



# XIV COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA

La gestión del conocimiento  
y los nuevos modelos de Universidades

Florianópolis, 3 al 5 de Diciembre de 2014

CIGU2014

## ÁREA TEMÁTICA 7 INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

### TÍTULO: LAS REDES INTERNACIONALES DE DOCENCIA COMO COMUNIDADES DE PRÁCTICA. UNA EXPERIENCIA DE TRABAJO ENTRE UNIVERSIDADES IBEROAMERICANAS DEL GRUPO LA RÁBIDA

Ferreira, Teresa Carolina – Mail: [caroferreyra01@hotmail.com](mailto:caroferreyra01@hotmail.com) – Facultad de Ciencias  
Económicas – Universidad Nacional de Tucumán – Argentina

Quintana Contreras, José de Jesús – Mail: [jesus.quintana@cuci.udg.mx](mailto:jesus.quintana@cuci.udg.mx) – Centro Universitario  
La Ciénega – Universidad de Guadalajara – México.

Mignaco, Graciela Liana – Mail: [gracielamignaco@gmail.com](mailto:gracielamignaco@gmail.com) - Facultad de Ciencias  
Económicas – Universidad Nacional de Río Cuarto - Argentina

Ascárate, Lidia – Mail: [liascarate@face.unt.edu.ar](mailto:liascarate@face.unt.edu.ar) – Facultad de Ciencias Económicas –  
Universidad Nacional de Tucumán - Argentina

#### 1. Introducción

En Septiembre de 2013 nuestros centros universitarios recibieron ayuda de la Universidad Internacional de Andalucía para constituir una Red Temática con la finalidad de realizar una actividad docente conjunta entre profesores pertenecientes, al menos, a tres universidades del Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida.

Elaboramos una propuesta en el área “Desarrollo económico y empresarial” que fue desarrollada, conforme al plan de trabajo elaborado, en el Centro Universitario La Ciénega dependiente de la Universidad de Guadalajara, México, y en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Tanto la actividad docente como las acciones complementarias, interacciones, colaboraciones y transferencias entre los tres centros universitarios participantes en esta experiencia, posibilitaron generar una multitud de productos y resultados, tanto tangibles como intangibles, constituyéndose en una verdadera comunidad de práctica.

El propósito de este trabajo es compartir la experiencia transcribiéndola en un formato compatible, entendiendo que la diversidad universitaria iberoamericana presenta grandes oportunidades de aprendizaje.

Constituirá un insumo para seguir pensando y produciendo nuevas reflexiones, nuevas propuestas que promuevan la transferencia de los aprendizajes adquiridos por la experiencia en la Red a otros contextos.

## **2. La internacionalización en Iberoamérica**

Las Universidades son instituciones que han sido participes desde sus orígenes de la creación del futuro, ya sea mediante la formación de las nuevas generaciones como mediante la creación de nuevos conocimientos. En este sentido, las Universidades no pueden ser solo “reactivas” sino que deben ser “proactivas” y “predictivas” del futuro a construir.

Y en ese futuro, que ya es presente, debe contemplarse el impacto de la creciente necesidad de internacionalización, del rol de la universidad en el espacio iberoamericano del conocimiento. La internacionalización puede concebirse, por un lado, como un proceso para la mejora de la calidad y pertinencia de las funciones universitarias y, por otro, como un instrumento para la proyección internacional.

El carácter dual de la internacionalización implica un proceso cultural al interior de la universidad, un medio: para mejorar la docencia, la investigación y la extensión; para consolidar valores como la cooperación y solidaridad en la cultura institucional; para

abrir nuevos espacios para la proyección internacional y la asociación con organizaciones y redes.

La Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (CMES) de la UNESCO, celebrada en el año 2009 en París Francia, destaca que la cooperación internacional en materia de educación superior debería basarse en la solidaridad y el respeto mutuos; señala que los establecimientos de enseñanza superior tienen la responsabilidad social de contribuir a reducir la brecha en materia de desarrollo mediante el aumento de la transferencia de conocimientos a través de las fronteras, en particular hacia los países en desarrollo.

La diversidad universitaria iberoamericana a nivel internacional presenta grandes oportunidades. En un contexto tan amplio, toda universidad puede aprender y beneficiarse de otras. Los intercambios docentes, los programas conjuntos y la colaboración generan caminos de aprendizaje bidireccional.

Sin dudas, la Universidad Internacional de Andalucía ha tenido presente estas relevantes cuestiones a la hora de proponer Redes Temáticas de Docencia a las Universidades miembros del Grupo La Rábida, del cual nuestros centros universitarios forman parte.<sup>1</sup>

### **3. Lineamientos y acciones de internacionalización**

El proceso de internacionalización ha logrado avances innegables e importantes en los centros universitarios participantes, aunque con distintos matices entre ellos.

La Universidad de Guadalajara (UDG) es la red Universitaria del Estado de Jalisco, la Universidad pública y autónoma de mayor importancia en el Occidente de México. En 1994 adoptó el modelo de red para organizar sus actividades académicas y administrativas. Esta estructura se sustenta en: una Administración General responsable de la coordinación y representación de la Red Universitaria, seis centros

---

<sup>1</sup> El *Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida* tiene su origen en el Convenio de Cooperación firmado en 1995 por varias universidades en la Sede Iberoamericana de Santa María de la Rábida de la Universidad Internacional de Andalucía (España), constituyéndose de manera efectiva el 4 de abril de 1997 en Catamarca (Argentina) bajo la denominación de Grupo La Rábida. En febrero de 2005 se refunda y cambia su denominación a *Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida*. Su finalidad es la cooperación académica, científica, tecnológica y cultural, para estrechar los lazos universitarios y la integración de los pueblos iberoamericanos.

universitarios temáticos ubicados en la zona metropolitana de Guadalajara y nueve centros regionales ubicados en las principales ciudades que son polos de desarrollo de las diferentes zonas del estado. A lo anterior se suma la oferta académica que brinda el Sistema de Universidad Virtual (SUV), con sus diferentes programas técnicos, carreras y servicios.

Las acciones docentes previstas en la red se llevaron a cabo en el Centro Universitario de la Ciénega (CUCIÉNEGA), fundado en 1994 en la región aledaña a la rivera del Lago de Chapala. Dicho Centro Universitario ofrece formación educativa en las áreas de Negocios, Contaduría y Finanzas, Estudios Económicos Internacionales, Ciencias Básicas, Ciencias Tecnológicas, Ciencias Médicas, Derecho, Política, Comunicación y Psicología. Cuenta con tres sedes (Ocotlan, Atotonilco El Alto y La Barca), en las ciudades medias más importantes de un conjunto de municipios, que atienden una población estudiantil cercana a los cinco mil alumnos.

La Universidad de Guadalajara tiene a la Internacionalización como uno de sus ejes estratégicos. Al enunciar su visión 2030, expresa que: *“es una Red Universitaria con reconocimiento internacional, incluyente, flexible y dinámica; líder en las transformaciones de la sociedad, a través de formas innovadoras de producción y socialización de conocimiento”*.

El Centro Universitario la Ciénega ha emprendido acciones firmes para promover la internacionalización de sus funciones. Se suscribieron convenios con universidades extranjeras para la gestión conjunta de programas de Maestrías. De igual manera, se suscribieron convenios para ofrecer el doctorado en “Cooperación e Intervención Social”. La internacionalización de las funciones se ha fortalecido con la movilización de estudiantes a distintas universidades europeas y latinoamericanas y con la participación de de profesores del centro en distintas redes docentes y de investigación.

La Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) fue creada el 1° de mayo del año 1971, por Ley Nacional 19.020. Su creación fue prevista en el Plan Nacional de Desarrollo y Seguridad 1971 – 1975; es la primera Universidad fundada sobre la base de un estudio previo de factibilidad, y que, al iniciar sus actividades contó con un plan de desarrollo a mediano plazo.

Debe destacarse la importancia de Río Cuarto como punto de concentración de población y nudo de comunicaciones, la diversidad de actividades económicas y culturales que en ella se llevan a cabo y el alto grado de organización comunitaria. La localidad de Río Cuarto es el segundo aglomerado de la provincia de Córdoba. En ese contexto urbano, la Universidad cumple desde su fundación un papel dinámico desde el punto de vista educativo, cultural y como fuente de trabajo.

El área de influencia de la UNRC, en términos de procedencia de los alumnos y de articulación con las instituciones locales, comprende nueve departamentos del centro y sur de la provincia de Córdoba, en los que se asienta alrededor del 27% de la población de la provincia. También recibe población estudiantil de las provincias vecinas de San Luis, La Pampa, Buenos Aires, Santa Fe, Mendoza y San Juan.

La estructura académica de la Universidad se compone por cinco facultades: Facultad de Agronomía y Veterinaria, Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Exactas, Físico- Químicas y Naturales, Facultad de Ciencias Humanas y Facultad de Ingeniería. Al interior de las Facultades, los Departamentos son las unidades responsables de todas las actividades sustantivas.

La Universidad Nacional de Río Cuarto, a través de la Secretaría de Posgrado y Cooperación Internacional participa del espacio de Cooperación Internacional que contribuye al establecimiento de Redes de Comunicación Interinstitucional, a los fines de fortalecer el quehacer educativo y contribuir al acervo del conocimiento a través del contacto y la interacción académica.

Se han desarrollado Convenios de Intercambio, Programas de Educación a Distancia, Acuerdos de Cooperación con Universidades extranjeras, logrando de esta manera contribuir al desarrollo de los recursos humanos desde una perspectiva internacional.

La UNRC y la Universidad de Guadalajara han generado un fuerte vínculo desde el año 2010 a través de la aplicación de Trayectos Curriculares Sistemáticos en Cooperación Internacional. Presentaron además ponencias e intervenciones conjuntas en la Universidad de Málaga en el año 2010 en un evento internacional. En Marzo de 2011 en la sede de la Facultad de Ciencias Económicas se realizó un Seminario Internacional sobre Tics y vinculado a Competencias, que contó con la presencia de Profesores de la

UDG, quienes se unieron a la red que conforma la UNRC, la Universidad de Málaga y otras universidades europeas y latinoamericanas.

La Universidad Nacional de Tucumán se encuentra celebrando el centenario de su fundación, la que tuvo lugar el 25 de mayo de 1914. Está localizada en una de las provincias más pobladas del país, rasgo que, junto con su reducida superficie relativa, la dota de una densidad de población alta.

El proyecto fundador, sintetizado en el lema '*Pedes in terra ad sidera visus*' (Los pies en la tierra y la mirada en el cielo), le asigna una vocación regional, el carácter de universidad moderna comprometida con el desarrollo de su medio local y regional, atenta a la ciencia de la época y abierta al mundo. Las clásicas funciones de docencia, investigación y extensión estuvieron presentes desde su concepción y posterior inauguración.

La UNT está organizada sobre una estructura integrada por el Rectorado y sus dependencias, trece facultades, una escuela universitaria y siete escuelas experimentales pre-universitarias. Tiene además un centro universitario en el sur tucumano y otros importantes organismos y servicios universitarios.

La Dirección de Relaciones Internacionales de la U.N.T. es un organismo técnico dependiente del Rectorado cuya misión principal es implementar las políticas de relaciones internacionales que definan las autoridades superiores de la Universidad. Tiene un consejo asesor integrado por representantes docentes de las distintas unidades académicas.

Una de las facetas más notorias de los procesos de internacionalización está representada por la movilidad internacional de estudiantes universitarios. Ejemplo de ello son los programas de intercambio estudiantil Escala, de la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM) y el Programa Jóvenes de Intercambio México-Argentina (JIMA).

De una manera más reducida, se presentan programas de movilidad internacional de docentes, aunque se están dando estímulos para la adhesión a Redes y Asociaciones Universitarias.

También es importante la atracción y recepción de estudiantes extranjeros en carreras de grado y postgrado. La cooperación en la enseñanza y en la certificación de los idiomas son incentivos importantes en este sentido.

Las Facultades de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto y de la Universidad Nacional de Tucumán se encuentran vinculadas a través de la Asociación de Profesores Universitarios de la Argentina de Recursos Humanos (APUARH) desde 1990. Dicha asociación organizó en numerosas oportunidades Jornadas y Congresos conjuntamente con la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA).

#### **4. Finalidades perseguidas por la Red de Docencia**

Por lo que se refiere al ámbito académico las redes suelen entenderse como un "mecanismo de apoyo, intercambio e información que atraviesan fronteras y brindan un gran dinamismo a partir de la conjunción de intereses respecto a una temática o problema"

Una red académica puede concebirse como un mecanismo de apoyo, de intercambio de información y una comunidad de comunicación horizontal, cuya base es una red social, un tejido, un carrete complejo en el que se sinergizan, a través de interacciones entre vínculos, dinanismos, intereses, fuerzas, energías y puntos de apoyo y encuentro, con el propósito principal de dialogar, encontrar respuestas, construir conocimientos y unirse en la búsqueda o creación de soluciones respecto a una temática o problema.<sup>2</sup>

Impulsados por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, presentamos una propuesta en la Convocatoria 2012 dentro del área "*Desarrollo económico y empresarial*", denominando al proyecto "*La eficiencia de la gestión de los recursos humanos en las Pymes como factor de desarrollo empresarial*".

Uno de los objetivos perseguidos fue profundizar el conocimiento de los conceptos y prácticas propias de la administración de los recursos humanos en las pymes y analizar cómo se aplican en distintos contextos nacionales e internacionales, reconociendo las diferencias regionales y culturales propias de cada zona.

---

<sup>2</sup> Reynaga Obregón, Sonia (2005), *Redes. Posibilidades para la mejora para la formación y trabajo académico*, Editorial Universidad de Guadalajara, Pág. 4.

También buscamos analizar la paulatina necesidad de profesionalización de la gestión de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas, como una forma de tender al desarrollo empresarial. Este objetivo nos podría permitir a futuro profundizar una línea de investigación conjunta entre las universidades intervinientes.

Se diseñaron distintos bloques temáticos: uno de ellos, relativo la dinámica del poder en las organizaciones, sus bases y fuentes. En el mismo se abordó también el tema del conflicto, en especial el que se da en las empresas pymes familiares.

Otro módulo se refería al papel del liderazgo dentro de la dirección de Recursos Humanos y los distintos estilos que pueden presentarse en las Pymes, poniendo énfasis en las posibles realidades de cara a las diferencias culturales de las organizaciones de las distintas zonas en las cuales están insertas las universidades intervinientes.

Se hizo foco además en el proceso de profesionalización de la función de Recursos Humanos en las Pymes, atendiendo a las diferentes etapas evolutivas de este tipo de organizaciones, y a las particularidades que asumen las técnicas de gestión de Recursos Humanos en cada una de ellas.

## **5. Actividades Desarrolladas**

En una primera etapa, que tuvo lugar en Noviembre de 2013 en México, se desarrollaron las actividades docentes previstas en las distintas sedes del Centro Universitario Regional de La Ciénega, dependiente de la Universidad de Guadalajara. En Julio de 2014 la Red Temática de Docencia se constituyó en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

En ambos casos se llevaron a cabo reuniones con autoridades universitarias, con el propósito de firmar convenios para la realización de nuevas actividades de docencia, investigación y extensión.

Se desarrollaron las actividades de docencia planificadas, las que implicaron una fuerte interacción con los alumnos de grado y postgrado, sumado a los equipos docentes de cada centro universitario. Se intentó dar respuesta a las inquietudes manifestadas por los asistentes a los seminarios respecto a los diferentes temas que se plantearon,

reflexionando además sobre las diferencias y/ o similitudes existentes entre las Pymes de las diferentes regiones.

Como actividades complementarias, se realizaron reuniones de trabajo con investigadores de las universidades intervinientes en donde se establecieron posibles líneas de investigación a desarrollar en el futuro, como por ejemplo, el proceso de profesionalización de la función de Recursos Humanos en cada lugar: realidades y posibles tendencias. Se expusieron los lineamientos de los proyectos en curso o presentados para su evaluación y aprobación, poniendo un interés particular en aquellos que tuviesen impacto regional.

Se realizaron además visitas a empresas Pymes locales, conjuntamente con los equipos docentes de cada lugar, para vivenciar sus procesos productivos y sus realidades de gestión en el área de Recursos Humanos.

Se hizo una visita al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Tucumán, exponiendo sobre las prácticas en temas de Recursos Humanos de las Pymes de cada región y sobre la realidad educativa de los respectivos Centros Universitarios. Los profesionales asistentes se mostraron interesados en los temas tratados y su posibilidad de, a través de ellos, agregar valor a sus procesos de consultoría.

Se organizó una mesa redonda con responsables de Recursos Humanos de empresas Pymes de Tucumán, donde los asistentes expusieron las problemáticas que deben afrontar en las distintas organizaciones a las que pertenecen, las que diferían según el tamaño y tipo de empresas. Los docentes respondieron desde sus distintas formaciones y vivencias, las cuales eran variadas por pertenecer a Universidades que son de distintas regiones. Todo ello redundó en una riquísima experiencia, no solo para los dirigentes sino para los docentes, ya que confrontaron y aunaron conceptos y respuestas a las problemáticas que eran similares a pesar de las diversas realidades.

## **6. Las Redes Docentes como Comunidades de Práctica**

La gestión del conocimiento se ha convertido en un tema muy discutido, ya que investigadores, consultores y profesionales consideran a la creación de conocimiento como fuente de ventaja competitiva.

Nonaka y Takeuchi (1997) desarrollaron un modelo que relaciona el proceso de innovación a los conocimientos existentes – tácito y explícito – en una organización. Este proceso ocurre a partir de una espiral de conocimiento, basada en el compromiso personal y en varias conversiones entre el conocimiento implícito y explícito; eso involucra el individuo, el grupo, la organización y el entorno.

La relación entre el conocimiento y la acción está en el centro de la reflexión de la gestión del conocimiento. Es por esta razón que resulta interesante articular a dicha reflexión el tema de las Comunidades de Práctica, explorando la relación entre los conocimientos organizacionales y la acción colectiva.

Las *Comunidades de Práctica*, también llamadas *Comunidades de Conocimiento*, están formadas por un grupo de personas que comparten entre sí información, reflexiones, consejos e ideas. Su objetivo consiste en desarrollar las capacidades y la creación e intercambio de conocimiento entre sus miembros a través de un entorno colaborativo y de trabajo en equipo. Dichos miembros se mantienen unidos por la pasión, el compromiso y su identificación con el tema objeto de la Comunidad.

La finalidad de una comunidad de práctica es la de hacer explícita la transferencia informal de conocimiento, ofreciendo una estructura formal que permite adquirir más conocimiento a través de las experiencias compartidas dentro del grupo. Y en este sentido, creemos que es algo que se dio en la red que constituimos.

## **7. Reflexiones Finales**

Las Redes Internacionales, como comunidades de práctica, crean las condiciones adecuadas para hacer surgir colectivamente el conocimiento y compartirlo. Contribuyen además a aumentar el capital social de los centros universitarios participantes, ya que crean redes de personas con las cuales hay confianza.

El proceso de internacionalización ha logrado avances innegables e importantes en los centros universitarios participantes.

La internacionalización de la Universidad es un planteamiento estratégico y como tal debe entenderse y organizarse.

La sociedad en red nos ha abierto nuevas posibilidades que sitúan a la Universidad, a sus programas y a su comunidad académica en un espacio global en el que pueden aportar conocimiento y valorar el ya existente, con la misión última que le está encomendada: la formación de personas que verdaderamente puedan ser agentes de transformación de nuestras sociedades.

## **8. Bibliografía**

Arocena, Rodrigo y Sutz, Judith, (2001), *La universidad latinoamericana del futuro: Tendencias, escenarios, alternativas*. Unión de Universidades de América Latina. UDUAL. México.

Gacel-Ávila J. (2006), *La dimensión internacional de las universidades, Contexto, Procesos, Estrategias*, Universidad de Guadalajara-CONAHEC, México.

Lesser, E, Prusak, L. (1999). *Communities of practice, social capital and organizational knowledge*. White paper, IBM Institute for Knowledge Management, Cambridge.

Mercado Del Collado, Ricardo (1998). *Las redes académicas como herramientas de la cooperación internacional*. En Educación global: las redes de colaboración, AMPEI, México.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

Reynaga Obregón, Sonia (2005), *Redes. Posibilidades para la mejora para la formación y trabajo académico*, Editorial Universidad de Guadalajara.

Rodríguez Antón, José M. y Trujillo Reyes, Juana C., (2007), *¿Las Universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente?*, En *Universia Business Review – Actualidad Económica*. Tercer Trimestre 2007. ISSN 1698-5117.

Sebastián, Jesús, (2013), *Dimensiones y métricas de la Internacionalización de las Universidades*, en *Revista Universidades* N° 51, Unión de Universidades de América Latina, UDUAL, México.

Siufi, G. y Pugliese, J. C. (2005), *La cooperación en educación superior en América Latina. Situación actual y perspectivas futuras*. En *Revista de ciencias sociales del instituto universitario de investigación Ortega y Gasset*, Año III – Número 8,

Septiembre de 2005, Madrid (España). Disponible en:  
<http://www.ortegaygasset.edu/circunstancia/numero8/art3.htm>

Soto Arguedas, I. J., (2010), *La influencia de las redes académicas en el quehacer universitario a quienes gestionan la calidad educativa. Proyecto de Desarrollo de Capacidades de Redes Académicas, DECARA II*, perteneciente a la Red: Grupo Universitario para la Calidad en América Latina - GUCAL, Alemania-Costa Rica.

UNESCO (2009), *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009: Las nuevas dinámicas de la Educación Superior y la Investigación para el cambio social y el Desarrollo*, París, 5-8 de Julio de 2009.

Wenger, Etienne (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Editorial Paidós.