son gratuitos para toda la comunidad universitaria, al ser impulsado por Relaciones Internacionales e Integración Regional de la UNaM. Certificaciones de este curso: la Universidad Nacional de Misiones realiza la certificación al completar cada nivel. Certificación Internacional: El HSK (Hanyu Shuiping Kaoshi) es un examen

para la evaluación del chino mandarín. Se trata de un diploma oficial que evalúa diferentes niveles de competencia y dominio de este idioma.

El objetivo de esta prueba es certificar el nivel del chino para no nativos. Se trata de un examen internacional estandarizado de competencia de la lengua china. El HSK incluye 6 niveles que se corresponden al Marco Común Europeo de Referencia de Lenguas (MCER).

Desde RleIR UNaM se gestiona el dictado de los cursos en 2 niveles, con un cupo de 20 estudiantes nivel inicial y 10 estudiantes nivel avanzado.

Hasta la fecha tenemos evaluados con certificado internacional HSK a los siguientes estudiantes:

	Apellido	Nombre	D.N.I N°	Unidad Académica	APROBÓ el HSK
1	García	José Luis	32118101	Graduado FHyCS	Nivel 1
2	Manufelen	Fernanda	35312792	Nodocente Rectorado	Nivel 1
3	Do Santos	Darío	37220395	Estudiante FCE	Nivel 1
4	Leiva Miranda	Isabel Florencia	34367575	Graduada FHyCS	Nivel 1
5	Cubilla	Pablo Sebastián	39528856	Estudiante FHyCS	Nivel 1
6	Gonzales	Gustavo Manuel	33.900.352	Graduado y Docente FCEQyN	Nivel 1 y 2
7	Barboza	Liliana Belén	40338016	Graduado FCE	Nivel 1 y 2
8	Mirin	Fátima Ayelen	38565022	Estudiante FCE	Nivel 1 y 2

FHyCS: Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, FCE: Facultad de Ciencias Económicas, FCEQyN: Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales

Desde RleIR UNaM se gestiona también Cursos de español como idioma extranjero, la Facultad Humanidades y Ciencias Sociales (FHyCS), ofrecen evaluaciones de español como idioma extranjero como parte de su Programa de Lenguas para la Internacionalización. Esto no solo facilita la integración de estudiantes internacionales, sino que también posiciona a la UNaM como un centro de referencia para el aprendizaje del español.

- *Incorporación de contenidos globales y transculturales en los planes de estudio en aulas espejo y COIL (Collaborative Online International Learning):*

Se busca que los currículos reflejen una perspectiva internacional, preparando a los estudiantes para los desafíos de un mundo interconectado. El COIL es una metodología que facilita la colaboración entre estudiantes y profesores de diferentes países a través de entornos virtuales. El objetivo es enriquecer la experiencia de aprendizaje con perspectivas internacionales y desarrollar habilidades interculturales. La normativa para implementar COIL y Aulas Espejo se encuentra en Comisión Académica del Consejo Superior de la UNaM.

- *Seminarios, coloquios y conferencias con participación de expertos internacionales:*

La organización de eventos académicos con la presencia de ponentes extranjeros, como el V Seminario Internacional de los Espacios de Frontera (V Geofronteras) o el II Simposio Internacional de Antropología en FHyCS- la RedCIDIR, con la Catedra Doctoral RedCIDIR enriquece el ambiente académico y expone a la comunidad universitaria a diversas perspectivas globales.

La promoción activa de la "internacionalización en casa" a través de iniciativas como el desarrollo de competencias lingüísticas y la organización de eventos multiculturales es fundamental para crear un ambiente universitario globalizado. Esta estrategia permite que incluso los miembros de la comunidad que no realizan movilizaciones físicas adquieran una perspectiva internacional y desarrollen habilidades interculturales. Al integrar la dimensión internacional en el currículo, los intercambios virtuales y la vida del campus, la UNaM asegura que todos sus estudiantes, no solo aquellos que viajan, desarrollen las competencias globales necesarias para el éxito en un mundo interconectado, lo que contribuye a la misión de "fortaleciendo la calidad académica de las Facultades".

Promoción de la Visibilidad Global de la UNaM

La misión del RleIR UNaM incluye explícitamente "Visibilizar la UNaM como una institución universitaria global". Este objetivo es crucial para atraer talento, establecer nuevas alianzas y fortalecer la reputación internacional de la universidad. La visibilidad global de la UNaM es un resultado directo de la suma de sus actividades de internacionalización. Cada movilidad, cada convenio, cada proyecto conjunto contribuye a construir la reputación internacional de la universidad, atrayendo a más estudiantes, investigadores y socios estratégicos.

Las estrategias para lograr esta visibilidad incluyen:

- la participación en redes de cooperación internacional y consorcios internacionales que amplíen el alcance y la influencia de la UNaM. Entre estas se encuentran INNOVART con instituciones francesas, RED AULAS MARIA ZAMBRANO, Red CIDIR (Red de Cooperación Interuniversitaria), Red ZICOSUR UNIVERSITARIO, UDUALC (Unión de Universidades de América Latina y el Caribe), AUIP (Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrados), OUI - IOHE (Organización Universitaria Interamericana), RUC (Asociación Civil Red Universitaria para el Cuidado de la Casa Común).
- la promoción de experiencias de éxito de movilidad y doble titulación: La difusión de casos exitosos, como la primera experiencia de doble titulación de la FCEQyN y FCF con universidades de Brasil y Portugal, sirve como un testimonio tangible de los beneficios de la internacionalización y atrae a futuros participantes.
- el desarrollo de publicaciones conjuntas y participación en eventos académicos internacionales

La proyección de la UNaM como una institución universitaria global es un objetivo que se construye a través de la acumulación de todas sus actividades de internacionalización. Cada intercambio estudiantil exitoso, cada proyecto de investigación colaborativo y cada publicación internacional conjunta actúa como una herramienta de marketing, mostrando las capacidades de la UNaM y atrayendo un mayor compromiso internacional. Este efecto acumulativo amplifica la huella global de la UNaM y su reputación, lo que a su vez facilita la consecución de nuevos convenios y oportunidades.

Las ORIs de las Unidades Académicas colaboran en actividades esenciales que incluyen la movilidad de todos los claustros (estudiantes, docentes, investigadores y no docentes), la gestión de acuerdos de colaboración, la formalización de convenios internacionales y la implementación de programas de idiomas. Si bien este modelo fomenta la iniciativa local y la adaptación a las necesidades específicas de cada unidad, su efectividad depende directamente de una comunicación fluida y una coordinación robusta con el Rectorado para asegurar la coherencia de las políticas y la optimización de los recursos a nivel institucional. La existencia de ORIs descentralizadas es un modelo común en universidades grandes, permitiendo esfuerzos de internacionalización especializados y adaptados a las disciplinas de cada facultad. Sin embargo, para evitar la fragmentación y asegurar

que las iniciativas locales se alineen con la estrategia institucional más amplia, se requiere una fuerte coordinación horizontal y vertical, así como protocolos claros de comunicación y reporte entre la oficina central de RleIR y las ORIs.

Monitoreo de Indicadores y Optimización de la Gestión de la Internacionalización

El monitoreo efectivo de los indicadores es crucial para la gestión estratégica de la internacionalización en la UNaM, permitiendo evaluar el progreso, identificar desafíos y optimizar la asignación de recursos.

El Plan Estratégico RleIR UNaM 2022-2028, aprobado por Resolución 534/22, tiene como objetivo explícito "establecer sistemas que permitan mejorar e incrementen la posibilidad de éxito de las estrategias propuestas". Para lograr esto, la medición del progreso es un componente fundamental de la planificación estratégica. La propuesta de indicadores específicos y medibles, como el índice de Herfindahl-Hirschman para la diversificación geográfica, va más allá de un simple conteo, permitiendo un análisis más sofisticado de la estrategia de internacionalización. Esto facilita no solo el monitoreo del progreso, sino también la identificación de áreas de mejora estratégica, como la necesidad de diversificar socios o fortalecer la internacionalización en casa. Al proporcionar métricas cuantificables, se aborda directamente la necesidad del usuario de monitorear los indicadores del plan de RleIR, lo que permite una optimización más precisa de la gestión.

A continuación, se propone una serie de indicadores medibles, basados en los objetivos del RleIR:

A) Eje Consolidación Institucional:

- 1- Indicador: Porcentaje de Unidades Académicas con ORI formalmente establecida y personal asignado.
- 2- Indicador: Frecuencia de reuniones de coordinación entre RleIR central y ORIs.

B) Eje Movilidad Académica Bilaterales:

- 1- Indicador: cantidad de movilidades (presenciales y virtuales a partir de 2023) salientes y entrantes (estudiantes, docentes, investigadores, no docentes).
- 2- Indicador: Diversificación geográfica de los destinos/orígenes de movilidad.
- 3- Indicador: Porcentaje de movilidades con reconocimiento académico completo de créditos.

C) Eje Vinculación y Convenios:

- 1- Indicador: Número de nuevos convenios de cooperación activos por año.
- 2- Indicador: Porcentaje de convenios que derivan en actividades concretas (movilidad, investigación, proyectos).

D) Eje Internacionalización en Casa:

- 1- Indicador: Número de asignaturas con componente internacional explícito en sus programas.
- 2- Indicador: Número de eventos y actividades multiculturales organizados en el campus.
- 3- Indicador: Porcentaje de estudiantes locales que participan en actividades con estudiantes internacionales.

E) Eje Calidad y Formación:

- 1- Indicador: Número de carreras acreditadas por sistemas de calidad internacionales/regionales (ej. ARCUSUR).

- 2- Indicador: Número de programas de capacitación en gestión de la internacionalización para el personal de las ORIs.

F) Eje Visibilidad y Proyección:

- 1- Indicador: Número de publicaciones conjuntas con autores de instituciones extranjeras.
- 2- Indicador: Presencia en directorios y redes internacionales de educación superior.

G) Eje Gestión Estratégica y Monitoreo:

- 1- Indicador: Frecuencia y exhaustividad de los informes de seguimiento del Plan RleIR.
- 2- Indicador: Nivel de satisfacción de las Unidades Académicas con el apoyo del RleIR central.

Como se ha señalado, la información sobre el tiempo dedicado a las funciones de relaciones internacionales en las Unidades Académicas no está explícitamente disponible en el material de investigación. Esta ausencia es un dato crítico que limita la capacidad de la UNaM para optimizar la gestión y la asignación de recursos en el ámbito de la internacionalización. La implementación de un sistema de recopilación de datos sobre el tiempo dedicado transformaría la gestión de la internacionalización de una aproximación cualitativa a una basada en evidencia. Esto permitiría al RleIR central optimizar la asignación de recursos humanos y financieros, identificar cuellos de botella y justificar inversiones en personal o tecnología, impactando directamente la eficiencia y el éxito de las estrategias.

Para abordar esta brecha, se proponen las siguientes estrategias para la recopilación de datos:

Encuestas Estructuradas a ORIs: Diseñar encuestas periódicas (por ejemplo, trimestrales o semestrales) dirigidas a los coordinadores y al personal de las ORIs de cada Facultad. Estas encuestas deben incluir preguntas específicas sobre la estimación del tiempo (en horas/semana o porcentaje de dedicación) que se dedica a diferentes categorías de actividades de internacionalización, como la gestión de movilidad, la búsqueda de convenios, la organización de eventos, el asesoramiento a estudiantes, entre otras.

Registros de Actividad Estandarizados: Implementar un sistema de registro de actividades, similar a una hoja de tiempo simplificada, donde el personal de las ORIs pueda registrar las horas dedicadas a tareas específicas de internacionalización. Esto podría ser un módulo dentro de un sistema de información institucional existente o una herramienta dedicada.

Informes Periódicos de ORIs: Establecer un formato estandarizado para los informes periódicos que las ORIs deben presentar al RleIR central. Estos informes deben incluir una sección obligatoria sobre la dedicación de tiempo y recursos, proporcionando una visión consolidada de los esfuerzos a nivel de facultad.

Entrevistas Semi-Estructuradas: Complementar los datos cuantitativos con entrevistas cualitativas a los coordinadores de las ORIs y a los decanos. Estas entrevistas permitirían comprender los desafíos, las prioridades y las percepciones sobre la asignación de tiempo y recursos, ofreciendo un contexto valioso para los datos numéricos.

Conclusiones

Fortaleza del Marco Estratégico: La UNaM posee un sólido andamiaje normativo y estratégico que legitima y orienta sus esfuerzos de internacionalización. La coherencia entre el Estatuto, el PDI y el Plan RleIR demuestra una visión integral y un compromiso con la calidad académica y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Este marco proporciona una base sólida para todas las iniciativas internacionales.

Compromiso Descentralizado: La activa participación de las Unidades Académicas a través de sus Oficinas de Relaciones Internacionales (ORIs) es un punto fuerte. Esta estructura descentralizada permite un compromiso distribuido y una capacidad de adaptación a las particularidades de cada facultad, generando una rica diversidad de actividades internacionales que se ajustan a las necesidades específicas de cada área del conocimiento.

Enfoque Holístico: La internacionalización de la UNaM trasciende la mera movilidad estudiantil y docente. Abarca la internacionalización en casa, la investigación conjunta, el desarrollo lingüístico y la proyección global, lo que maximiza el impacto en toda la comunidad universitaria. Este enfoque integral asegura que los beneficios de la internacionalización se extiendan a todos los claustros, incluso a aquellos que no participan en intercambios físicos.

La principal limitación identificada es la ausencia de datos cuantitativos explícitos sobre el tiempo dedicado a las funciones de relaciones internacionales en las Unidades Académicas. Esta brecha dificulta una evaluación precisa de la eficiencia operativa y, por ende, la optimización efectiva de la asignación de recursos. Sin esta información, la toma de decisiones sobre la gestión de la internacionalización se basa en inferencias cualitativas más que en un análisis cuantitativo riguroso.

La mejora de la articulación y coordinación entre la oficina central de RleIR y las ORIs de las facultades es fundamental para transformar las actividades descentralizadas en un esfuerzo sinérgico. Una mejor comunicación y estandarización reducirán la duplicación de esfuerzos y asegurarán que las iniciativas locales contribuyan eficazmente a los objetivos estratégicos generales de la UNaM.

Propuestas para la mejora continua

- *Continuar con reuniones periódicas obligatorias:* Establecer encuentros regulares (por ejemplo, mensuales o bimestrales) entre el RleIR central y los coordinadores de las ORIs. Estas reuniones servirán para compartir avances, discutir desafíos, identificar mejores prácticas y asegurar la alineación estratégica.
- *Desarrollar un manual de procedimientos estandarizado:* Crear un documento que contenga directrices claras sobre la gestión de convenios, procesos de movilidad, y la recolección de datos. Esto garantizará la coherencia en las operaciones y facilitará el trabajo de las ORIs.
- *Implementar una plataforma digital o un canal de comunicación oficial para la difusión de convocatorias, normativas y recursos.* Esto asegurará que todas las ORIs tengan acceso a información actualizada de manera eficiente.
- *inversión en un sistema de recopilación de datos:* este punto no es solo una tarea administrativa, sino una inversión estratégica que permitirá a la UNaM pasar de una gestión basada en la intuición a una basada en la evidencia. Esto es esencial para la optimización de recursos y la toma de decisiones informadas en un entorno de recursos limitados.
- *Priorizar la implementación de estrategias de recolección de datos:* Poner en marcha las estrategias propuestas, incluyendo encuestas estructuradas, registros de actividad estandarizados y la inclusión obligatoria de datos de tiempo en los informes periódicos de las ORIs.
- *Destinar los recursos humanos y tecnológicos* necesarios para el desarrollo, implementación y mantenimiento de este sistema de monitoreo.
- *Capacitar al personal de las ORIs:* Ofrecer formación al personal de las ORIs sobre el uso de las herramientas de registro y la importancia de la precisión en la recopilación de datos para la planificación estratégica.

- *Promover la inclusión de la dimensión internacional en los planes de estudio:* Incentivar el desarrollo de asignaturas con perspectiva global, estudios comparados o dictadas en idiomas extranjeros en todas las carreras.
- *Incentivar la participación en redes internacionales:* Promover activamente la participación de docentes e investigadores en redes internacionales y proyectos de investigación conjunta que puedan resultar en publicaciones de alto impacto y reconocimiento global. La dependencia de un presupuesto fijo para la internacionalización puede limitar su crecimiento. La diversificación de fuentes de financiamiento es clave para la sostenibilidad y la expansión de las iniciativas, permitiendo a la UNaM aprovechar más oportunidades y reducir la vulnerabilidad a las fluctuaciones presupuestarias internas.
- *Dar continuidad a ayudas de movilidad propio de la UNaM* para apoyar a estudiantes y personal con menos recursos económicos, garantizando la equidad en el acceso a las oportunidades de movilidad.
- *Promover la formación de grupos de investigación con socios internacionales* en áreas de fortaleza de las Unidades Académicas, lo que puede conducir a colaboraciones más profundas y sostenibles.

En síntesis, la UNaM ha avanzado significativamente en la institucionalización de sus políticas de internacionalización. El próximo paso crucial es fortalecer los mecanismos de monitoreo y evaluación, especialmente en lo que respecta a la dedicación de recursos en las unidades académicas, para asegurar que la gestión sea lo más eficiente y efectiva posible, consolidando así su posición como una universidad de frontera con proyección global.