

ORIGINAL ARTICLE

**Internationalizing from the Border: Governance and Academic Cooperation
between Paraguay and Argentina*****Internacionalizar desde la frontera: gestión y cooperación académica Paraguay-Argentina***

Elida Duarte Sánchez^{1,2}  
Luisa Del Pilar Gamarra Zalazar¹  
Alcidia Alicia Vallejos Armoa¹  

¹ Universidad Nacional de Pilar, Paraguay.

² Universidad Autónoma de Encarnación, Paraguay.

How to cite: Duarte, E., Gamarra, L. Del P., & Vallejos, A. A. (2026). Internationalizing from the Border: Governance and Academic Cooperation between Paraguay and Argentina. *Revista San Gregorio*, 1(Especial_4), 25–35. http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_4.4265

Received: 08-06-2026

Accepted: 01-10-2026

Published: 15-10-2026

ABSTRACT

In the Latin American context, characterized by debates on hegemonic models of internationalization and approaches oriented toward regional cooperation, this study seeks to understand how interuniversity cooperation processes are configured and managed in cross-border settings. The objective is therefore to analyze the management of internationalization and academic cooperation in border universities located between Paraguay and Argentina. A qualitative, exploratory-descriptive, and comparative study was conducted. The institutional strategic plans of the National University of Formosa, the National University of the Northeast, and the National University of Pilar were analyzed, and in 2025 a semi-structured questionnaire was administered to 12 institutional actors involved in cooperation and internationalization processes. The information was examined through comparative document analysis and thematic analysis. The universities analyzed incorporate internationalization and cooperation into their planning instruments, although with different levels of explicitness and operationalization. Cooperation is concentrated in academic mobility, joint research, shared training initiatives, and academic networks, with a predominance of declarative and operational levels over a still uneven degree of strategic institutionalization. The main barriers identified were financial, organizational, and strategic. It is concluded that cross-border academic cooperation constitutes a valued and territorial relevant practice, but its consolidation requires stronger integration with institutional planning, stable funding, interinstitutional coordination, and systematic monitoring and evaluation mechanisms. **Keywords:** Academic cooperation; Regional development; Border contexts; University management; Situated internationalization.

RESUMEN

En el contexto latinoamericano, caracterizado por debates sobre modelos hegemónicos de internacionalización y enfoques orientados a la cooperación regional, la investigación se orienta a comprender cómo se configuran y gestionan los procesos de cooperación interuniversitaria en contextos transfronterizos. El objetivo por lo tanto es analizar la gestión de la internacionalización y la cooperación académica en universidades de frontera entre Paraguay y Argentina. Se desarrolló un estudio cualitativo, exploratorio-descriptivo y comparativo. Se analizaron los planes estratégicos institucionales de la Universidad Nacional de Formosa, la Universidad Nacional del Nordeste y la Universidad Nacional de Pilar, y se aplicó en 2025 un cuestionario semiestructurado a 12 actores institucionales vinculados con procesos de cooperación e internacionalización. La información fue examinada mediante análisis documental comparativo y análisis temático. Las universidades analizadas incorporan la internacionalización y la cooperación en sus instrumentos de planificación, aunque con distintos niveles de explicitación y operacionalización. La cooperación se concentra en movilidad académica, investigación conjunta, formación compartida y redes, con predominio de niveles declarativos y operativos frente a una institucionalización estratégica todavía desigual. Las principales barreras identificadas fueron financieras, organizacionales y estratégicas. Se concluye que la cooperación académica fronteriza constituye una práctica valorada y territorialmente pertinente, pero su consolidación requiere mayor integración con la planificación institucional, financiamiento estable, coordinación interinstitucional y mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación.

Palabras clave: Cooperación académica; Desarrollo regional; Escenarios fronterizos; Gestión universitaria; Internacionalización situada.



INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la educación superior se ha consolidado en las últimas décadas como una de las funciones estratégicas de las universidades, particularmente en un contexto global marcado por la intensificación de los flujos de conocimiento, la movilidad académica y la cooperación científica. Sin embargo, diversos estudios han señalado que los procesos de internacionalización no se desarrollan de manera homogénea ni neutral, sino que se encuentran atravesados por desigualdades estructurales, asimetrías geopolíticas y condicionamientos territoriales que inciden de manera diferencial en las instituciones de educación superior, especialmente en América Latina (Aupetit Didou, 2017; Gacel-Ávila, Villalón de la Isla & Vázquez-Niño, 2024; García & Bonnati, 2024).

En el ámbito latinoamericano, la internacionalización ha sido objeto de una creciente problematización crítica, que cuestiona la adopción de modelos hegemónicos orientados a la competencia global, la mercantilización de la educación y la búsqueda de posicionamiento en rankings internacionales. Los sistemas de evaluación científica y publicación internacional suelen privilegiar circuitos académicos dominantes, lo que plantea la necesidad de fortalecer agendas de investigación regionales y enfoques situados en la producción de conocimiento (Gacel-Ávila et al., 2024; Perrotta & del Valle, 2023; Vessuri & Rodríguez-Medina, 2022).

Frente a estas perspectivas, distintos autores han propuesto enfoques alternativos que conciben la internacionalización como un proceso endógeno, vinculado a la cooperación académica, la integración regional y el fortalecimiento de las universidades públicas en contextos periféricos (Leal et al., 2020; Rodrigues & Costa, 2026).

Por otro lado, la internacionalización de la educación superior en América Latina ocupó un lugar relevante en las Conferencias Regionales de Educación Superior de 2008 y 2018, en las que se reafirmó la educación superior como un bien público social y se promovieron la integración regional y la cooperación académica como dimensiones estratégicas para el desarrollo de los sistemas de educación superior de América Latina y el Caribe (UNESCO-IESALC, 2008, 2018).

En este marco, emerge con fuerza la noción de internacionalización desde una perspectiva situada, desarrollada principalmente en la literatura latinoamericana con aportes de Oregioni (2017) y Leal & Oregioni (202), y se plantea mirarla como un proceso estratégico de inserción y articulación internacional que, lejos de replicar modelos globales estandarizados, se configura desde capacidades institucionales específicas, redes académicas desiguales y proyectos regionales de integración, operando potencialmente como vector de transformación institucional y territorial.

Las universidades de frontera han sido abordadas en la literatura desde distintos campos, como los estudios sobre integración regional, desarrollo territorial y cooperación transfronteriza. No obstante, los análisis centrados específicamente en la gestión de la internacionalización en universidades de frontera continúan siendo escasos (Rodrigues & Costa, 2026).

Algunos estudios han comenzado a visibilizar el potencial estratégico de estas instituciones para la cooperación académica regional, destacando experiencias situadas de integración educativa y producción de conocimiento en contextos limítrofes (Oregioni & Duarte Sánchez, 2024; Leal & Oregioni, 2020). Si bien estudios anteriores han demostrado que la cooperación fronteriza fortalece capacidades académicas mediante prácticas de gestión regional, persiste la necesidad de analizar con mayor profundidad los mecanismos de institucionalización, sostenibilidad y escalabilidad de estos procesos en el marco de políticas universitarias regionales (Duarte Sánchez & Gamarra, 2024).

Desde la perspectiva situada, la internacionalización, la cooperación universitaria deben analizarse en relación con las estructuras regionales y los márgenes de acción institucional que permiten disputar el modelo hegemónico orientado a la competencia global (Leal & Oregioni, 2020). En el caso de las universidades de frontera, esta disputa adquiere una dimensión territorial específica, en tanto las dinámicas de cooperación regional pueden fortalecer capacidades académico-científico-tecnológicas ancladas en problemáticas compartidas.

Desde el campo de la gestión universitaria, diversos autores han subrayado que la internacionalización requiere ser concebida como un proceso estratégico, articulado a la planificación institucional, la asignación de recursos y los sistemas de seguimiento y evaluación; (Almuiñas Rivero & Galarza, 2012; Fernandez Lamarra, 2014). En ausencia de políticas claras y dispositivos de gestión específicos, las acciones de internacionalización tienden a depender de iniciativas individuales o de áreas académicas particulares, lo que limita su sostenibilidad y su impacto institucional.

En este contexto, se identifica un vacío analítico en la articulación entre internacionalización situada, universidades de frontera y gestión universitaria, particularmente desde investigaciones empíricas que recuperen la perspectiva de los actores institucionales involucrados en estos procesos. Si bien existen aportes teóricos y estudios de caso dispersos, son aún limitadas las investigaciones que analizan de manera sistemática cómo se gestiona la cooperación académica en contextos fronterizos, qué modalidades predominan, qué beneficios y obstáculos se identifican y qué estrategias se proponen para su fortalecimiento.

A partir de esta problemática, el presente artículo se propone analizar la gestión de la internacionalización y la cooperación académica en universidades de frontera entre Paraguay y Argentina. Las preguntas que orientan el estudio son: ¿cómo se gestiona la internacionalización en universidades de frontera?, ¿qué sentidos se atribuyen a la cooperación académica regional?, y ¿qué tensiones y desafíos emergen para su institucionalización como estrategia de desarrollo académico e institucional en el contexto latinoamericano?

METODOLOGÍA

Diseño y enfoque de la investigación

El estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, orientado a analizar la gestión de la internacionalización y la cooperación académica en universidades de frontera entre Paraguay y Argentina. Este enfoque resulta pertinente para comprender procesos institucionales complejos, en los que intervienen prácticas, percepciones y decisiones organizacionales que no pueden ser abordadas únicamente a través de indicadores cuantitativos, sino que requieren recuperar los sentidos atribuidos por los actores involucrados (Vasilachis, 2006).

El diseño combinó dos fuentes de información complementarias: a) el análisis documental de los planes estratégicos institucionales de tres universidades públicas localizadas en territorios fronterizos y b) la información obtenida mediante un cuestionario semiestructurado aplicado a actores institucionales vinculados directa o indirectamente con la internacionalización y la cooperación académica.

Unidades institucionales y fuentes documentales

El estudio comprendió tres universidades públicas: la Universidad Nacional de Formosa (UNaF), Argentina; la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), Argentina; y la Universidad Nacional de Pilar (UNP), Paraguay. Para el componente documental se analizaron los respectivos instrumentos de planificación institucional: el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2027 (UNaF, 2017), el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2020-2030 (UNNE, 2020) y el Plan Estratégico Institucional 2023-2027 (UNP, 2023).

Participantes

El componente empírico incluyó actores institucionales pertenecientes a las universidades analizadas y vinculados directa o indirectamente con procesos de cooperación académica e internacionalización. Participaron gestores universitarios, autoridades académicas y docentes seleccionados por su conocimiento de las dinámicas institucionales y de las iniciativas de cooperación desarrolladas. Se obtuvieron doce respuestas válidas, que constituyeron el corpus correspondiente a las percepciones de los actores institucionales.

Técnica e instrumento de recolección de información

La información proveniente de los actores institucionales se recolectó durante 2025 mediante un cuestionario semiestructurado compuesto por preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas permitieron obtener información descriptiva sobre la existencia y conocimiento de convenios y otros dispositivos institucionales de cooperación; la percepción acerca del desarrollo efectivo de cooperación entre universidades de frontera; las áreas académicas involucradas; y la importancia atribuida a la cooperación académica regional.

Las preguntas abiertas estuvieron orientadas a profundizar en las modalidades de colaboración desarrolladas o consideradas viables, los beneficios atribuidos a la cooperación académica, los obstáculos que condicionan su desarrollo y las iniciativas consideradas necesarias para fortalecerla desde la gestión universitaria.

Como parte de este proceso se construyeron matrices analíticas destinadas a organizar los hallazgos correspondientes a los dispositivos de cooperación, las modalidades de colaboración, las áreas académicas involucradas, los aportes atribuidos a la cooperación, las barreras identificadas y las iniciativas propuestas para su fortalecimiento.

Los datos derivados de las preguntas cerradas fueron utilizados con una finalidad descriptiva y complementaria al análisis cualitativo. Finalmente, se realizó una lectura integrada de las dos fuentes de información con el propósito de contrastar los lineamientos contenidos en la planificación institucional con las percepciones de los actores acerca de las prácticas de cooperación.

Consideraciones éticas y alcance del estudio

Se preservó la confidencialidad de las personas participantes mediante el tratamiento anónimo de las respuestas y el uso de la información exclusivamente con fines académicos. El estudio posee un alcance exploratorio y contextual. Sus resultados corresponden a las tres universidades analizadas y a las percepciones de los doce participantes incluidos en el estudio, por lo que no pretenden ser estadísticamente generalizables al conjunto de universidades fronterizas de Paraguay y Argentina. Su propósito consiste en aportar evidencia situada que permita comprender las formas de gestión, institucionalización y cooperación académica desarrolladas en contextos universitarios transfronterizos.

RESULTADOS

Internacionalización y cooperación en la planificación institucional

La comparación de los instrumentos de planificación institucional permitió identificar convergencias y diferencias en la incorporación de la internacionalización, la cooperación académica, el enfoque territorial y los mecanismos de gestión y evaluación. Como se observa en la Tabla 1, las tres universidades incorporan la internacionalización y la cooperación académica en sus instrumentos de planificación, aunque con distintos niveles de explicitación y operacionalización. Mientras la UNaF y la UNNE integran estas dimensiones de manera transversal dentro de sus proyectos institucionales de largo plazo, la UNP presenta una estructura más operativa, articulada mediante líneas estratégicas, objetivos, indicadores y responsables. En los tres casos, la planificación se vincula con procesos de evaluación institucional y mejora continua.

Tabla 1. *Comparación de la internacionalización y la cooperación académica en los planes estratégicos institucionales.*

Dimensión	Universidad Nacional de Formosa (UNaF)	Universidad Nacional del Nordeste (UNNE)	Universidad Nacional de Pilar (UNP)
Denominación del Plan	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)	Plan Estratégico Institucional (PE)
Horizonte temporal	2017-2027	2020-2030	2023-2027
Fundamento del plan	Se sustenta en procesos de autoevaluación institucional y evaluación externa (CONEAU), con continuidad histórica del planeamiento.	Orientado a consolidar una universidad regional con planificación estratégica de largo plazo y evaluación sistemática de la gestión.	Se apoya en procesos de evaluación institucional interna y externa, articulados al planeamiento estratégico y a la mejora continua.
Enfoque territorial / frontera	Reconoce explícitamente el aporte al desarrollo provincial, regional e internacional, con énfasis en la inclusión y la pertinencia.	Define una identidad regional y una proyección institucional que “trasciende fronteras”, con fuerte anclaje territorial.	Incorpora la territorialización de la investigación, la extensión y la vinculación, con énfasis en el desarrollo local y regional.
Internacionalización	Integrada de forma transversal como parte del aporte regional e internacional, sin un eje exclusivo pero con presencia en distintas líneas estratégicas.	Vinculada al eje de Integración Institucional y a la cooperación académica regional e internacional.	Articulada a la vinculación, la cooperación académica regional e internacional y la transformación digital universitaria.

Dimensión	Universidad Nacional de Formosa (UNaF)	Universidad Nacional del Nordeste (UNNE)	Universidad Nacional de Pilar (UNP)
Gestión de la internacionalización	Asociada a la planificación institucional y a procesos de evaluación, con orientación estratégica de largo plazo.	Enmarcada en ejes y objetivos estratégicos, con énfasis en la articulación institucional y regional.	Gestionada mediante líneas estratégicas con objetivos e indicadores, integradas a los mecanismos de evaluación institucional.
Estructura del plan	Objetivos estratégicos y Líneas Estratégicas Fundamentales (LEF).	Ejes estratégicos, objetivos y líneas de acción.	Líneas estratégicas, objetivos, indicadores y responsables.
Relación con calidad y evaluación	Fuerte articulación entre planificación, evaluación institucional y mejora continua.	Integra calidad, planificación y rendición de cuentas como principios de gestión.	Articula calidad educativa, planificación estratégica y evaluación institucional interna y externa como ejes de la gestión

Nota. Elaboración a partir de datos extraídos de las págs. Web de las universidades estudiadas (2025).

Configuración e institucionalización de la cooperación académica

El análisis de las respuestas permitió identificar diferencias en el grado de formalización, conocimiento, activación y articulación estratégica de los dispositivos de cooperación académica. Como se observa en la Tabla 2, las universidades analizadas disponen de instrumentos formales de cooperación académica; sin embargo, su conocimiento, activación y articulación con la gestión institucional presentan diferencias entre los actores consultados. Los resultados sugieren que la formalización de convenios constituye una condición necesaria, pero no suficiente, para asegurar la continuidad y la integración estratégica de la cooperación en los procesos institucionales.

Tabla 2. Dimensiones de institucionalización de los dispositivos de cooperación académica.

Dimensión analítica	Resultados principales	Implicación para la gestión
Formalización	Presencia mayoritaria de convenios marco, específicos y memorandos	Alto grado de formalización jurídica
Conocimiento	Reconocimiento desigual; presencia de desconocimiento parcial	Débil apropiación institucional
Activación	Funcionamiento ligado a proyectos o vínculos personales	Operación fragmentada y no sistemática
Articulación estratégica	Escasa integración a planificación y evaluación institucional	Internacionalización no plenamente institucionalizada
Continuidad	Acciones dependientes de actores específicos	Riesgo de discontinuidad

Nota. Elaboración propia a partir de las respuestas al cuestionario semiestructurado aplicado en 2025 a actores institucionales de las universidades analizadas.

A partir de los patrones identificados en las respuestas en relación con la continuidad de las acciones, su grado de sistematicidad, la dependencia de iniciativas individuales, la planificación y el liderazgo institucional se construyó una tipología de tres niveles de institucionalización percibida: declarativo, operativo y estratégico. La Figura 1 muestra que la institucionalización de la cooperación puede comprenderse como un continuo que avanza desde el reconocimiento formal hacia su integración en la gestión estratégica. En las respuestas analizadas se identifican con mayor frecuencia rasgos correspondientes a los niveles declarativo y operativo, mientras que los atributos asociados al nivel estratégico aparecen de forma menos consistente. La información indica que la cooperación se encuentra formalmente reconocida y operativamente activa, aunque con distintos grados de consolidación estratégica.

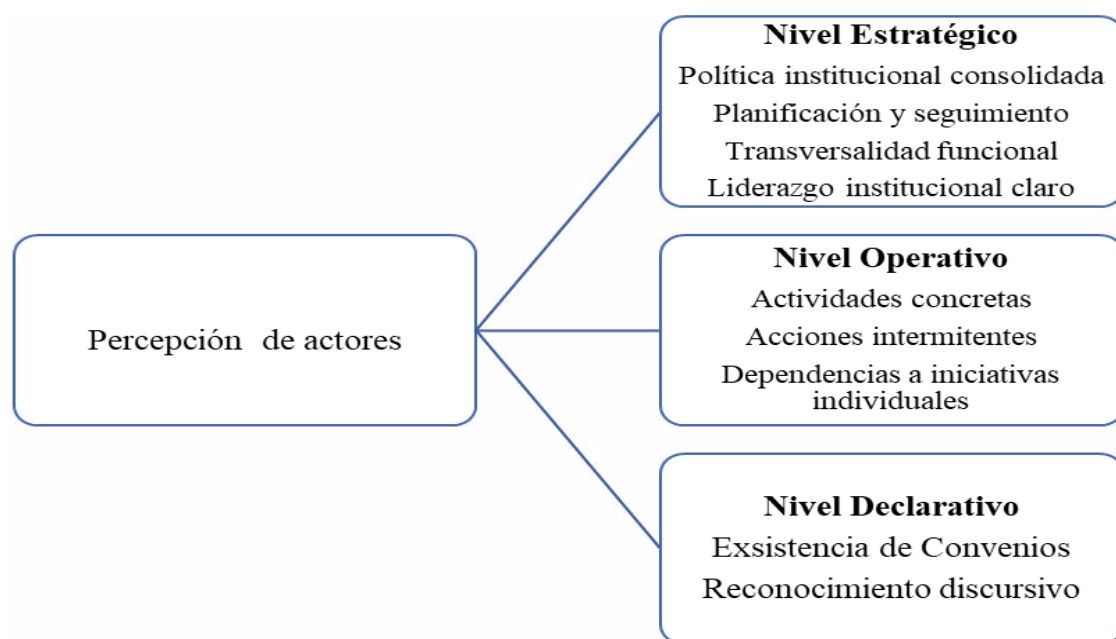


Figura 1. Niveles de institucionalización percibida de la cooperación académica.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis temático de las respuestas al cuestionario semiestructurado aplicado en 2025 a actores institucionales de las universidades analizadas.

Modalidades, áreas y aportes de la cooperación académica

El análisis de las respuestas abiertas permitió identificar las modalidades de cooperación consideradas viables o efectivamente desarrolladas en el contexto de universidades de frontera. Como se evidencia en la Tabla 3, existe una concentración en actividades académicas vinculadas a docencia e investigación, tales como movilidad, educación a distancia, proyectos conjuntos y participación en redes. No se registran menciones demostrativas a mecanismos de gestión compartida o planificación estratégica interinstitucional.

Tabla 3. Modalidades de cooperación académica identificadas en las universidades analizadas.

Modalidad	Dimensión	Nivel de institucionalización	Horizonte estratégico
Movilidad	Docencia	Medio	Operativo
Investigación conjunta	Investigación	Medio-Alto	Programático
Gestión compartida	Gobernanza	Bajo	Estratégico

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de las respuestas abiertas del cuestionario semiestructurado aplicado en 2025 a actores institucionales de las universidades analizadas.

En relación con las áreas académicas involucradas en actividades de cooperación e internacionalización, los resultados muestran una participación predominante de las ciencias sociales, seguidas por la ingeniería y las ciencias de la salud. En la Tabla 4, se evidencia una configuración disciplinar diferenciada en los procesos de cooperación internacional, con predominio de las Ciencias Sociales y participación intermedia de Ingeniería y Ciencias de la Salud. Desde una perspectiva de gestión, esta dinámica sugiere la necesidad de promover una internacionalización más transversal, capaz de integrar disciplinas diversas en función de los desafíos territoriales propios del contexto fronterizo.

Tabla 4. Áreas académicas involucradas en las actividades de cooperación e internacionalización.

Área académica	Nivel de participación percibida	Grado de consolidación	Potencial estratégico territorial
Ciencias Sociales	Alto	Consolidado	Alto
Ingeniería	Medio	En expansión	Alto

Área académica	Nivel de participación percibida	Grado de consolidación	Potencial estratégico territorial
Ciencias de la Salud	Medio-bajo	Emergente	Estratégico
Otras áreas	Bajo	Incipiente	Potencial

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de las respuestas abiertas del cuestionario semiestructurado aplicado en 2025 a actores institucionales de las universidades analizadas.

Valor estratégico de la cooperación interuniversitaria

La tabla 5, en la cual se sintetiza el nivel de importancia atribuido y los fundamentos estratégicos asociados a dicha valoración. Se muestra que existe un consenso institucional amplio respecto al valor de esta dimensión, la totalidad de los actores la considera importante o muy importante, asociándola al fortalecimiento de las funciones sustantivas y al desarrollo regional. No obstante, si bien la cooperación goza de legitimidad simbólica y centralidad discursiva, su traducción en mecanismos sistemáticos de planificación, gestión y articulación interinstitucional aún presenta márgenes de consolidación. Esta brecha entre valoración estratégica y estructuración institucional constituye un rasgo importante de los procesos de internacionalización en universidades de frontera.

Tabla 5. *Percepción del valor estratégico de la cooperación interuniversitaria en las universidades analizadas.*

Dimensión	Valoración predominante	Fundamento estratégico identificado
Importancia institucional	Muy alta	Fortalecimiento de funciones sustantivas
Desarrollo académico	Alta	Ampliación de oportunidades formativas
Desarrollo regional	Alta	Integración y cooperación territorial

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de las respuestas abiertas del cuestionario semiestructurado aplicado en 2025 a actores institucionales de las universidades analizadas.

El reconocimiento del valor estratégico de la cooperación académica se traduce en la identificación de aportes concretos vinculados al fortalecimiento de las funciones sustantivas universitarias. La Tabla 6 sistematiza estos aportes, diferenciando su contribución en términos de investigación, docencia y extensión, así como su proyección institucional y territorial. evidencia que la investigación conjunta constituye el principal aporte estratégico atribuido a la cooperación académica fronteriza, seguida por el intercambio estudiantil y el desarrollo de programas de posgrado binacionales. Esta jerarquización revela una concepción de la internacionalización orientada al fortalecimiento estructural de las funciones sustantivas universitarias.

Tabla 6. *Percepción de los aportes estratégicos de la cooperación académica fronteriza.*

Aporte estratégico	Función universitaria predominante	Alcance estratégico
Investigación conjunta	Investigación	Estratégico
Intercambio estudiantil	Docencia	Programático
Posgrados binacionales	Docencia-Investigación	Estructural
Desarrollo regional	Extensión	Territorial
Interculturalidad	Extensión	Transversal

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de las respuestas abiertas del cuestionario semiestructurado aplicado en 2025 a actores institucionales de las universidades analizadas.

Barreras y condiciones para el fortalecimiento de la cooperación

Como se observa en la Tabla 7, las principales barreras para la cooperación académica interuniversitaria se concentran en dimensiones financieras, organizacionales y estratégicas. La insuficiencia de recursos aparece como el condicionamiento de mayor incidencia, debido a sus efectos sobre la continuidad y ampliación de las iniciativas de movilidad, investigación y colaboración académica. A esta limitación se suman dificultades de coordinación y comunicación institucional, así como desajustes entre las prioridades estratégicas de las universidades participantes.

Tabla 7. *Barreras en la cooperación interuniversitaria.*

Tipos de barreras	Manifestación	Nivel de incidencia	Impacto en la cooperación
Financiera	Escasez de fondos	Alta	Limita continuidad y expansión
Organizacional	Comunicación y burocracia	Media	Dificulta articulación
Estratégica	Prioridades institucionales	Media	Fragmenta la planificación

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de las respuestas abiertas del cuestionario semiestructurado aplicado en 2025 a actores institucionales de las universidades analizadas.

La Tabla 8 muestra que las iniciativas propuestas por los gestores no se limitan a acciones puntuales, sino que apuntan a fortalecer las condiciones generales que hacen posible la cooperación académica en el espacio fronterizo. Las propuestas abarcan aspectos financieros, organizacionales y estratégicos, lo que sugiere una comprensión amplia de la cooperación como proceso institucional complejo.

Tabla 8. *Estrategias institucionales para el fortalecimiento de la cooperación académica.*

Dimensión estratégica	Iniciativas propuestas	Alcance esperado	Contribución a la institucionalización
Financiamiento estructural	Asignación de recursos específicos; becas completas; apoyo a proyectos conjuntos; financiamiento de movilidad docente y estudiantil	Garantizar continuidad y ampliación de iniciativas	Sostenibilidad y expansión transversal
Comunicación y coordinación institucional	Mejora de canales internos; mayor contacto entre equipos de gestión; estrategias de difusión recíproca	Mayor participación y articulación Inter facultades	Reducción de fragmentación operativa
Política institucional explícita de internacionalización	Definición de lineamientos estratégicos; integración de la cooperación en planes institucionales; priorización en agendas rectorales	Coherencia y alineación estratégica	Consolidación estructural de la cooperación
Articulación académica directa	Movilidad sistemática; redes de investigación; presentación conjunta a convocatorias externas	Fortalecimiento de vínculos académicos concretos	Activación operativa sostenida

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de las respuestas abiertas del cuestionario semiestructurado aplicado en 2025 a actores institucionales de las universidades.

DISCUSIÓN

Los resultados contribuyen a la comprensión de la cooperación académica entre universidades de frontera no es una práctica existente y valorada, aunque configurada de manera sectorial y condicionada por limitaciones estructurales. Se evidencia que la internacionalización no se despliega como política homogénea transversal, sino como dinámica relacional anclada en iniciativas académicas específicas, principalmente en los ámbitos de docencia e investigación.

La comparación de los planes muestra que las tres instituciones comparten una planificación estratégica sustentada en procesos de evaluación institucional, así como una orientación hacia la calidad y la mejora continua. No obstante, se identifican diferencias en los horizontes temporales, en la estructura de los planes y en el modo en que la internacionalización y la cooperación académica son conceptualizadas y operacionalizadas dentro de la gestión universitaria, lo que resulta consistente con enfoques que destacan la centralidad de la planificación y la gestión estratégica en los procesos de internacionalización (Almuiñas Rivero & Galarza, 2012).

Las diferencias observadas adquieren especial relevancia por tratarse de universidades públicas localizadas en territorios de frontera. En estos contextos, la cooperación académica no puede interpretarse exclusivamente desde modelos generales de internacionalización, ya que se encuentra condicionada por las características institucionales, territoriales y regionales en las que se desarrollan las universidades.

Desde la perspectiva de la internacionalización situada, Oregioni (2025) sostiene que los procesos de internacionalización de la educación superior en América Latina deben analizarse considerando las particularidades socio-territoriales de las instituciones y sus formas específicas de inserción regional. En este sentido, la cooperación académica aparece como una práctica existente y valorada, pero con niveles desiguales de institucionalización, lo que condiciona su consolidación como una política transversal de la gestión universitaria, particularmente en contextos regionales y de frontera.

Estudios recientes desarrollados en el contexto latinoamericano señalan que la internacionalización suele desarrollarse a partir de redes académicas y capitales disciplinares previos antes que como resultado de una planificación central plenamente integrada (Didou Aupetit, 2014; Gacel-Ávila, 2018). Sin embargo, el caso analizado aporta un matiz relevante: en contextos de frontera, estas dinámicas no solo responden a trayectorias académicas, sino también a proximidades territoriales y afinidades regionales que configuran una internacionalización situada (Oregioni, 2017; Perrotta, 2016).

Desde esta perspectiva, la cooperación en el contexto de frontera se interpreta como mecanismo de articulación regional entre sistemas nacionales diferenciados (Perrotta, 2016). Los resultados muestran que la cooperación se construye desde relaciones académicas concretas y redes interpersonales, mientras que los dispositivos formales de planificación y gestión aparecen con menor integración operativa. Esta brecha entre marco estratégico y práctica efectiva sugiere una institucionalización parcial de la internacionalización, fenómeno que ha sido señalado en estudios sobre gestión universitaria en América Latina (Almuiñas & Galarza, 2016; Fernández Lamarra, 2015).

No obstante, las orientaciones de gestión emergentes expresadas por los gestores consultados indican conciencia institucional respecto a los desafíos de sostenibilidad, financiamiento y coordinación. Los resultados permiten problematizar la idea de que la internacionalización universitaria se define exclusivamente por su grado de inserción global o por indicadores de movilidad masiva. En el caso de las universidades analizadas, la internacionalización se articula más bien como proceso de cooperación regional con sentido público, orientado al fortalecimiento académico y al desarrollo territorial compartido (Arocena & Sutz, 2025; Oregioni, 2017; Wit, 2020).

El aporte original de este estudio radica en proponer la categoría de gestión percibida de la internacionalización como herramienta analítica para examinar el grado de institucionalización de la cooperación transfronteriza desde la perspectiva de los actores. Esta aproximación permite distinguir entre cooperación formalizada y cooperación efectivamente integrada en la gestión estratégica universitaria. Asimismo, contribuye a enriquecer el debate sobre la internacionalización situada al incorporar la dimensión organizacional y de gestión como variable explicativa central.

En consecuencia, la cooperación académica entre universidades de frontera puede comprenderse como proceso en transición, donde convergen prácticas consolidadas, limitaciones estructurales y potencialidades estratégicas. Sin embargo, los hallazgos del estudio presentan limitaciones, su carácter exploratorio y el reducido número de participantes, restringen el alcance de los hallazgos a las instituciones y actores analizados. Asimismo, el estudio se concentra en tres universidades públicas ubicadas en contextos fronterizos entre Paraguay y Argentina, por lo que los resultados no pueden extrapolarse de manera directa a otras instituciones ni a otros espacios transfronterizos.

Estas limitaciones abren distintas líneas para futuras investigaciones, ya que resultaría pertinente ampliar el número y diversidad de universidades analizadas, incorporar otros actores institucionales y desarrollar estudios comparativos entre diferentes regiones fronterizas de América Latina. Asimismo, sería relevante profundizar en

diseños de investigación que combinen evidencia cualitativa y cuantitativa para analizar con mayor precisión la relación entre planificación estratégica, financiamiento, movilidad académica, producción científica conjunta y desarrollo territorial.

CONCLUSIONES

El análisis de los procesos de cooperación interuniversitaria en universidades públicas situadas en la frontera entre Paraguay y Argentina, evidencia que la cooperación académica constituye una práctica existente y valorada institucionalmente, sustentada en convenios, acuerdos y otras modalidades de vinculación, pero con niveles desiguales de articulación con la planificación, el seguimiento y la gestión estratégica. Las principales formas de cooperación se concentran en la movilidad académica, la investigación conjunta, la formación compartida y la participación en redes, con una presencia disciplinar diferenciada y una valoración positiva de sus aportes al fortalecimiento académico, la integración regional y el desarrollo territorial. No obstante, su consolidación se encuentra condicionada por limitaciones financieras, dificultades organizacionales, diferencias en las prioridades institucionales y una activación todavía dependiente, en algunos casos, de iniciativas específicas o vínculos personales.

En consecuencia, el fortalecimiento de la cooperación transfronteriza requiere avanzar desde formas predominantemente declarativas y operativas hacia una gestión más estratégica, mediante políticas institucionales explícitas, financiamiento estable, coordinación interinstitucional, mecanismos de seguimiento y una mayor integración de la cooperación en los instrumentos de planificación universitaria. Desde esta perspectiva, la internacionalización en contextos de frontera se configura como un proceso situado, vinculado tanto al fortalecimiento institucional como a la articulación territorial y regional.

REFERENCIAS

- Almuiñas Rivero, J.L & Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *UGUAL*, 72-97. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>
- Arocena, R. & Sutz, J. (2021). *El ideal latinoamericano de universidad y la realidad del siglo XXI*. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=925592>
- Aupetit Didou, S. (2017). *La internacionalización de la educación superior en América Latina : transitar de lo exógeno a lo endógeno*. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe. <http://dspaceudual.org/handle/Rep-UDUAL/42>
- Duarte Sánchez, E. & Gamarra, L. (2024). Cooperación universitaria como medio de internacionalización integral de universidades de frontera en el sur de Paraguay. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 1-11. <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/7829>
- Fernandez Lamarra, N. (2014). Los procesos de evaluación institucional y de la docencia y la planificación estratégica universitaria en Argentina. *Revista Argentina de Educación Superior: RAES*, (9), 74-90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6526905>
- Gacel-Ávila, Villalón de la Isla & Vázquez-Niño (2024). La h de la educación superior en América Latina: Una visión comparada intrarregional . *Revista Educación Superior y Sociedad*, 310-334. <https://doi.org/10.54674/ess.v36i1.912>
- García, P.D. & Bonnati, J. (2024). La Internacionalización en América Latina, debates teóricos, políticos y educativos. *Ciencias Humanas*, 19-37. <https://doi.org/10.31512/19819250.2024.25.03.19-37>
- Rodrigues Hatsek, D. J. & Costa Morosini, M. (2026). Internacionalización contrahegemónica y el sur global: aportes epistemológicos para la educación básica latinoamericana. *Educação em Revista*, 42, 1-28. <https://doi.org/10.1590/0102-469863596>
- Leal, F., Moraes, M. C. B., & Oregioni, M. S. (2020). Questionando o discurso ea prática de internacionalização da educação superior predominantes na América Latina. *Education policy analysis archives*, 28, 132-132. <https://doi.org/10.14507/epaa.28.3904>

- Oregoni, M. S., & Duarte Sánchez, E. (2024). Dinámicas de Internacionalización en Universidades de Frontera mediante Redes de Cooperación Sur-Sur. En J. L. Alumuñas, J. Galarza, & J. Passarini. *La gestión de la internacionalización de la educación superior en la región Latinoamericana y Caribeña: Teoría y prácticas institucionales* (pp. 65-90). <https://repositorio.serrana.edu.py/wp-content/uploads/2024/12/Libro-Internacionalizacion-2024-1.pdf>
- Oregoni, M. S. (2017). La Internacionalización desde una perspectiva situada: Tensiones y Desafíos en la Región Latinoamericana. *Revista Internacional de Educación Superior*, 114-133. doi:10.22348/rie-sup.v3i1.7667
- Oregoni, M. S. (2025). Internacionalización de la Educación Superior en Universidades de Frontera desde una perspectiva situada. *Revista Argentina de Educación Superior: RAES*, (30), 46-63. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10246684>
- Perrotta, D., & del Valle, D. (2023). *Internacionalización universitaria y movilización política*. CABA:CLACSO. <https://www.clacso.org/wpcontent/uploads/2023/03/Internacionalizacion-universitaria.pdf>
- Perrotta, D. (2016). *La internacionalización de la Universidad. Debates globales, acciones regionales*. BS AS: UNGS. https://www.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/pdfs_ediciones/La_internacionalizacion%3Bn_de_la_universidad-resumen.pdf
- UNESCO-IESALC. (2008). *Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES 2008)*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RDUUNC_37c1e-c449aa6893172dcd546ca34a890
- UNESCO-IESALC. (2018). *Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES 2018)*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. <https://www.iesalc.unesco.org/es/cres>
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). La investigación cualitativa. *Estrategias de investigación cualitativa*, 1(1). <https://www.famg.org.ar/documentos/herramientas-investigacion/03-investigacion-cualitativa-Vasilachis-2017.pdf>
- Vessuri, H., & Rodríguez-Medina, L. (2022). Producing knowledge in Latin America: Social sciences research assessment with a geopolitical perspective. *Handbook on research assessment in the social sciences*, 472-490. <https://doi.org/10.4337/9781800372559.00039>

Conflicts of Interest:

The authors declares no conflicts of interest.

Author Contributions:

The authors were responsible for all aspects of the study, including conceptualization, methodology, analysis, and writing.

Disclaimer/Publisher's Note:

The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the authors and individual contributors and not of Revista San Gregorio or the editors. Revista San Gregorio and/or the editors disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.