

# LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



Jocelyne Gacel-Ávila

*Editora*

La dimensión internacional  
de la educación superior  
en América Latina y el Caribe

# La dimensión internacional de la educación superior en América Latina y el Caribe

JOCELYNE GACEL-ÁVILA

*Editora*



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA



Cofinanciado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea

Primera edición, 2018

Este material fue cofinanciado por la Unión Europea dentro del proyecto 573572-EPP-1-2016-1-MX-EPPKA2-CBHE-JP Red Regional para el Fomento de la Internacionalización de la Educación Superior en América Latina (RIESAL), en el marco del programa Erasmus+.

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye la aprobación de los contenidos, los cuales reflejan sólo los puntos de vista de los autores, y la Comisión no puede ser considerada responsable por ningún uso que pueda ser hecho de la información aquí contenida.

Los contenidos de esta publicación son responsabilidad personal de los autores, no comprometen ni representan a las Instituciones a las cuales pertenecen ni a la patrocinadora.

Este material está disponible en el portal oficial del proyecto de RIESAL para descarga gratuita. Su reproducción y uso son permitidos siempre y cuando los contenidos no sean alterados y se cite debidamente la fuente original, con los datos de este libro.

Asistencia técnica: Claudia Vinatier

Cuidado editorial: Agustín Madrigal

ISBN: 978-84-17523-28-2

# CONTENIDO

Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe: principales tendencias y características	11
Jocelyne Gacel-Ávila	
Scilia Rodríguez-Rodríguez	

## Sección 1

### INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Argentina	35
Julio César Theiler	
Juan Luis Mérega	
Brasil	57
Giselle Torrens	
Luiz Gustavo Carlos	
Patrícia Spadaro	
Maria Amália Oliva	
Colombia	79
Alma Sofía Castro Lara	
Marcela Wolff López	
Cuba	91
Tania Yakelyn Cala Peguero	
María Elena Fernández	
Marianela Constanten Macías	
Raúl Hernández Pérez	

México	111
Magdalena L. Bustos-Aguirre	
Ismael A. Crôtte-Ávila	
Carlos Iván Moreno Arellano	
Perú	131
Sofía Wong	
Sheyla Salazar	
Uruguay	147
Lincoln Bizzozero	
Virginia Delisante	
Alejandra Tagliani	
Camila Zeballos	

## Sección 2

### COOPERACIÓN BIRREGIONAL: CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN UNIVERSITARIA ENTRE EUROPA Y AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

UNIVERSITAT D'ALACANT	
Caso práctico: el proyecto SUMA (programa ALFA III de la Unión Europea)	165
Roberto Escarré	
Joseph Myers	
VRIJE UNIVERSITEIT BRUSSEL	
Buenas prácticas en la cooperación universitaria al desarrollo: los programas de cooperación universitaria institucional en Flandes, Bélgica	183
Françoise de Cupere	
FACHHOCHSCHULE MÜNSTER	
Buenas prácticas en la relación universidad-empresa para la transferencia de conocimiento: los casos de AIMday de la Universidad de Uppsala, Suecia, y Team Academy de la Universidad de Ciencias Aplicadas Jyväskylä, Finlandia	203
Lina Landinez	
Victoria Galan-Muros	

### Sección 3

#### ASOCIACIONES LATINOAMERICANAS QUE IMPULSAN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Asociación Mexicana para la Educación Internacional	219
Magdalena L. Bustos-Aguirre	
Ismael A. Crôtte-Ávila	
América Magdalena Lizárraga González	
Asociación Colombiana de Universidades	227
Juan Guillermo Hoyos Aristizábal	
Luisa Fernanda Villamizar Rodríguez	
Asociación de Universidades Grupo Montevideo	237
Álvaro Maglia Canzani	
Juan Manuel Sotelo	
Associação Brasileira de Educação Internacional	251
Renée Zicman	

UNIVERSITAT D'ALACANT

CASO PRÁCTICO: EL PROYECTO SUMA

(PROGRAMA ALFA III DE LA UNIÓN EUROPEA)

ROBERTO ESCARRÉ

JOSEPH MYERS





## 1. Contexto

El proyecto Sustainable Universities Financial Management Network, o en español, Red de Gestión Financiera para Universidades (SUMA) (2010-2013) fue subvencionado por la Comisión Europea (CE) bajo la convocatoria ALFA III (2007-2013). Esta convocatoria pretendía promover la cooperación e intercambio de buenas prácticas y conocimientos en el ámbito de la educación superior entre universidades latinoamericanas y europeas. Desde 2014, el tipo de actividades que financia el programa ALFA se integra bajo el paraguas del programa Erasmus+, en concreto en el epígrafe de *Capacity building for higher education*.

El proyecto fue concedido en 2010 y tenía una duración de tres años, recibiendo la mayor financiación de la historia de la convocatoria ALFA: más de dos millones de euros. El proyecto integraba cuatro socios europeos y dieciocho universidades latinoamericanas, lo que suponía una institución de educación superior (IES) de cada país latinoamericano elegible para el programa. En concreto, el consorcio estaba conformado por las universidades señaladas en la Figura 1.



**Figura 1**  
Universidades integrantes de proyecto SUMA



Unión Europea	América Latina
 FH Joanneum Gesellschaft MBH (FHJ)	 Universidad Nacional del Litoral (UNL)
 Universidad de Alicante (UA)	 Universidad Mayor de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX)
 Universitaet des Saarlandes (SAAR)	 Pontificia Universidade Católica de Rio de Janeiro (PUC)
 Università Degli Studi Di Genova (UNIGE)	 Universidad Viña del Mar (UVM)
	 Universidad Industrial de Santander (UIS), <i>Coordinador</i>
	 Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC)
	 Universidad de la Habana (UH)
<small>FINANCED BY THE EUROPEAN UNION</small>	 Universidad Central del Ecuador (UCE)
	 Universidad de El Salvador (UES)
	 Universidad del Valle de Guatemala (UVG)
	 Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)
	 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)
	 Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)
	 Universidad Católica Santa María La Antigua (USMA)
	 Universidad Nacional del Este (UNE)
	 Pontificia Universidad Católica Perú (PUCP)
	 Universidad ORT Uruguay (ORT)
	 Universidad Simón Bolívar (USB)

Fuente: elaboración propia.

## 2. Objetivos

El objetivo principal del proyecto SUMA se centró en tres retos en particular, siempre teniendo en cuenta el objetivo subyacente de la modernización de prácticas de gestión financiera y de estrategias de diversificación de ingresos en IES de América Latina (Figura 2).

Figura 2  
Objetivos de proyecto SUMA



<b>1</b>	La promoción de integración regional a través de la creación de una red de gestores financieros dedicándose a la modernización de sistemas y prácticas de gestión financiera
 <b>2</b>	La mejora de las capacidades humanas, organizativas y técnicas de IES de AL para aumentar la eficacia en gestión financiera y diversificación de ingresos
 <b>3</b>	La promoción de la imputabilidad y transparencia a través de la sistematización y el desarrollo de buenas prácticas

Fuente: elaboración propia.

### 3. Beneficiarios

El impacto del proyecto fue bastante amplio e incidió directa e indirectamente en tres grupos principales de personas (Figura 3).

Figura 3  
Grupos de personas involucrados en proyecto SUMA

<b>1</b>	Los gestores financieros de las IES, que ganaron un mayor conocimiento de financiación y recaudación de fondos sustentables
 <b>2</b>	El personal y los estudiantes de IES, que experimentarán un sistema más sustentable y equitativo
 <b>3</b>	Los cuerpos gubernamentales que tienen la responsabilidad de elaborar políticas de ES

Fuente: elaboración propia.

## 4. Implementación

La implementación del proyecto se llevó a cabo en tres fases principales:

1. Análisis y sistematización de experiencias a nivel regional. Se llevaron a cabo análisis para obtener información detallada sobre la situación de la gestión financiera en las IES de América Latina.
2. Desarrollo y fortalecimiento de capacidades. Basándose en los resultados de la primera fase, se desarrollaron materiales y actividades de formación para gestores financieros y personal administrativo. Se organizaron cuatro talleres con enfoque de formación para formadores, y luego dos talleres en cada universidad del consorcio, así como talleres en línea para personal de universidades que no pertenecían al consorcio.
3. *Networking* y difusión. Se difundieron todos los resultados alcanzados en el proyecto con la ayuda de actores gubernamentales. También se creó una base de datos de expertos para dar visibilidad a los participantes individuales que integran la red.

Finalmente, se realizó una conferencia internacional en San José, Costa Rica, que a la vez remató el proyecto y lanzó la Red SUMA, que daría continuidad a la iniciativa y ampliaría la red de socios.

## 5. Postproyecto

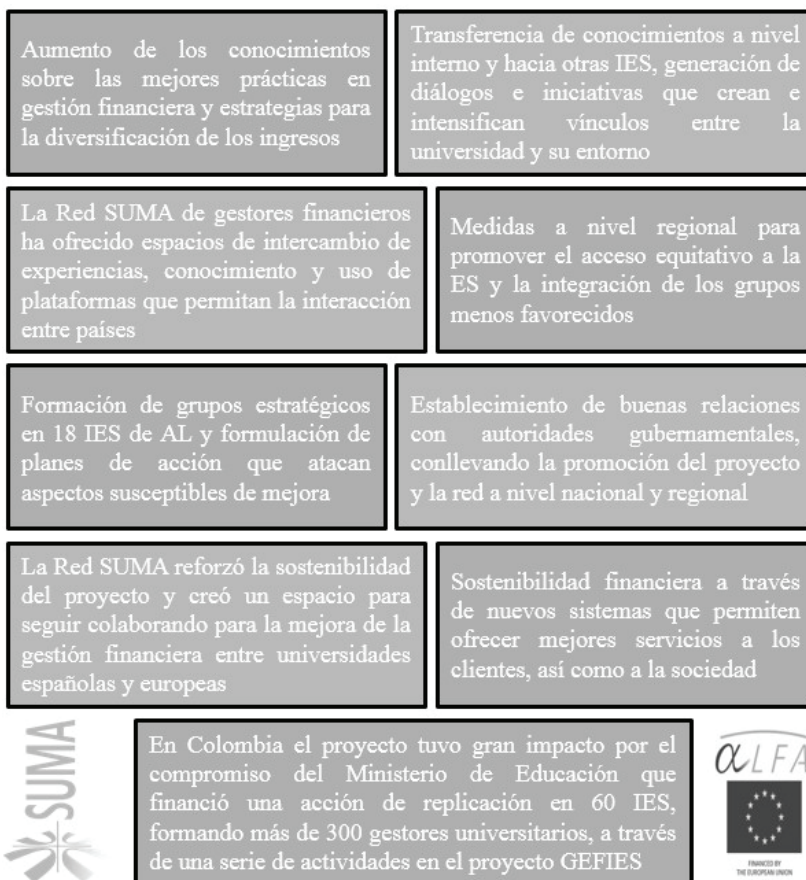
El éxito del proyecto se mide a través de dos categorías: los resultados, es decir, lo tangible que ha surgido de las actividades del proyecto, y el impacto, es decir, lo intangible. Lo primero se puede identificar a corto plazo, durante o inmediatamente después del proyecto, y lo segundo es normalmente identificable a largo plazo, tarda más en evidenciarse (Figura 4).

**Figura 4**  
 Resultados del proyecto SUMA

<b>2</b>	<b>Análisis generales masivos</b> acerca de la gestión económica y financiera de <b>73 IES</b> de los <b>22 países socios</b> del proyecto
<b>1.348</b>	<b>Participantes</b> en <b>34 talleres</b> en gestión económica y financiera de universidades
<b>18</b>	<b>Proyectos institucionales</b> para la modernización de los sistemas de gestión financiera y recaudación de fondos
<b>1.200</b>	<b>Personas formadas</b> de instituciones no socias en talleres de replicación y MOOCs 
<b>18</b>	<b>Mesas redondas</b> dirigidas a legisladores y universidades que no eran socias 
<b>127</b>	<b>Participantes</b> de <b>1 conferencia internacional</b> sobre el proyecto
<b>1</b>	<b>Red SUMA</b> , una organización para continuar la promoción del proyecto y sus objetivos, respaldada por <b>1 sitio web</b>
<b>Varios</b>	<b>Acuerdos y alianzas estratégicas</b> entre las universidades socias oriundas de AL

Fuente: elaboración propia.

Figura 5  
Impacto del proyecto SUMA



Fuente: elaboración propia.

## 6. Buenas prácticas

Entre todas las prácticas involucradas en el proyecto SUMA, se han seleccionado seis que resaltan como ejemplos de buenas prácticas dignas de replicarse en el entorno de cualquier proyecto europeo o internacional, por ejemplo, de futuros proyectos Erasmus+.

### Elección de socios adecuados

#### *Antecedentes*

La selección de socios se tiene que decidir en el momento de redacción de la propuesta, por lo que el coordinador tiene que estar convencido de que los miembros del consorcio van a contribuir en cada fase del proyecto. Los socios provendrán de las relaciones interinstitucionales y redes ya existentes que entrelazan las IES europeas y latinoamericanas.

#### *Implementación*

Cuando se seleccionan los socios, hay que tener en cuenta su capacidad y la confianza que tiene el coordinador en cada socio. Si el socio, finalmente, tiene poca capacidad para poder desempeñar su papel en el proyecto al nivel exigido, se debilitan el proyecto y sus resultados. Antes de SUMA, trece de los veintidós socios ya habían trabajado juntos en un proyecto anterior. Siendo este también un proyecto de la misma convocatoria y de similar dimensión, los socios ya tenían experiencia de trabajar juntos en el ámbito particular del proyecto. Asimismo, seis de esos socios habían colaborado en otro proyecto de la misma convocatoria. De esta manera, el equipo ya conocía las capacidades de los socios y existía confianza entre ellos, así que el proyecto no encaraba los problemas que suelen surgir entre socios desconocidos.

### *Factores de éxito*

Una gran proporción del consorcio ya había colaborado en uno o dos proyectos del mismo estilo y tamaño, y sabía qué esperar tanto del proyecto como de sus colaboradores. Los coordinadores ya tenían experiencia gestionando a un grupo de socios, y viceversa, y el proyecto podía arrancar enseguida y no preocuparse demasiado por problemas internos inesperados.

Se considera también una buena práctica elegir a socios de todos los países miembros de América Latina en la convocatoria, esto para que el proyecto se difunda en toda la región.

### *Resultados e impacto*

La gran mayoría de los socios perduró en el equipo durante la totalidad del proyecto, y dichos socios fueron fundadores de la Red SUMA, el resultado clave del proyecto. El hecho de que sigan formando parte de la red, y que la red siga en vigor, muestra la buena selección de los socios.

Durante y después del proyecto, los socios hacían uso de sus redes de confianza para aumentar la concientización del proyecto y de las actividades, reuniendo a 1 200 participantes en los talleres virtuales y poniendo en marcha un efecto multiplicador en el alcance de la red.

### *Fortalezas y debilidades*

Ya conocidas las instituciones entre sí, pudieron aunar fuerzas de la manera más eficaz y rentable. Así, el consorcio era capaz de anticipar problemas y reaccionar como correspondía. Las sinergias que ya se habían formado antes de que hubiera empezado el proyecto contribuyeron mucho al éxito del mismo.

Debido al tamaño del consorcio, el proyecto siempre iba a experimentar atascos y retrasos, en particular en la gestión de conocimiento. No obstante, los socios reconocieron y solucionaron rápido los problemas que fueron surgiendo.

## Preacuerdos

### *Antecedentes*

En todas las convocatorias de la CE se requiere que los socios firmen un preacuerdo. Sin embargo, suele ser muy básico y no cubrir más que unas condiciones de colaboración y declaraciones que confirman que se ha leído y comprendido la propuesta.

### *Implementación*

Una buena práctica que consiguió el proyecto SUMA fue hacer que cada socio firmara un preacuerdo elaborado en el contexto específico del proyecto y del papel de dicho socio, aunque esos acuerdos no tenían validez ante la CE. Con un acuerdo específico, cada socio tenía más claras sus responsabilidades y obligaciones ante el consorcio, y las consecuencias de no cumplir con las normas.

### *Factores de éxito*

El preacuerdo constituyó un impulsor para la ejecución adecuada de las actividades de las que se encargaba cada socio en cuestión. Cada actividad venía relacionada a un presupuesto, y el preacuerdo permitió al coordinador retener el pago debido a un socio hasta que este realizara la actividad a un nivel adecuado.

En una situación más severa en que cierto socio no proporcionara ninguna ayuda al desarrollo del proyecto, o incluso dificultara su progreso, el preacuerdo de SUMA dejó claro que ese socio quedaría fuera del consorcio, del proyecto y de sus beneficios.

### *Resultados e impacto*

Los preacuerdos fueron vitales para el buen funcionamiento del proyecto porque confirieron responsabilidades concretas a cada socio. Además, clarificaron los objetivos del proyecto para que todo el consorcio trabajara



en la misma dirección y establecieron la base para una relación cooperativa que abrió camino a los postacuerdos que llegarían a formar la Red SUMA y a asegurar la futura cooperación entre las instituciones.

## Involucramiento de *stakeholders* claves

### *Antecedentes*

La principal preocupación de los ministerios de educación de los países de América Latina era que el proyecto impulsara el uso eficiente de los recursos, facilitara la captación de ingresos y contribuyera a la sostenibilidad de las instituciones.

### *Implementación*

SUMA integró unos *stakeholders* claves en el proyecto, especialmente autoridades gubernamentales. El Ministerio de Educación de Colombia, por ejemplo, tuvo un papel interesante en el proyecto SUMA, aunque no era socio oficial. La buena práctica de su involucramiento en cada etapa del proyecto aportó más conocimientos y respaldo a la institución coordinadora.

### *Factores de éxito*

El Ministerio de Educación de Colombia participó activamente en muchas de las actividades a lo largo del proyecto, proporcionando conocimientos y puntos de vista distintos. Por su participación, la legitimidad que recibió el proyecto en la región impactó directamente en la decisión de ministerios de educación de otros países de América Latina de replicar el proyecto, precisamente porque el tema elegido por el proyecto SUMA les afectaba directamente y proporcionaba unas soluciones específicas y transferibles a la situación de cada uno.

## *Resultados e impacto*

La presencia del Ministerio de Educación colombiano conllevó una aprobación gubernamental del proyecto, lo que le ayudó a atraer más socios a las actividades de SUMA y a la red también. El proyecto tuvo acceso a los datos relevantes sobre la gestión financiera recogidos por el ministerio, y así se sirvió de datos de más IES y con más profundidad.

También, la participación del ministerio permitió compartir conocimientos de gestión financiera entre las autoridades y las IES participantes del proyecto, un intercambio que mejoró la gestión financiera de ambos y permitió que se contribuyera con otro punto de vista al debate de cómo gestionar mejor la financiación de la educación superior.

## **La retroalimentación**

### *Antecedentes*

La retroalimentación tuvo un papel clave, dada la transferencia de tecnología y conocimientos a los socios de América Latina. Fue otra oportunidad para impartir buenas prácticas, y aseguró que los socios enseñaran el contenido de forma idónea.

### *Implementación*

En el marco de SUMA, detrás de cada actividad, venía un ejercicio de evaluación y retroalimentación. Esta acción siempre la hizo el socio FH Joanneum Gesellschaft MBH (FHJ), que no se involucraba con el objetivo de mantener un punto de vista neutral. FHJ recogió las opiniones de los participantes y evaluó el contenido y los materiales de cada actividad para identificar sus fortalezas y debilidades y para poder proporcionar recomendaciones para las siguientes actividades.

### *Factores de éxito*

El involucramiento de un socio como árbitro del proceso de realimentación era una decisión clave para que los socios pudieran recibir comentarios objetivos sobre su rendimiento. El hecho de que evaluara cada actividad, y que lo hiciera de acuerdo al modelo de calidad elaborado por el proyecto, se tradujo en un proceso de retroalimentación consistente y fiable.

### *Resultados e impacto*

La retroalimentación constante conllevó una mejora continua en la calidad de las actividades llevadas a cabo y la satisfacción de los participantes. Además, se evidenció que los problemas resaltados por FHJ nunca volvieron a aparecer, demostrando que el proceso de retroalimentación tuvo un fuerte impacto en el aprendizaje de los socios.

### *Fortalezas y debilidades*

Una fortaleza de la actividad de retroalimentación era el gran número de actividades repetidas. Eso dio a los socios la oportunidad de hacer de nuevo cada actividad, incorporando los consejos de FHJ y mejorándola. Asimismo, FHJ tuvo otra oportunidad para evaluar la calidad del contenido producido por cada socio, asegurándose de que fuera adecuado.

## **La adaptabilidad**

### *Antecedentes*

Es normal que un proyecto sufra cambios y tenga que adaptarse a nuevas situaciones. Con un proyecto del tamaño de SUMA, esto era aún más probable. Una parte fundamental de la adaptabilidad es la elaboración de antemano de planes de contingencia, que entran en vigor cuando algo va mal en el proyecto.

## *Implementación*

El proyecto SUMA elaboró planes de contingencia para distintas cuestiones del proyecto, en particular respecto a asuntos de financiación, transporte y recursos humanos. Elaborados los planes, el proyecto podía seguir sin tener que parar y ajustarse constantemente, porque tenía claro cómo rectificar cualquier cuestión u obstáculo que surgiera.

## *Factores de éxito*

El consorcio consideró muchas dimensiones de posibles problemas, permitiendo así que ningún problema lo tomara por sorpresa y que tuviera planes para encarar cada uno. La buena difusión de estos planes de contingencia entre los socios clarificó el objetivo de esos planes y los familiarizó con el proceso a seguir en caso de encarar problemas.

## *Resultados e impacto*

Los planes de contingencia se activaron en diversas ocasiones. Por ejemplo, el primer reembolso de la CE llegó en el mes seis del proyecto, pero SUMA quería hacer una reunión de arranque en Colombia. Se activó el plan de contingencia al respecto, y los socios consiguieron cubrir los gastos de viaje de todos los integrantes para realizar la reunión de gran importancia.

Asimismo, a mitad del proyecto, la CE hizo un recorte significativo en el apoyo financiero que concedía al consorcio SUMA, pero el equipo fue capaz de superarlo por los planes alternativos que se habían elaborado y actualizado durante el proyecto. Finalmente, un socio acabó por salir del consorcio, pero la coordinación ya había previsto socios alternativos.

Otra muestra de la adaptabilidad de SUMA se evidencia en los kits de comunicación y los glosarios de construcción colectiva. Estos surgieron de una necesidad percibida de acopiar, agrupar y manejar el conocimiento que se iba ganando a lo largo del proyecto en un documento centralizado y colaborativo. Los kits y los glosarios ayudaron a con-

trolar y centralizar los nuevos conocimientos y a hacerlos disponibles de forma abierta y colectiva, en un proceso que se podía perpetuar y replicar fácilmente.

## La sostenibilidad

### *Antecedentes*

La sostenibilidad es la clave de cualquier proyecto multilateral porque sin ella no hay motivo por el que invertir en el proyecto. Sus efectos tienen que perdurar después de la financiación para que el proyecto tenga una justificación debida ante el financiador y los participantes. La buena práctica en el caso de SUMA consistió en crear un plan de sostenibilidad que facilitara que el proyecto perdurara tras la financiación y multiplicara su impacto.

### *Implementación*

En este aspecto, el proyecto comenzó relativamente pronto a poner los cimientos para la creación de una red colaborativa que continuara el trabajo después de que terminara el proyecto y que ayudara a mejorar en los participantes (universidades) su sistema de gestión financiera.

En resumen, la Red SUMA tiene como objetivo el fortalecimiento de las buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre la gestión financiera, la promoción de la colaboración continua entre las instituciones socias y la difusión del proyecto y sus resultados a más instituciones y países.

### *Factores de éxito*

Con presencia en varias plataformas en línea, incluyendo LinkedIn, la red ha proporcionado un lugar común y seguro para compartir los resultados del proyecto y atraer a nuevos socios. Como resultado, la red ha crecido y cuenta con varios socios que no formaron parte inicialmente

del consorcio y que contribuyen a ella de forma positiva, o que incluso han acogido las conferencias internacionales que organiza.

Además, antes de su creación, se elaboraron y firmaron una serie de acuerdos, documentos con la misma estructura y el mismo fin de los preacuerdos, pero con menos fuerza obligatoria, para que los socios se comprometieran a la creación y al crecimiento de la red, los cuales aseguraron su futuro estable.

### *Resultado e impacto*

El resultado concreto del proyecto fue la Red SUMA, que entró en vigor con una conferencia internacional que funcionó como evento final del proyecto. La red sumó a todos los socios, el material generado y las lecciones aprendidas dentro de una sola organización. Siendo esta una organización multistitucional y con la experiencia de haber llevado a cabo un proyecto a nivel multinacional, ha sido más fácil difundir las lecciones a más instituciones, y la red está creciendo a un ritmo exponencial.

La red se ha convertido en un lugar para la colaboración continua de los socios y para la compartición de conocimientos, tal y como hacía el proyecto. Cada año, se lleva a cabo una conferencia al respecto para impartir más lecciones aprendidas, buenas prácticas e ideas para mejorar la gestión financiera de las instituciones interesadas.

### *Fortalezas y debilidades*

La red, siendo una organización extrainstitucional, es decir, fuera del control de una sola institución, ha consolidado toda la labor producida a lo largo del proyecto y ha facilitado su difusión a través de regiones y fronteras más de lo que cualquier departamento universitario o gubernamental hubiera podido hacer.

Uno de los problemas con la red era que en los estatutos de muchas de las IES socias no estaba permitido asignar fondos a una organización terciaria, lo que previno el pequeño pero necesario pago del abono de varios socios. Al final, se ha conseguido que todos paguen su porción debida.

## Conclusiones

Cada proyecto es diferente, pero las seis buenas prácticas que se han destacado anteriormente son universales para el buen desarrollo de cualquier proyecto multilateral.

1. Un *buen equipo* es imprescindible. Si no se puede confiar en los socios, o se duda de sus capacidades, es muy difícil progresar. Cualquier proyecto se enfrentará a varios problemas, y el tener un consorcio fiable y capaz es un gran aporte a la posibilidad de solucionar tales problemas.
2. El *pre-acuerdo* entre los socios es una medida preventiva, pero necesaria. Idealmente no se tiene que recurrir a los términos del preacuerdo, pero este provee una garantía en caso de que haya problemas con el rendimiento de los socios. En SUMA, la claridad del acuerdo y de las consecuencias de quebrarlo formó un gran aliciente al buen desempeño de las actividades y disuadió a socios que no querían las responsabilidades previstas.
3. El proyecto SUMA no habría tenido el éxito que logró sin la *participación* fundamental del Ministerio de Educación de Colombia y el apoyo de los respectivos ministerios de educación de Cuba, Bolivia y Argentina. Esos últimos países replicaron el proyecto a nivel nacional, siendo muy pertinente a su situación particular.
4. La *retroalimentación* continua y constante es imprescindible para estar seguro de que los socios entiendan los nuevos conocimientos y estén completamente dispuestos a enseñarlos y difundirlos.
5. La falta de *planes de contingencia* ralentiza la resolución de problemas y, más importante, el desarrollo general del proyecto. Dichos planes tienen que ser abarcadores y ágiles, y han de reaccionar ante una nueva realidad dentro del proyecto para proveer la mejor defensa ante obstáculos.
6. Finalmente, la fuerza de cualquier proyecto radica en su *sostenibilidad*, que continúa vinculando a los socios y suministrando un lugar para que compartan las lecciones aprendidas y la captación de las buenas prácticas. Logrado esto, el plan de sostenibilidad además debería difundir el proyecto fuera de los socios originales.

## ROBERTO ESCARRÉ

Director de la Oficina de Gestión de Proyectos Internacionales en la Universidad de Alicante. Doctor en Economía de la Educación por la misma universidad. Ha trabajado específicamente en el ámbito del impacto de la educación superior en países en vías de desarrollo. En los últimos quince años, ha coordinado más de cincuenta proyectos internacionales en más de ochenta países, entre ellos algunos en temas de internacionalización de la educación superior. Ha trabajado para diversas organizaciones internacionales como el Banco Mundial, la Unión Europea o la Oficina Europea de Patentes.

Correo electrónico: r.escarre@ua.es

## JOSEPH MYERS

Se unió a la Oficina de Gestión de Proyectos Internacionales de la Universitat d'Alacant en enero de 2017 como becario. Hizo una estancia de seis meses en la Universidad de Cambridge durante sus cursos de Letras Hispánicas. Durante dicho periodo se encargó de redactar un reportaje sobre las buenas prácticas del proyecto SUMA, para el que entrevistó a varios miembros del consorcio. Se incorporó también a varios otros proyectos multirregionales encabezados por la Universitat d'Alacant. Actualmente está cursando un Máster en Letras Lusófonas e Hispánicas, con la intención de hacerse académico.

Correo electrónico: josephmyers307@gmail.com