

LA GESTIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN: ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LA INTERCULTURALIDAD

Sergio Ricardo Quiroga Macleimont
Universidad Nacional de San Luis (Argentina)

Resumen

Las sociedades latinoamericanas necesitan que las universidades participen decididamente en la vida social y en los procesos de desarrollo regionales. Se hace preciso, en este contexto, una cultura docente internacionalizadora, en la que la heterogeneidad de lo local dialogue con la amplitud, complejidad y diversidad de lo global-académico. Las Instituciones de Educación Superior deben redoblar sus esfuerzos en la gestión institucional y comunicativa de la cooperación internacional y la internacionalización buscando así encuentros y puentes con los docentes universitarios para que participen activamente. La presencia de los docentes universitarios en los proyectos internacionalizadores mejora la calidad de la educación, favorece la formación de estudiantes interculturales, de los proyectos de investigación y de los grupos participantes, y contribuye al reconocimiento de la diversidad y heterogeneidad social.

Palabras clave: universidad, gestión, comunicación, internacionalización.

Introducción

La universidad se ha constituido en un actor relevante en el siglo XXI en la producción de conocimiento y en la preparación de profesionales. La organización universitaria ⁽¹⁾ dotada de recursos técnicos y humanos cualificados aparece con toda su potencialidad como un espacio promotor, en un sentido amplio, de la educación para la igualdad, la diversidad y el desarrollo en nuestro tiempo. Aun así, las universidades latinoamericanas deben hacer mayores esfuerzos por lograr el ingreso de amplios sectores sociales, generar mayor amplitud de sus colectivos, diversidad de sus cátedras, concursos docentes más democráticos, etcétera.

Si bien se reconoce que las universidades son instituciones dedicadas a la preservación, ampliación y transmisión de conocimientos, en las que la investigación y el acceso al conocimiento constituyen elementos relevantes de su accionar y en los procesos de desarrollo, estas organizaciones también son espacios de interacción, intereses contrapuestos y de puja por los poderes instituidos caracterizados por el juego de los diversos actores, entre ellos, los grupos de académicos.

La organización de las universidades se ha transformado en una tarea compleja como resultado tanto del crecimiento en el volumen de sus servicios como de su necesaria adaptación a las exigencias del progreso científico y tecnológico (Muga Alfonso, 1992). También es parte de la tradición universitaria valorar en su

organización el predominio de formas de relación propias de una comunidad de pares –docentes e investigadores– que favorecen la existencia de una vinculación formativa entre profesores y estudiantes. La asociación corporativa del quehacer de sus actores y la tendencia hacia la colegialidad en las decisiones académicas pueden aparecer irresueltos en una organización que se ha burocratizado (Muga Alfonso, 1992).

Pérez Gómez señala que en la sociedad de la información y del conocimiento (algunos autores las suelen definir de manera distinta), la educación tiene demandas diferentes vinculadas a la posibilidad de los ciudadanos de aprender a lo largo de toda la vida. Afirma que “Internet... [no es solo] es una excelente y viva biblioteca al alcance de las personas, sino, lo que es más importante, un espacio para la interpretación y la acción” (Pérez Gómez, 2011: 62). En este contexto, los seres humanos requieren capacidades para aprender cómo aprender y cómo autorregular el propio aprendizaje para enfrentarse a los retos de un contexto abierto e incierto (Pérez Gómez, 2011).

Fernández Lamarra (2010) destaca que estos procesos de internacionalización se han profundizado en América Latina, a partir de la instalación de sedes de universidades europeas y norteamericanas, y de la multiplicación de programas de educación a distancia. Este autor reclama que en cada uno de los países “se adopten políticas que tiendan a promover los procesos de internacionalización de carácter positivo”, es decir, de la convergencia e integración regional (Fernández Lamarra 2010: 89).

Los procesos de internacionalización que tienen lugar en la sociedad del conocimiento reconocen el contexto de la globalización. Theiler apunta a que el fenómeno de la globalización “entendido como el flujo de tecnología, economía, personas, conocimiento, valores e ideas a través de las fronteras de los países afecta a todos ellos de diferente manera” (Theiler, 2009: 11). Estos procesos de internacionalización se materializan con diversas estrategias y acciones como la movilidad estudiantil y de profesores e investigadores, la participación en redes, la oferta educativa internacional, las titulaciones conjuntas, los acuerdos interinstitucionales (convenios generales y específicos), las investigaciones conjuntas con grupos extranjeros, la oferta de enseñanza de idiomas y cultura locales, las acciones de cooperación al desarrollo e internacionalización del *curriculum* (Theiler, 2009).

Interculturalidad, cultura e identidad

Una distinción conceptual entre cultura e identidad es fundamental para el análisis antropológico de los procesos sociales. El concepto antropológico de identidad se ha constituido históricamente a partir de estudios sobre relaciones interétnicas, fronteras étnicas y etnicidad (Grimson, 2010). Se trata de reconocer la autonomía entre la esfera territorial y la identitaria. Una persona de cualquier grupo puede sentirse simbólicamente cercana de alguien que se encuentre en otro lugar y sentirse ajena a su vecino. El otro no

está solo del otro lado de la frontera, está también con nosotros, ya que existe una espacialidad simbólica. Esto provoca la idea de que los docentes de una misma universidad pueden estar lejos simbólicamente uno del otro, aunque trabajen en la misma organización. Todos los seres humanos sienten que pertenecen a distintos grupos, aldeas, ciudades, países, regiones, al mundo, a grupos etarios, de clase, género, a generaciones, movimientos culturales o sociales. Estas clasificaciones y los modos en que nos relacionamos con esas categorías identitarias están inscriptas en nuestras culturas (Grimson, 2010).

Jesús Martín-Barbero (2007) conceptualiza la globalización como el proceso de interconexión mundial que conecta todo lo que instrumentalmente es de valor como las empresas, las instituciones y los individuos y, al mismo tiempo, desconecta todo lo que para la razón mercantil carece de valor. En el proceso de mutación cultural, las identidades hoy significan las redes, los flujos, las migraciones, las movilidades, la instantaneidad y el desanclaje. Son raíces en movimiento, figura con la que los antropólogos ingleses han designado recientemente a la identidad y que Martín-Barbero (2007) menciona. Una identidad necesita ser contada, porque contar no solo significa narrar historias como también ser tenido en cuenta por los otros (Martín-Barbero, 2007).

El debate sobre las culturas y la interculturalidad está presente en los académicos en los últimos años. Alejandro Grimson (2012) se pregunta cómo puede entenderse hoy la convivencia entre culturas, los sentimientos de identidad y pertenencia, y la idea de nación cuando las teorías postmodernas han pretendido eliminar estos conceptos, colocando sobre ellas la idea de diferencia. La cultura así aparece como una ficción, un objeto construido por operaciones discursivas. Esta concepción, señala Grimson (2012), pretende olvidar que estas invenciones son productos históricos y que tienen consecuencias en la forma en que las personas y los grupos construyen y brindan sentido a su experiencia cotidiana.

Cultura de internacionalización

¿Cómo avanzar en la construcción de una cultura de la internacionalización en el interior de las universidades, en una cultura de la diversidad y pluralidad en el ámbito de la docencia? Cuestiones que adquieren matices relevantes frente a la creciente heterogeneidad y complejidad de los diversos actores universitarios. ¿Cuán cercanos están simbólicamente los docentes de una misma carrera de una misma facultad?

Las sociedades latinoamericanas necesitan que las universidades participen decididamente en el debate social y en los procesos de desarrollo social. La administración de las Instituciones de Educación Superior (IES) implica la participación de un gran número de actores⁽²⁾, y su funcionamiento presenta tendencias diversas hacia la segmentación o fragmentación de sus actividades, vinculada a su ejecución descentralizada (Muga Alfonso, 1992).

En este contexto, el desarrollo de la gestión y de una *gestión comunicativa* de las IES resulta una tarea cada vez más compleja y contradictoria. En estas organizaciones paradigmáticas, los procesos de internacionalización pueden representar una respuesta de la educación superior a lo global e interactuar localmente con el mundo. Pero, además, la internacionalización de la educación superior puede ser entendida como una propuesta de gestión, una actitud política, un cambio de paradigma, una nueva opción, una nueva cultura, desde donde enriquecer diversos quehaceres y actividades del saber hacer, como si la organización tuviese extensiones o presencia institucional al margen de las fronteras.

La existencia de procesos de internacionalización y cooperación tiende a impulsar la integración regional latinoamericana, mediante la movilidad de docentes y estudiantes, y el impulso de los programas de investigación conjunta relacionados con los intereses de las sociedades. La creación de un mayor número de posgrados regionales que permitan formar a los estudiantes convierte a la internacionalización en una vital herramienta. Pero ¿cómo hacer que los cuerpos directivos reconozcan la importancia de esos procesos en medio de pujas de poder, políticas o académicas? O también es posible pensar ¿cómo hacer que los docentes abandonen una cultura tradicional individualista para vincularse con una cultura internacionalizadora, de esfuerzos colectivos, de cooperación que está atravesando las universidades a escala global en el marco de la complejidad de la tarea docente universitaria? Cuestiones que no tienen respuestas simples y que nos remiten a la complejidad de las prácticas sociales.

Sabemos que todos estos procesos incipientes, realizados por grupos pequeños y, en muchos casos, sin una clara estrategia institucional, aún necesitan profundizarse con mayor esfuerzo y persistencia de las universidades en las que los procesos de internacionalización aparecen como objeto de atenciones diversas y con distintos grados de aceptación por parte de los dirigentes y los docentes universitarios.

Planeación y comunicación

La planeación estratégica de los procesos que tienen lugar en las instituciones de educación superior constituye un elemento clave imperativo para la obtención de metas y objetivos. La estrategia de internacionalización de las universidades argentinas y latinoamericanas puede ser concebida y abordada como una estrategia transversal con impacto en los procesos sustantivos de cada institución mediante la elaboración de una metodología para la planeación estratégica aplicable a las instituciones de educación superior.

La promoción de una estrategia de internacionalización constituye un camino transversal que reúne a los procesos sustantivos institucionales, al tiempo que se fundamenta estructuralmente en ellos. Esta implica el desarrollo de un conjunto de acciones encaminadas a elevar la calidad de los procesos sustantivos de la universidad.

Por otro lado, la planeación estratégica constituye una herramienta que propicia la optimización de esfuerzos y recursos, la priorización de acciones y el direccionamiento de procesos que atiendan a la misión y a los objetivos de la organización donde se despliega. Es el proceso en el que se expresa la visión y la misión de la institución, se analiza tanto la situación interna como externa (se observan debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades), se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes correspondientes para alcanzar dichos objetivos.

Un plan estratégico de una universidad o de sus departamentos de cooperación e internacionalización potenciaría las capacidades institucionales de la organización en la construcción de puentes y redes que promuevan una mayor calidad educativa. Para avanzar en el proceso de internacionalización, se hace necesario establecer algunos lineamientos mediante los cuales se oriente este proceso, se indiquen cuáles son las expectativas institucionales en materia de internacionalización, el enfoque y la visión que tienen desde la administración, etcétera. La gestión de las actividades de internacionalización, de cooperación internacional, de relaciones internacionales, deben dar cuenta de la diversidad cultural y de la heterogeneidad presentes en las universidades, y estos procesos necesitan de prácticas comunicacionales constituidas en espacios de interacción entre los sujetos donde se produzcan procesos de producción de sentidos y creación de significados.

La comunicación aparece como un espacio académico-estratégico de construcción de conocimiento, un ámbito privilegiado de reconocimiento de la diversidad de sujetos que viven en un terreno crítico, sus formas de convivencia y actuación, y las relaciones que mantienen en la cotidianidad. Ser un comunicador social más que un gestor ético-moral constituye una condición de existencia, y la relación con los códigos se reconoce como opaca parcialmente, lo que implica condiciones no manejables inmediatamente por la intención consciente.

Corona Berkin (2013) entiende que la comunicación con el otro es el ingrediente básico de las sociedades actuales, en las que el mestizaje es el lugar más dinámico e imprescindible. La comunicación ya no es vista como una simple transferencia de conocimientos e información ni se reduce al análisis de lo comunicativo, sino que se aborda desde un enfoque multiparadigmático y transdisciplinar que concibe la actuación de la comunicación también desde la estrategia y desde lo fluido (Massoni, 2004, 2011).

El reconocimiento de las tensiones que se producen es vital para la gestión de la comunicación, movimientos. Washington Uranga (2009) habla de núcleos tensionantes que están entre lo planificado y lo imprevisible, entre lo urgente y lo importante, entre lo individual y lo colectivo, entre la cultura y la ley, entre la transformación y la continuidad, entre lo local y lo global, entre lo expuesto y lo no dicho.

La comunicación estratégica interviene para generar una semiosis técnicamente asistida, un proceso semiartificial, en que se diseñan significados previamente, para luego regular la asignación de significados pertinentes (Scheinsohn, 1993: 116)

La comunicación estratégica (Massoni, 2004) ha sido propuesta como una teoría de la intersubjetividad no dualista que despliega la especificidad de lo comunicacional, buscando así explorar las modalidades de construcción de lo social sobre las diferencias, no negándolas, pero considerando su fractalidad (Mandelbrot, 1984; Massoni, 2011). La comunicación estratégica es una visión estructural de los procesos comunicacionales, opuesta a las visiones mecanicistas y fragmentarias existentes en el terreno de la comunicación (Scheinson, 1993).

Entender las universidades como organizaciones complejas y paradigmáticas debe ir más allá de la multiplicidad de disciplinas, orientaciones, actividades y funciones. Distinguir entre la "polifuncionalidad" creciente de la institución universitaria, y la unidad de sentido que la debe gobernar para evitar los riesgos del oportunismo institucional, superando de ese modo las fuerzas centrífugas que pueden desencadenarse y usar la interacción entre disciplinas y actividades en el marco de la diversidad (Martínez Nogueira, Góngora, 2000). Esos procesos permitirían el desarrollo de estrategias de comunicación que posibilitarían, a su vez, crear y mantener vinculaciones con el entorno. Estas relaciones surgirían a partir de una propuesta pensada y construida desde cada IES.

Si bien, las universidades atienden hoy las tres misiones tradicionales como la docencia, la investigación y la extensión, la función principal de estas organizaciones paradigmáticas puede caracterizarse como el descubrimiento insistente del conocimiento a través de la indagación institucional, su comunicación y su enseñanza. La internacionalización implica el establecimiento permanente de una cultura institucional que promueva visiones interculturales, que apoye la interacción internacional, la cooperación y el intercambio de estudiantes y docentes en su concepción primera o más tradicional. También implica el desarrollo y establecimiento de una cultura institucional intercultural que comulgue con la diversidad. Es en este marco, donde el proceso de internacionalización debiera planificarse y ser gestionado en la universidad. En estos procesos, la gestión frente a actores heterogéneos es atravesada por la experiencia de los sujetos, su formación y sus trayectorias, las formas de procesamiento de sus construcciones colectivas y las condiciones materiales que ofrece el contexto (Uranga, 2004).

La gestión es planificación, acción y tiene relación con el cambio que involucra, compete a los actores sujetos individuales y colectivos que determinan un camino entre tantos (Uranga, 2004). Pero también la gestión de los procesos de internacionalización y de cooperación internacional supone o requiere reconocer las tensiones a veces "invisibles" que esta produce.

Sandra Massoni (2004) ha definido a la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido, va más allá de los enfoques sociológicos y semiológicos clásicos que estudiaban lo comunicativo en tanto significaciones transmitidas. En Massoni (2004), encontramos el estudio de lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos. La comunicación está definida como encuentro sociocultural, en tanto espacio y

momento relacionantes de la diversidad macrosocial, y propone las mediaciones, las marcas de racionalidad comunicacional y las matrices socioculturales como técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales. La comunicación estratégica aparece entonces como un puente de encuentro de las alteridades socioculturales, una nueva matriz de estilo académico y científico.

Gestionando internacionalización en el marco de la comunicación

Se hace necesario identificar y caracterizar las fortalezas de las IES en cada región para liderar procesos, programas y servicios en formación de docentes y estudiantes, propuestas de postgrados conjuntas y proyectos de investigación y de extensión o formación continua con una fuerte cultura internacionalista. La formación de docentes permanente y las propuestas de postgrados sobre internacionalización y desarrollo social constituyen una tarea esencial para la constitución de una verdadera cultura internacionalista de la educación superior. Reconocer las diferencias, limitaciones y heterogeneidad de las IES de cada país es relevante. Dibujar un mapa en cada país de las características y fortalezas de cada organización es un requisito para aprovechar su potencialidad y es una tarea pendiente de las propias universidades.

El aprovechamiento y disposición de las TIC surgidas en la sociedad del conocimiento para el intercambio entre universidades de productos y servicios con relación a la docencia, la investigación y la extensión está en continuo crecimiento. Estas herramientas facilitan la comunicación entre las IES procurando así la integración más allá de las fronteras territoriales, es decir, universidades abiertas al mundo para aprender significativamente de forma colaborativa. Para profundizar estos procesos se hace preciso analizar las dificultades y proponer estrategias para el intercambio entre universidades.

Con el fin de desarrollar los procesos de internacionalización en las organizaciones de educación superior, es útil la estrategia de comunicación estratégica propuesta, desde Rosario (Argentina), por Sandra Massoni (2011). Se trata de un dispositivo de investigación-acción, proceso que incluye: la versión técnica del problema comunicacional; el análisis de matrices socioculturales; el diagnóstico y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional; el análisis de mediaciones comunicacionales; el árbol de soluciones, incluidos la definición de ejes y los tonos de comunicación para las distintas matrices socioculturales identificadas como relevantes en torno a la problemática que aborda la estrategia de comunicación (Massoni, 2001).

Visionar y planificar que actores y socios deberán constituir las organizaciones académicas internacionales mediante las estrategias locales, la cultura internacional y las posibilidades que brindan las TIC, en un contexto de aprendizaje en la educación superior, es tarea de académicos y gestores universitarios en el presente.

Las sociedades latinoamericanas necesitan que las universidades participen decididamente en la vida social y en los procesos de desarrollo regionales. El funcionamiento presenta tendencias diversas y contrapuestas hacia una segmentación o fragmentación de sus actividades, vinculadas a su ejecución descentralizada. Se hace preciso en este contexto, una cultura docente internacionalizadora en la que la heterogeneidad de lo local dialogue con la amplitud, complejidad y diversidad de lo global-académico. Las IES deben redoblar sus esfuerzos en la gestión institucional y comunicativa de la cooperación internacional y la internacionalización buscando así encuentros y puentes con los docentes universitarios para que participen activamente. La presencia de los docentes universitarios en los proyectos internacionalizadores mejora la calidad de la educación, favorece la formación de estudiantes interculturales, de los proyectos de investigación y de los grupos participantes, y contribuye al reconocimiento de la diversidad y heterogeneidad social.

Notas

- (1) “Una institución posee dos dimensionales: la ‘instituidad’ y el instituyente. La ‘instituidad’ define el deber ser, su faz dinámica, y por instituyente aludimos a los grupos sociales de la institución (cuerpo social), que se reconocen para sí con capacidad para cambiar el orden. Una institución es un grupo de personas que trabaja alrededor de metas comunes, de una cultura que le da entidad y pertenencia común. En todas las instituciones están presentes las dos dimensiones. La institucionalidad constituida por sus estatutos (el deber ser), la cultura formal, y los instituyentes que es aquel cuerpo social que integra una cultura alternativa o subculturas con potencialidad para alterar el orden. En una organización comunicativa los sujetos y grupos constituyentes de las partes emisoras y receptoras se confunden hasta desaparecer (Camorera y Fernández Guerrero, 1998). Son participantes en la comunicación y esta es un proceso continuo en la organización. Pero las organizaciones que se oponen a entornos turbulentos en los que las culturas flexibles (las culturas de la diversidad) resultan ser más ventajosas que las culturas denominadas fuertes (Quiroga y Trujillo Fernández, 2003).
- (2) En toda organización existe un patrón de comportamiento, formas tradicionales en la que sus integrantes piensa, actúan y aprenden, una óptica determinada desde la cual es interpretada la realidad y se vive y desarrolla la cotidianeidad (Scheinsohn, 1993), y todo acto de comunicación, realizado de manera personal o a través de medios de masa, produce necesariamente un vínculo. La universidad como entramado organizativo complejo y comunicacional genera un producto: el conocimiento, con metodologías y dinámicas interdisciplinarias y transdisciplinarias, los primeros destinatarios de esos conocimientos científicos resultan ser los propios científicos. No pueden generarse nuevos conocimientos si no es a partir de los conocimientos producidos inmediatamente antes (Verón, 1998, en Quiroga y Trujillo Fernández, 2003).

Bibliografía

- Cornejo Portugal, I. y L. A. Guadarrama Rico (coords.) (2013), *Culturas en Comunicación. Entre la vocación intercultural y las tecnologías de la información*, México, Colección Tendencias, Editorial Tintacle.
- De Wit Hans y otros (eds.) (2005), *Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional*, Colombia, Banco Mundial y Mayol Ediciones.
- Didou Aupetit, S. (2005), *Internacionalización y proveedores externos de educación superior en América Latina y el Caribe*, México, ANUIES, UNESCO.

- Fernández Lamarra, N. (2010), *Hacia una nueva agenda de la educación superior en América Latina*, México, ANUIES.
- Gacel-Ávila J. (2006), *La dimensión internacional de las universidades. Contexto, procesos, estrategias*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara-CONAHEC, 2006.
- Gacel-Ávila, J. (1999), *Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe: reflexiones y lineamientos*, Guadalajara, Organización Universitaria Interamericana, AMPEI, Ford Foundation.
- Gacel-Ávila, J., (2003), *La internacionalización de la educación superior: paradigma para la ciudadanía global*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara.
- Grimson, A. (2010), "Culture and identity: two different notions", *Social Identities*, vol. 16, N.º 1, pp. 63-79.
- Grimson, A. (2012), *Los límites de la cultura. Críticas de la teoría de la identidad*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Knight, J. (2009), "Internationalisation: Key Concepts and elements", en Gaebel, Purswer, Watcher y Wilson (eds), *Internationalisation of European Higher Education*, Berlin, EUA/ACA/Raabe Academic Publishers.
- Mandelbrot, B. (1984), *Los objetos fractales. Forma, azar y dimensión*, Barcelona, Tusquets Editores.
- Martín-Barbero, J. (2007), "Sociedad global y cambio cultural", *Sphera Pública*. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Universidad Católica San Antonio, Murcia, pp. 19-40.
- Martínez Nogueira R. y N., Góngora (2000), Informe de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU [en línea]. Disponible en: <<http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf>>.
- Massoni, S. (2004), "Estrategias de comunicación: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional", *Revista Temas y Debates* N.º 8, Rosario, Universidad nacional de Rosario.
- Massoni, S. (2007), *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, Rosario, Homo Sapiens Ediciones.
- Massoni, S. (2011), *Comunicación Estratégica: comunicación para la innovación*, Rosario, Homo Sapiens Ediciones.
- Miranda López F., H. A. Padrinos y Á. López y Mota (coords.), *Mejora de la calidad educativa en México: posiciones y propuestas*, SEP, FLACSO, Banco Mundial.
- Muga, A. (1992). *Necesidades de Capacitación en Administración Universitaria*, Chile, CINDA, Administración Universitaria en América Latina.
- Pérez Gómez, A. y otros (2011), *Educación por competencias, ¿Qué hay de nuevo?*, Madrid, Morata.
- Quiroga, S. y H. Trujillo Fernández (2003), "La universidad como organización comunicativa" *PCLA - Volume 4 - número 2: Río de Janeiro / fevereiro / março* [en línea]. Disponible en: <<http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista14/artigos%2014-4.htm>>.

- Scheinsohn, D. (1993), *Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*, Buenos Aires, Ediciones Machi.
- Sebastián J. (2004), *Cooperación e internacionalización de las universidades*, Argentina, Biblos,
- Sebastián, J. (2002), "Oportunidades e iniciativas para la cooperación iberoamericana en Educación Superior", *Revista Iberoamericana de Educación* N.° 28, Organización de Estados Iberoamericanos.
- Theiler, J. (2009), "Marco general sobre Programas de Movilidad Académica. Las experiencias en América Latina y en la Comunidad Europea", en *Programas de Movilidad Internacional. Su organización y las buenas prácticas para su gestión y administración*, Universidad Nacional del Litoral.
- UNESCO (1998), *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, visión y acción y marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior*, París.
- UNESCO (2009), *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior-2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*, París.
- Uranga, W. (2004), *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*, Rosario [en línea]. Disponible en: <http://www.wuranga.com.ar/images/pdfs/gest_2004.pdf>.

Artículo recibido el 25/03/15 - Evaluado entre el 24/04/15 y 29/05/15 - Publicado el 25/06/15