



CUADERNOS PRELIMINARES

UNIVERSIDAD
INNOVADORA

En el contexto de la 4º Revolución Industrial, las capacidades innovadoras de la universidad devienen en un elemento fundamental para su desarrollo actual y futuro. En este sentido, este eje abarca las agendas universitarias de hoy y sus respuestas a algunos interrogantes a los desafíos que plantea el mundo actual: ¿Cómo es la universidad del siglo XXI? ¿Cómo se piensa la universidad en el contexto de la Industria 4.0? ¿Cuál es el perfil de las universidades a nivel internacional? ¿Qué modelos existen? ¿Quiénes están a la vanguardia? ¿Qué estrategias adoptan? ¿Cómo se vinculan con su entorno? A un siglo de la Reforma Universitaria, surge el reto de reimpulsar ese espíritu reformista, renovador e innovador, que supo ubicarnos a la vanguardia regional y mundial.

En síntesis, una **UNIVERSIDAD INNOVADORA** puede caracterizarse como transversalmente colaborativa, interdisciplinar, internacionalizada, abierta, dinámica, conectada, sostenible y protagonista; con profesionales definidos por su excelencia académica, su rigor científico, su destreza técnica y su responsabilidad ética. Una **UNIVERSIDAD INNOVADORA** es una universidad 4.0: una universidad instalada en la 4º Revolución Industrial.

1. ¿Qué entendemos por UNIVERSIDAD INNOVADORA?

Existen consensos (BID, 2018; Meijer, 2018; Ramió, 2018; Oszlak, 2019) respecto a que estamos atravesando una **Cuarta Revolución Industrial** (4RI): el surgimiento y expansión vertiginosa de las tecnologías digitales y de automatización, junto al crecimiento exponencial de los teléfonos inteligentes, las innovaciones tecnológicas y el flujo constante de big data, han generado un contexto mundial cuyo impacto sobre gobiernos, ciudadanos y economías es ineludible.

¿Por qué decimos que esta revolución es la *cuarta*?

- La 1º. Revolución Industrial engloba el proceso de transformación económica, social y tecnológica iniciado en la segunda mitad del siglo XVIII que significó el paso desde una economía rural a una urbana, industrializada y mecanizada.
- La 2º. Revolución Industrial puede localizarse hacia fines del siglo XIX y se caracteriza por el descubrimiento de nuevas fuentes de energía, como el gas, el petróleo y la electricidad; y, derivados de ellas, nuevos materiales y sistemas de transporte y comunicación.
- La 3º. Revolución Industrial puede ubicarse entre mediados y fines del siglo XX, y sus grandes protagonistas son el surgimiento y auge de la informática y de Internet.
- La 4º. Revolución Industrial abarca los avances más recientes en robótica, inteligencia artificial, nanotecnología y biotecnología, entre otros. La automatización y el intercambio de datos son la clave de la denominada Industria 4.0.

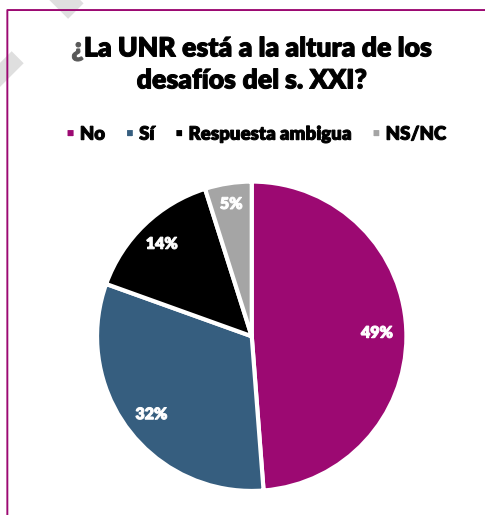
Lo que diferencia a esta revolución de las anteriores es la velocidad de los cambios, la gran cantidad de avances presentes, y la orientación sistémica y global de las transformaciones (BID, 2018). De la mano con esto, el modelo social del siglo XXI se configura en torno a algunas características que son diferentes a las de sociedades anteriores y que Castells (2006) aglutina bajo el concepto de *Sociedad Red*. El nuevo tejido social está marcado por el informacionalismo y la globalización, en el que la red o los nodos y las relaciones fluctuantes entre ellos

constituyen la unidad básica, donde el movimiento es hacia una mayor distribución y menor relevancia de las cúspides y el centro.

La 4RI implica un cambio, una transformación sistémica en todos los campos de nuestra existencia. Estamos experimentando transformaciones en el ámbito digital, a través de la inteligencia artificial; transformaciones biológicas, a través de las bioingenierías; e incluso transformaciones también en las materialidades: hablamos de materiales con tecnología incorporada. En el mundo de hoy, en definitiva, lo que prima es el cambio. Se dice que la 4^o Revolución Industrial difumina las líneas entre las esferas físicas, digitales y biológicas. Y aunque en lo cotidiano no podamos percibir del todo los cambios vertiginosos por los cuales está atravesando el mundo, nadie queda intacto por estas transformaciones.

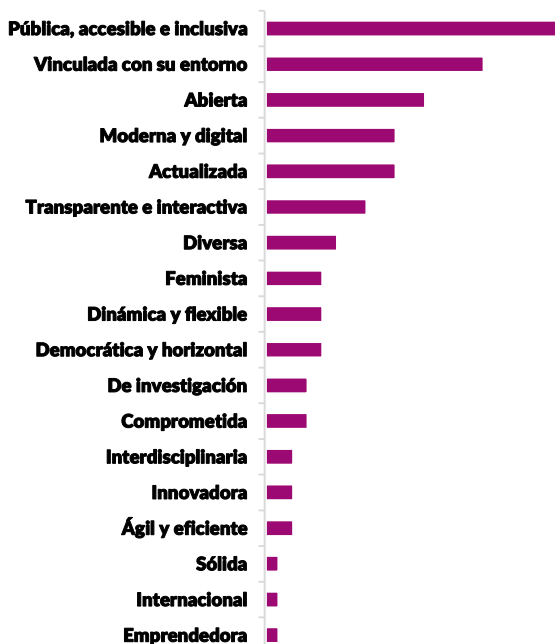
En este contexto, los desafíos son cada vez más complejos, y requieren cada vez más y mejores capacidades y aptitudes que se encuentran disponibles por fuera de las estructuras tradicionales. Por ende, en estas circunstancias cambiantes y vertiginosas, la **innovación** aparece como un elemento fundamental. Hoy decimos que la innovación es un proceso abierto, donde intervienen distintos actores en distintos espacios, distintos momentos, con diferentes saberes: hablamos de **innovación abierta**.

Todas las organizaciones humanas -incluyendo a la universidad- se ven empujadas a desarrollar capacidades para la innovación y “no quedarse atrás”: es decir, capacidades para liderar procesos abiertos de desarrollo de ideas para el abordaje de sus desafíos (Grandinetti, 2019). Por otra parte, las respuestas para estos desafíos complejos son creaciones colectivas: a partir de estos procesos de innovación, las capacidades y aptitudes necesarias suelen ser multidisciplinarias y por ende, derivan en soluciones co-creadas. Y de la mano con lo anterior, estos espacios se apoyan en la creación de complicidad y respuestas con y a través de las personas: con **inteligencia colectiva**



Fuente: entrevistas realizadas durante los meses de agosto y septiembre de 2019

La UNR del futuro - Percepción de los actores



Fuente: entrevistas realizadas durante los meses de agosto y septiembre de 2019

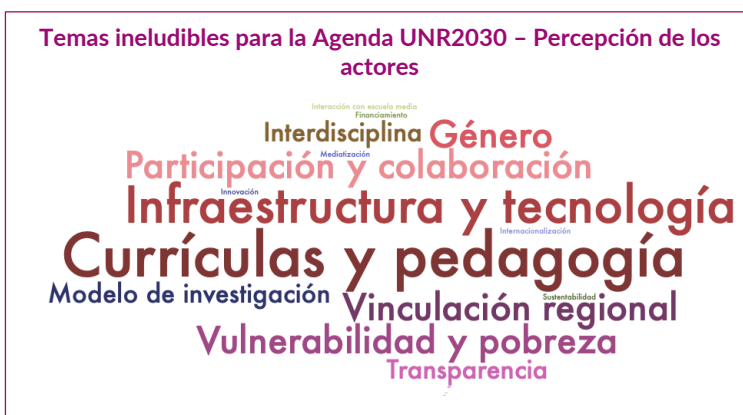
2. Principales componentes

2.1. 4RI y educación superior

El mundo de hoy, como hemos visto, se caracteriza por cambios constantes y vertiginosos. Así, plantea una serie de desafíos para todas las organizaciones humanas en general. Para la educación superior y la universidad en particular, algunos retos identificados a nivel internacional (Penprase, 2018; Xing y Marwala, 2017) pueden sintetizarse en tres dimensiones conceptuales: una dimensión **técnica**, una dimensión **humana** y una dimensión **contextual**.

DIMENSIÓN TÉCNICA		DIMENSIÓN HUMANA		DIMENSIÓN CONTEXTUAL	
	Tecnologías de la 3RI como base del pasado + tecnologías de la 4RI como necesidad del presente y del futuro		Compromiso político y social		Sintonía con las mejores prácticas y estándares internacionales
	Interdiscipliniedad, necesaria por la complejidad y multicausalidad de los problemas		Democratización, apertura, rendición de cuentas y transparencia		Conexión con un mundo diverso y multicultural
	Planes de estudio, habilidades de graduados y docentes en mejora continua		Colaboración, participación y co-creación para la inteligencia colectiva		Cooperación internacional y alianzas estratégicas
	Profesionales con habilidades que requiere la 4RI		Profesionales conscientes de los efectos de la 4RI en las personas		Anclaje territorial regional

Tras el mencionado análisis, se delimitan cinco grandes áreas estratégicas, presentes de una u otra forma en prácticamente la totalidad de los casos, que, aunque asumen particularidades específicas, pueden sintetizarse en: docencia, investigación, extensión, transferencia y administración.



Fuente: entrevistas realizadas durante los meses de agosto y septiembre de 2019

Además de estas cinco áreas, que en cierto modo agrupan las competencias tradicionales de la universidad, se identifican algunas tendencias y elementos innovadores, en sintonía con los desafíos del mundo de hoy. Destacamos la presencia de ejes de gestión ambiental, interdisciplina, colaboración, transparencia, ciencia abierta, entre otros, y la identificación de determinadas agendas y planes que se presentan en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Cabe destacar que la Agenda UNR2030 se posiciona a la vanguardia internacional con el eje “Universidad Feminista y Popular”, ya que si bien la problemática de género aparece en algunos casos, prácticamente en ninguno se la jerarquiza al nivel de eje estratégico.

2.3 Internacionalización en la UNR: estado de situación

Según la última Autoevaluación Institucional de la UNR (publicada en 2018), la política de internacionalización de la universidad está a cargo de la Secretaría de Relaciones Internacionales (desde 2019, Área de Internacionalización), constituida como un espacio dinamizador entre el contexto global y el entorno inmediato. Desde 2007 se impulsaron diversos planes estratégicos, en consonancia con los objetivos de desarrollar una política institucional vertebrada. Los planes desarrollados son los siguientes:

- 2007: Plan de Internacionalización 2007-2011
- 2008: Plan de desarrollo de las Relaciones Internacionales 2010
- 2010: Plan de Internacionalización 2007-2011. Consolidación Estratégica
- 2011: Plan de Internacionalización 2011-2015
- 2015: Plan de Internacionalización 2015-2019. Internacionalización en Casa

Plan de Internacionalización 2007-2011: se fijaron como acciones prioritarias el desarrollo de instancias de capacitación orientadas al conjunto de las Facultades, el diseño de material que facilitara la promoción y visibilidad de la UNR y la adquisición de equipamiento suficiente para el trabajo cotidiano de la oficina, acompañado de la adjudicación por parte del Consejo Superior de un presupuesto propio para el área. El Plan contempló el desarrollo de políticas orientadas a promover la institucionalización de los vínculos internacionales, priorizando aquellos con la región, la promoción de la movilidad internacional, el fortalecimiento de la investigación conjunta y la cooperación científico-tecnológica, la definición de una política comunicacional en cuanto a acciones internacionales, el estrechamiento de los vínculos entre

la universidad y la sociedad, y la autoevaluación sistemática. A partir de este Plan se logró el equipamiento de las oficinas de Relaciones Internacionales, la institucionalización de las Secretarías/Áreas de Relaciones Internacionales de la mayoría de las facultades, la reformulación de las políticas comunicacionales intrainstitucionales, y la profundización de la política comunicacional extrainstitucional, además de la generación de un procedimiento estandarizado de gestión de convenios internacionales. Los programas y proyectos impulsados desde este período incluyen:

- **Programa PPUA-PPUNR (Redes y Misiones):** buscó su objetivo consiste en estimular y promover en las doce Facultades de la UNR la formulación de proyectos de redes y misiones institucionales al extranjero, en el marco de las convocatorias del Programa de Promoción de la Universidad Argentina dependiente de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación nacional.
- **Programa Fondo Semilla:** previó un fondo específico para utilizar como contraparte en las convocatorias internacionales oficiales, y promovió la participación de los Docentes-Investigadores de la UNR en las Convocatorias Internacionales, para la presentación de proyectos conjuntos de investigación cuya financiación estuvo a cargo del MINCyT e Instituciones Contraparte Extranjeras.
- **Programa AVE Docente,** iniciativa formulada por la SRI para contribuir a gestionar y financiar la movilidad internacional de docentes.
- Se incrementaron las plazas de la UNR en los **Programas de Movilidad de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM), Escala Estudiantil y Escala Docente.** Se participó en la primera experiencia en su fase piloto del **Programa Escala Estudiantes de Posgrado.**
- Se asignaron representantes en 24 Núcleos Disciplinarios, Comités Académicos y Comisiones Permanentes de la AUGM, a los cuales desde 2009 se logró apoyar no sólo en términos de gestión, sino también de financiamiento de sus actividades. Se garantizó con beca completa la participación de delegación en las Jornadas de Jóvenes Investigadores.
- **Programa ORIGEN I,** como una acción específica pero orientada al estrechamiento del vínculo Universidad/Sociedad. En este mismo sentido, se participó de la entonces incipiente **Red de ciudades y universidades AUGM.**
- **Programa MARCA,** orientado a la movilidad de grado de carreras acreditadas y, de la Fase Piloto del Programa de Movilidad MERCOSUR para carreras no acreditadas.
- En cuanto a oportunidades de movilidad que se presentaron a partir de esquemas de cooperación bilateral y multilateral, se destaca la participación en el **Programa de Movilidad Docente a Paris, el Programa de Movilidad Docente a Madrid, Fundación Carolina y Erasmus Mundus.**
- Proyecto “Protocolo Internacional Universitario para Residencias Estudiantiles PIURE”.
- Proyecto “Hacia una política internacional de Posgrados UNR”.

Plan de Internacionalización 2011-2015: se fijó como objetivo general fortalecer, consolidar y acompañar el proceso de internacionalización de la Universidad Nacional de Rosario, a partir de un modelo de gestión planificado, participativo y consensuado con las doce Facultades. Además de la continuidad con los programas y proyectos impulsados anteriormente, se destaca el impulso a proyectos internacionales pertenecientes a convocatorias europeas: Erasmus+, ARFITEC y ARFAGRI. Solo estas dos últimas son acciones de cooperación específicas para Argentina, pero restringidas a un área específica. No existen ventanas de

cooperación específicas. En este período se registra un total de 193 convenios internacionales suscritos por la UNR. Respecto a esta cuestión, con el objetivo de consolidar las oficinas de Relaciones Internacionales de cada unidad académica, se desarrolló un Programa de Planificación Internacional, y se lanzó el Laboratorio de Proyectos Internacionales, como un espacio de asesoramiento técnico en la formulación de proyectos internacionales. Por otra parte, para desarrollar estrategias orientadas a comunicar las oportunidades y experiencias internacionales, en las doce Facultades se ejecutó el proyecto “La internacionalización desde la perspectiva comunicacional: estrategias de difusión y promoción de las Oficinas de Relaciones Internacionales de las Universidades Nacionales”; y se organizaron las “Jornadas de Promoción Internacional” y las “Primeras Semanas Internacionales de Visibilidad y transferencia”. Respecto a la consolidación de programas y proyectos impulsados en este período, se destacan:

- **Núcleos Disciplinarios, Comités Académicos y Comisiones Permanentes de AUGM:** la UNR incorporó representantes en nuevos agrupamientos como la Comisión de Medios de Comunicación Universitarios, Comisión de Posgrado, Comisión de Extensión y la creación de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- **Jornadas de Jóvenes Investigadores de AUGM.**
- **Programa Fondo Semilla:** articulación de nuevos proyectos con MinCyT.
- **Programa PPUA-PPUNR Redes Interuniversitarias:** se observa un incremento sostenido en el número de proyectos presentados y aprobados en las sucesivas convocatorias. Ya desde 2010 y en 2011, la UNR se posicionó primera en el ranking de proyectos aprobados. Alcanzando en 2012 en la Convocatoria a Redes VI, el primer lugar en monto total asignado a nivel nacional, en proyectos presentados (60), en cantidad de proyectos aprobados (24) y, en cantidad de proyectos de dirección propia (13). De las 126 instituciones de educación superior (IES) que conforman el Sistema Universitario Argentino, la Universidad Nacional de Rosario registra la participación con el mayor número de proyectos en el programa lo largo de las nueve convocatorias sucedidas desde 2006.
- **Programa PPUA-PPUNR Misiones al Extranjero:** El PPUA-PPUNR, prevé igualmente el mismo esquema que en el período anterior para la aplicación a misiones. La UNR, ha incorporado su promoción como instrumento central de la estrategia de internacionalización. Representando, además de la oportunidad de promover la universidad en el exterior, como instancias necesarias para multiplicar la celebración de Convenios Internacionales e incrementar la confianza recíproca que demandan todas las modalidades de cooperación.

Cantidad de participantes en los Programas de Movilidad Docente por año (2011-2018)

Años	Programa AVE Docente	Programa Escala Docente AUGM	Programa de Movilidad Docente a París	Programa de Movilidad Docente a Madrid	Becas de posgrado para Docentes de Universidades Nacionales. Convenio ME-Fund. Carolina	Total
2011	54	10	IV Convocatoria, 4 movilidades	II Convocatoria, 4 movilidades	1 movilidad	73
2012	45	8	-	III Convocatoria, 4 movilidades	-	57
2013	47	13	VIII Convocatoria, 1 movilidad	IV Convocatoria, 2 movilidades	-	63
2014	32	13	IX Convocatoria, 2 movilidades	V Convocatoria, 2 movilidades	-	49
2015	55	14	X Convocatoria, 2 movilidades	VI Convocatoria, 2 movilidades	-	73
2016	37	18	-	-	-	55
2017	63	-	-	-	-	63
2018	51	10	-	-	-	61

Fuente: Segunda Autoevaluación Institucional UNR (2018 y Memoria 2018 de la SRI (2019)

Cantidad de participantes en los Programas de Movilidad Estudiantil por año (2011-2017)

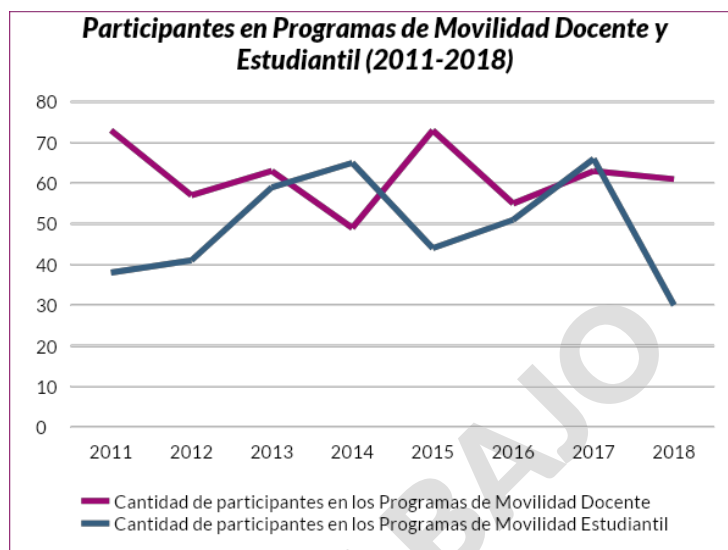
Años	Programa Escala Estudiantil de AUGM	Programa Escala de Estudiantes de Posgrado de AUGM	Programa AVE Estudiantil	Programa de Movilidad Académica Regional (MARCA)	Total
2011	26	-	5	7	38
2012	21	-	11	9	41
2013	17	4	15	23	59
2014	21	4	10	30	65
2015	20	3	13	8	44
2016	20	-	11	20	51
2017	32	4	10	20	66
2018	18	-	12	-	30

Fuente: Segunda Autoevaluación Institucional UNR (2018) y Memoria 2018 de la SRI (2019)

Plan de Internacionalización 2015-2019: con el objetivo de fortalecer, consolidar y acompañar el proceso de internacionalización de la UNR, a partir de un modelo de gestión propio, planificado, participativo y consensuado con las doce Facultades, se planificaron acciones para la continuidad de la oferta y ejecución de programas y proyectos implementados y la redefinición de aspectos normativos y procedimentales de programas propios. Se impulsaron, además, visitas a Consejos Directivos, jornadas de exposición de buenas prácticas, y se crearon la Unidad de Gestión y Seguimiento Financiero de Proyectos, y el Registro de Tránsito Internacional. Asimismo, se impulsaron los siguientes programas: el Programa de Planificación Internacional II, el Programa IeC UNR y el Programa de Dobles

Titulaciones y carreras compartidas en grado y posgrado. Además, se impulsaron reuniones mensuales y rotativas de la Mesa de Relaciones Internacionales.

En torno a las acciones impulsadas a partir de la AUGM, se consolidaron y desarrollaron el Programa Escala Estudiantes de Grado, el Programa Escala Docente, las Jornadas de Jóvenes Investigadores, el Programa Núcleos Disciplinarios y Comités Académicos, las Escuelas de Verano y el Seminario Universidad, Sociedad y Estado. La UNR participó, además, de dos reuniones de Delegados Asesores y dos del Consejo de Rectores.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la Segunda Autoevaluación Institucional UNR (2018) y Memoria 2018 de la SRI (2019)

Respecto a los estudiantes extranjeros que realizan estancias académicas en la UNR, a través del Programa Tutores Pares Internacionales, articulado con el Programa de Tutorías Pares desarrollado por la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, se desarrollaron acciones de acompañamiento, seguimiento y contención. En total, se postularon 80 tutores para acompañar a 71 estudiantes extranjeros.

Se destaca, por último, que en abril de 2019 se presentó públicamente la primer cohorte del Programa AVE Nodocente, a través de la cual 12 trabajadores nodocentes fueron seleccionados para recibir un subsidio de movilidad internacional para capacitación e intercambio en el extranjero.

Los mencionados Planes de Internacionalización, como puede verse, se han basado mayoritariamente en la internacionalización de la universidad mediante la firma de convenios y la movilidad de las personas: aquellos estudiantes, docentes y nodocentes que participan de diversas experiencias de movilidad internacional. Si bien esto constituye una base de suma importancia, surge el desafío de, además de profundizar este piso, desarrollar acciones articuladoras y estratégicas en torno a la capitalización de aquello que la universidad tiene para aportar al mundo -y puede legitimarla-: conocimiento, ciencia, técnica y cultura. Una política de internacionalización transversal, estratégica e integral para toda la universidad emerge como reto hacia 2030 .

3. Temas centrales

A partir de la lectura estratégica de los componentes desarrollados previamente -los impactos de la 4RI en la educación superior, las agendas universitarias nacionales e internacionales de hoy y el estado de situación de la UNR en materia de internacionalización- y su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se plantean cuatro temas centrales para el eje estratégico **UNIVERSIDAD INNOVADORA**:

3.1) ENTORNO ACADÉMICO INNOVADOR

Por **entorno académico innovador** entendemos a la universidad como un ambiente flexible, dinámico, colaborativo, interdisciplinar, sostenible y diverso que pueda responder con éxito a los desafíos que la 4RI plantea para la docencia, la investigación, la extensión, la transferencia y la administración. En este sentido, este tema incluye la **producción de espacios académicos que promuevan la creatividad, el diálogo, la escucha activa, la experimentación y la inteligencia colectiva**. Por un lado, estas cuestiones impulsan una **definición de la estructura y dinámica de las unidades académicas hacia un diseño integrado, multipropósito y flexible**: una transformación en centros sostenibles de actividad colaborativa que puedan renovarse constantemente, en sintonía con un entorno acelerado y cambiante. Por otro lado, se apunta también a un **modelo de administración abierto y transparente**: si el sello distintivo de la 4RI es el crecimiento exponencial y el cambio vertiginoso, esto produce la necesidad de actualizar las currículas, las normativas, las estructuras, etc., con una frecuencia sin precedentes, para que éstos estén en sintonía con el ritmo de los avances científicos y tecnológicos. Por último, se incluye la **apropiación de políticas y dispositivos de ciencia abierta**, profundizando el trabajo con toda la comunidad universitaria y favoreciendo nuevas estrategias para su afianzamiento.

¿Qué incluye?

Producción de espacios académicos que promuevan la creatividad, el diálogo, la escucha activa, la experimentación y la inteligencia colectiva.

Definición de la estructura y dinámica de las unidades académicas hacia un diseño integrado, multipropósito y flexible.

Diseño de modelos de administración abiertos y transparentes.

Apropiación de políticas y dispositivos de ciencia abierta.

3.2) CONEXIÓN CON UN MUNDO DIVERSO Y MULTICULTURAL

Este tema refiere a las acciones de la universidad orientadas al **compromiso ético, social y político con los desafíos contemporáneos**, y a la **apertura hacia un diálogo intensivo con la diversidad cultural**. La diversidad, en este sentido, emerge como característica fundamental del mundo contemporáneo, por lo que la universidad se enfrenta al desafío de gestionarla a partir del respeto y la tolerancia, sin caer en el asimilacionismo ni en la indiferencia. Se incluyen las prácticas dirigidas a la valoración de la riqueza y pluralidad de enfoques, modelos, saberes y miradas y el compromiso con la defensa de la libertad, el pluralismo, la equidad, la paz y los derechos humanos.

¿Qué incluye?

Compromiso ético, social y político con los desafíos contemporáneos.

Apertura a un diálogo intensivo con la diversidad cultural.

3.3) SINTONÍA CON LOS DESAFÍOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS DEL PAÍS, DE LA REGIÓN Y DEL MUNDO

Este tema incluye la sintonización de las acciones de la universidad en torno a los desafíos de la 4RI. Para avanzar hacia la eliminación de la brecha digital y tecnológica, para democratizar el acceso a la información y el conocimiento y para garantizar los cimientos de una universidad preparada para abordar los desafíos de la 4RI, la inversión en **redes y dispositivos de conectividad ágiles, accesibles y seguros** aparece como problemática central. Por otro lado, este tema abarca los procesos para la formación de profesionales en destrezas técnicas que vaya de la mano con criterios de responsabilidad ética, es decir, con el **desarrollo de profesionales con habilidades y capacidades para el mundo de la 4RI** (inteligencia artificial, robótica, big data), sin dejar de lado la dimensión humana respecto a cómo ésta impacta en las vidas de las personas (habilidades interpersonales, inteligencia emocional, capacidad de enseñanza).

Para un abordaje integral de la temática, surge aquí el desafío de la formación de docentes, investigadores y profesionales pensada no sólo para la destreza técnica, el crecimiento económico y la prosperidad material, sino también para un desarrollo humano, ético, social, democrático, comprometido e inclusivo, abordando las tensiones inherentes que acompañan al ritmo acelerado del cambio tecnológico, y la paradoja de un desarrollo tecnológico que puede aumentar la democratización, pero simultáneamente centralizar la riqueza y el poder. Además, se incluye el **estímulo de las prácticas interdisciplinarias** para la docencia, la investigación y la extensión. Los problemas complejos y multicausales del mundo actual requieren abordajes transdisciplinarios capaces de identificar sus múltiples dimensiones explicativas a través de saberes diversos y articulados e inteligencia colectiva.

El tema también refiere a la **actualización de los modelos de enseñanza, investigación y vinculación**, partiendo de la 3RI como base (conectividad, digitalización, cursos virtuales, presenciales e híbridos, MOOCs, videoconferencias, recursos asincrónicos, educación a distancia), a la cual sumar las tecnologías 4.0: realidad aumentada, internet de las cosas, inteligencia artificial, ciencia de datos, etc., con un fuerte componente colaborativo, flexible,

experimental e interdisciplinar, sin perder de vista criterios de excelencia académica, rigurosidad científica y valor público.

¿Qué incluye?

Inversión en redes y dispositivos de conectividad ágiles, accesibles y seguros.

Formación de docentes, investigadores y profesionales con capacidades y habilidades (tecnológicas y sociales) para el mundo de la 4º Revolución Industrial.

Abordaje de las tensiones políticas y sociales del cambio tecnológico.

Estímulo de las prácticas interdisciplinarias.

Actualización de modelos de enseñanza, investigación y vinculación.

3.4) INTERNACIONALIZACIÓN ESTRATÉGICA

Este tema contiene las acciones de **internacionalización y cooperación internacional**: la consolidación de una política institucional, de iniciativas transversales, alianzas estratégicas y **vinculación internacional de la universidad por legitimidad**. Los desafíos incluyen -además de la profundización de las prácticas ya instaladas como los programas de movilidad estudiantil, docente y nodocente y la firma de convenios- la promoción de acciones integrales y activas en torno a la atracción de estudiantes y profesionales extranjeros, la capitalización de la producción científica, tecnológica y cultural de la universidad y el intercambio de lecciones aprendidas y buenas prácticas.

¿Qué incluye?

Consolidación de una política institucional integral y transversal.

Desarrollo de instrumentos y capacidades a partir de alianzas estratégicas.

Intercambio de prácticas, saberes y tecnologías a nivel regional e internacional.

4. Referencias bibliográficas

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2018). *Servicios sociales para ciudadanos digitales*. Washington DC: BID.
- CASTELLS, M. (2005). *La Sociedad Red*. Alianza Editorial.
- CHINESE UNIVERSITY OF HONG KONG (2016). *CUHK Strategic Plan 2016-2020*. Disponible en: http://www.cuhk.edu.hk/strategicplan/2016/en/pdf/strategic-plan2016-2020_en.pdf
- GRANDINETTI, R. (2019). Los municipios desafiando sus límites: la construcción de capacidades para la innovación. Trabajo por presentar en el XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina, noviembre de 2019.
- HELSINGIN YLIOPISTO (2016). *Strategia 2017-2020*. Disponible en: <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/strategia-ja-johtaminen/strategia-2017-2020>
- INDIAN INSTITUTE OF TECHNOLOGY BOMBAY (2017). *IIT Bombay Strategic Plan*. Disponible en: http://www.iitb.ac.in/sites/default/files/Strategic%20Plan%20%282017-22%29_2.pdf
- MEIJER, A. (2018). Public Innovation Capacity: Developing and Testing a Self-Assessment Survey Instrument. *International Journal of Public Administration*, 00(00), 1-11.
- OSZLAK, O. (2019). La gestión Pública en la "era exponencial": desafíos para los países emergentes. Trabajo presentado en la XV Conferencia Anual de INPAE. Santiago de Chile, abril de 2019.
- PENPRASE, B. E. (2018). The Fourth Industrial Revolution and Higher Education. En: GLEASON, N. (ed.). *Higher Education in the Era of the Fourth Industrial Revolution*. Singapur: Ed. Palgrave Macmillan. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/325899393_The_Fourth_Industrial_Revolution_and_Higher_Education
- RAMIÓ, C. (2018). Los retos de la Administración pública del futuro: sostenibilidad económica, innovación y robotización. *RICEG. Revista Internacional de Ciencias Del Estado y de Gobierno*, 1(3), 315-354.
- SDSN AUSTRALIA/PACIFIC (2017). *Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector*. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network - Australia/Pacific, Melbourne.
- UNITED ARAB EMIRATES UNIVERSITY (2017). 2017-2021 Strategic Plan. Disponible en: https://www.uaeu.ac.ae/en/about/pdf/2018-1793_en.pdf
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID (s/f). *Estrategia UAM 2025*. Disponible en: <http://www.estrategiauam2025.uam.es>
- UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA (s/f). *Plan Estratégico*. Disponible en: <http://www.ucv.ve/sobre-la-ucv/resena-organizacional/plan-estrategico-de-la-ucv.html>
- UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2019*. Disponible en: <http://udelar.edu.uy/presupuesto/documentos/plan-estrategico-de-desarrollo-2015-2019-universidad-de-la-republica/>
- UNIVERSIDAD DE SALAMANCA (2019). *Plan Estratégico 2020-2023*. Disponible en: <https://www.usal.es/plan-estrategico-2020-2023>
- UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA (2018). *Plan de Sostenibilidad 2011-2030. Resumen ejecutivo*. Disponible en: https://oficinaverde.unizar.es/sites/oficinaverde.unizar.es/files/users/ofiverde/resumen_ejecutivo_plan_de_sostenibilidad_2011-2030.pdf
- UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (2017). *Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019*. Disponible en: <http://www.rector.unam.mx/doctos/PDI-2015-2019.pdf>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO (2012). *Plan Estratégico 2021*. Disponible en: <http://www.uncu.edu.ar/planificacion/upload/plan-estrategico-1.pdf>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA (2017). *Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020*. Disponible en: <http://www.unlpam.edu.ar/cultura-y-extension/edunlpam/catalogo/institucionales/plan-estrategico-y-plan-de-desarrollo-institucional-2016-2020-de-la-universidad-nacional-de-la-pampa>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA (2018). *Plan Estratégico 2018-2022*. Disponible en: <https://unlp.edu.ar/frontend/media/71/11271/b79232387aba4e2e083b220c56013398.pdf>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA (2019). *Plan Estratégico Participativo 2030*. Disponible en: <http://www2.mdp.edu.ar/index.php/institucional/plan-estrategico-2030>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (2018). *Segunda Autoevaluación Institucional*. Disponible en: <https://unr.edu.ar/noticia/12688/informe-autoevaluacion-institucional>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (2019). *Memoria 2018 de la Secretaría de Relaciones Internacionales*. Manuscrito sin publicar.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL (2010). *Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019*. Disponible en: https://www.unl.edu.ar/institucional/wp-content/uploads/sites/5/2018/12/215_unl_pdi_2010-2019.pdf
- UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR (2013). *Plan Estratégico 2011-2016-2026*. Disponible en: https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc_nd/docs/material/C182-M68.pdf
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE (2011). *Projeto Pedagógico Institucional 2011-2022. Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2018*. Disponible en: <https://www.furg.br/arquivos/institucional/ppi-2011-2022-pdi-2015-2018-furg.pdf>
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO SANTA MARIA (2018). *Plano de gestão 2018-2021*. Disponible en: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/wp-content/uploads/sites/344/2018/07/plano-de-gestao-2018-2021.pdf>
- UNIVERSITÀ DI BOLOGNA (2019). *Piano Strategico 2019-2021*. Disponible en: <https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/piano-strategico>
- UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA (s/f). *Plan Estratégico 2018-2030*. Disponible en: <https://www.uab.cat/web/conoce-la-uab/itinerarios/plan-estrategico-2018-2030-1345738210919.html>
- UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA (2015). *Plan Estratégico UPV 2020*. Disponible en: https://www.upv.es/noticias-upv/documentos/plan_estrategico_upv2020.pdf
- UNIVERSITAT POMPEU FABRA (s/f). *Plan Estratégico 2016-2025*. Disponible en: <https://www.upf.edu/es/web/plaestrategic/inicio>
- UNIVERSITÉ BRETAGNE-SUD (2017). *Plan Stratégique 2017-2021*. Disponible en: <https://www.univ-ubs.fr/fr/universite-bretagne-sud/strategie-organisation/plan-strategique-2017-2021.html>
- UNIVERSITÉ D'OTTAWA (s/f). *Destination 2020. Plan Stratégique*. Disponible en: <https://www.uottawa.ca/institutional-research-planning/sites/www.uottawa.ca.institutional-research-planning/files/destination-2020-plan-strategique.pdf>
- UNIVERSITY OF ALBERTA (2016). *Institutional Strategic Plan*. Disponible en: <https://d1pbog36rugm0t.cloudfront.net/-/media/isp/final-doc/12885institutionalstrategicplan33final.pdf>
- UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY (2018). *Berkeley Strategic Plan*. Disponible en: <https://strategicplan.berkeley.edu/publications/>

UNIVERSITY OF CALIFORNIA, LOS ANGELES (2010). *Excellence and Engagement: An Academic Plan For UCLA: 2010-2019*. Disponible en: <https://chancellor.ucla.edu/priorities/>

UNIVERSITY OF CANBERRA (2017). *Distinctive By Design. Our Strategic Plan 2018-2022*. Disponible en: https://www.canberra.edu.au/about-uc/strategic-plan/documents/UCCOR0387_UC_Strategic_Plan_A4_180904_DIGITAL.pdf

UNIVERSITY OF GHANA (2014). *Strategic Plan 2014-2024*. Disponible en: <http://www.ug.edu.gh/sites/default/files/documents/UG%20Strategic%20Plan.pdf>

UNIVERSITY OF JOHANNESBURG (s/f). *Strategic Plan 2025*. Disponible en: <https://www.uj.ac.za/about/Documents/Strategic%20Plan%202025.pdf>

UNIVERSITY OF OXFORD (2018). *Strategic Plan 2018-23*. Disponible en: <http://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23>

UNIVERSITY OF PRETORIA (2011). *Strategic Plan*. Disponible en: https://www.up.ac.za/media/shared/368/Document/strategic_plan_v11_13feb.zp168605.pdf

UNIVERSITY OF SYDNEY (2016). *2016-20 Strategic Plan*. Disponible en: <https://sydney.edu.au/dam/intranet/documents/strategy-and-planning/strategic-plan-2016-20.pdf>

UNIVERSITY OF THE PHILIPPINES (2012). *UP Strategic Plan 2011-2017*. Disponible en: https://www.up.edu.ph/wp-content/uploads/2017/05/Stratplan-FINAL-low_res.pdf

UNIVERSITY OF TOKIO (2015). *Announcement of The University of Tokio: Vision 2020*. Disponible en: <https://www.u-tokyo.ac.jp/content/400035617.pdf>

XING, B. y MARWALA, T. (2017). *Implications of the Fourth Industrial Age on Higher Education*. arXiv, Cornell University. Disponible en: <https://arxiv.org/pdf/1703.09643.pdf>