

## **Informe de la Evaluación externa del Proyecto**

### **ERASMUS+ CAMINOS**

**(Capacity Building in Higher Education, Reference 574023)**

**Autor: Arnold Spitta**

**Presentado al Project Management Team / OBREAL en enero del año 2019**

The opinions expressed in this document represent the authors' points of view which are not necessarily shared by the European Commission, OBREAL or by the authorities of the concerned countries.

## Agradecimientos

Evaluaciones externas de proyectos de cooperación en Educación Superior forman parte de las políticas de aseguramiento de calidad de la Unión Europea. En este marco se sitúa el informe final de la evaluación externa del Proyecto ERASMUS+ CAMINOS que me complace presentar a continuación. El informe incluye una descripción de las características y objetivos del proyecto; las fases de la evaluación; los hallazgos principales para cada uno de los criterios de evaluación: relevancia, efectividad, eficiencia, impacto y sustentabilidad, del proyecto CAMINOS. Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

Quiero agradecer a los socios del Proyecto CAMINOS (a las asociaciones de universidades, Consejos de Rectores, IES socias, y demás las instituciones de promoción de la internacionalización de la Educación Superior participantes), a los representantes que trabajaron en los distintos equipos de los "Work packages" del proyecto, a los entrevistados y encuestados que con críticas y propuestas constructivas contribuyeron a enriquecer esta evaluación con matices y aspectos menos visibles. Lo que permitió una visión panorámica de los logros ya obtenidos, las tareas aún pendientes y los desafíos a resolver por CAMINOS en su fase actual.

Un especial agradecimiento es para el Project Management Team (PMT) y al equipo de la institución coordinadora OBREAL, por haber facilitado y apoyado en todo momento la tarea del evaluador, menciono a Nicolás Patrici, a Agustina Calabrese y muy particularmente a Elizabeth Colucci. Sin el apoyo infatigable de todos ellos esta evaluación no hubiera sido posible.

Buenos Aires, 24 de febrero de 2019

Arnold Spitta

## ÍNDICE

Agradecimientos	2
Índice	3
Lista de acrónimos y Anexos	4
Características y objetivos de CAMINOS	5
Resumen ejecutivo	6
Executive Summary	14
La evaluación: objetivos, proceso, Términos de Referencia	22
LAS FASES DE LA EVALUACIÓN	22
Evaluación de los resultados de cada paquete de trabajo (“Work Package”)	23
La página web del Proyecto CAMINOS	27
Steering Committee y Project Management Team, Advisory Board	28
Los resultados de las entrevistas (cuestionario) relacionadas con los Work Packages	29
La dinámica de la cooperación entre los socios según las entrevistas y presencia en eventos de CAMINOS	31
“De cara al futuro” – comentarios y propuestas de los socios según las entrevistas (parte 3 del cuestionario)	35
La relevancia del Proyecto CAMINOS	37
- El <i>Espacio de Educación Superior Latinoamericano</i> y el proyecto CAMINOS	37
- El proyecto CAMINOS en el contexto de la evolución de la cooperación en Educación Superior de la Unión Europea con América Latina	38
- El diagnóstico de la movilidad existente	39
- Discusión y valoración general de la relevancia del proyecto	39
Eficiencia – la relación entre costos y beneficios	40
La eficacia del proyecto – logrando los objetivos y efectos	41
Impacto y sustentabilidad de los resultados del Proyecto CAMINOS	43
- Los impactos positivos y negativos de factores externos: El contexto político y económico en la región	43
- Impacto y Sustentabilidad de CAMINOS	43
Coordinación y complementariedad de CAMINOS	44
Conclusiones y recomendaciones	44

## LISTA DE ACRÓNIMOS

AL	América Latina
ALFA	América Latina Formación Académica (programa de cooperación en Educación Superior de la Unión Europea con América Latina (Fases ALFA I, ALFA II, ALFA III))
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (México)
ASCUN	Asociación Colombiana de Universidades
AUGM	Asociación de Universidades Grupo Montevideo
CBHE	ver ERASMUS+ CBHE
CIN	Consejo Interuniversitario Nacional, Argentina
CLAR	Crédito Latinoamericano de Referencia (Proyecto Tuning América Latina de la Unión Europea)
CRUCh	Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas
CSUCA	Consejo Superior Universitario Centroamericano
DAAD	Servicio Alemán de Intercambio Académico (Deutscher Akademischer Austauschdienst)
E+, ERASMUS+	Programa ERASMUS+ de la Unión Europea
EM	Programa ERASMUS MUNDUS de la Unión Europea
ENLACES	Espacio Latinoamericano y Caribeño de Educación Superior
ERASMUS+ CBHE	Programa ERASMUS+ Capacity Building in Higher Education
ES	Educación Superior
ESCALA	“Espacio Académico Común Ampliado Latinoamericano” – Programa ESCALA para Estudiantes de Grado de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo
FG	Focus Group (Grupo Focal)
GCUB	Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras
HRK	Hochschulrektorenkonferenz (Consejo de Rectores de Alemania)
IES	Institución de Educación Superior
OBREAL	Observatorio de las Relaciones Unión Europea - América Latina
ORI(s)	Oficina(s) de Relaciones Internacionales
PM, PMT	Project Management, Project Management Team (Grupo coordinador del Proyecto)
PONCHO	Internationalization of Latin American peripheral Universities (Proyecto ERASMUS+ CBHE)
RecoLATIN	Credential Evaluation Centres and Recognition Procedures in Latin American Countries (Centros de Evaluación de Credenciales y Procedimientos de Reconocimiento en países de Latinoamérica) (Proyecto ERASMUS+ CBHE)
RIESAL	Red regional para el fomento de la Internacionalización de la Educación Superior en América Latina (Proyecto ERASMUS+ CBHE)
ToR	Terms of Reference (Términos de Referencia)
TU Berlín	Technische Universität Berlin (Universidad Técnica de Berlín)
UE	Unión Europea
UNIBO	Universidad de Bolonia
WP	Work Package – paquete de trabajo

### Anexos:

- 1 Términos de Referencia (ToR)
- 2 Formato de la Guía de entrevistas (cuestionario) (Versión en español) y Questionnaire (English version)
- 3 Cuestionario con todas las respuestas, agregadas por cada pregunta
- 4 Cuestionario con resumen de las respuestas y comentario del evaluador

# Informe de la Evaluación externa del Proyecto

## ERASMUS+ CAMINOS

### CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS DE CAMINOS

El proyecto CAMINOS tiene como objetivo general contribuir a la profundización del Espacio de Educación Superior Latinoamericano, a través del mejoramiento de la capacidad de universidades, asociaciones y redes universitarias de fortalecer, promover y gestionar la movilidad regional intra-latinoamericana<sup>1</sup> de estudiantes, docentes y personal administrativo (staff).

El Proyecto se desarrolla en tres fases principales:

- I. Una fase de investigación y mapeo
  - a) De los esquemas de movilidad intra-latinoamericana existentes, de sus prácticas y regulaciones de gestión.
  - b) De los actores y universidades que participan en estos esquemas, y
  - c) De las estadísticas de estudiantes y programas de estudio involucrados en los mismos.
- II. Una fase de desarrollo de un Manual (Guía) de Movilidad latinoamericana para contribuir a la mejora de esquemas de movilidad existentes, para establecer una comprensión común con respecto a la gestión de movilidad estructurada, y para guiar la promoción de la movilidad regional sudamericana, sus propósitos y formas.
- III. Una fase de implementación, en la cual las asociaciones y las universidades socias pondrán en práctica algunos elementos del Manual en sus programas de movilidad estudiantil intra-latinoamericanos.

---

<sup>1</sup> Los documentos del proyecto CAMINOS hablan de la movilidad intra-sudamericana como un sinónimo de intra-latinoamericana. El financiamiento máximo disponible (1 millón de €) del proyecto no permitía incluir más socios, aunque fueran actores importantes como México (y su asociación de universidades ANUIES) y Centroamérica (y su asociación regional de universidades CSUCA). El proyecto invitó a estos actores de la educación superior latinoamericana a formar parte de su *Advisory Board*. Ver página 13.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS DE CAMINOS**

El proyecto CAMINOS tiene como objetivo general contribuir a la profundización del Espacio de Educación Superior Latinoamericano, a través del mejoramiento de la capacidad de universidades, asociaciones y redes universitarias de fortalecer, promover y gestionar la movilidad regional intra-latinoamericana<sup>2</sup> de estudiantes, docentes y personal administrativo (staff). El Proyecto se desarrolla en tres fases principales:

- I. Una fase de investigación y mapeo
  - a) De los esquemas de movilidad intra-latinoamericana existentes, de sus prácticas y regulaciones de gestión.
  - b) De los actores y universidades que participan en estos esquemas, y
  - c) De las estadísticas de estudiantes y programas de estudio involucrados en los mismos.
- II. Una fase de desarrollo de un Manual (Guía) de Movilidad latinoamericana para contribuir a la mejora de esquemas de movilidad existentes, para establecer una comprensión común con respecto a la gestión de movilidad estructurada, y para guiar la promoción de la movilidad regional sudamericana, sus propósitos y formas.
- III. Una fase de implementación, en la cual las asociaciones y las universidades socias pondrán en práctica algunos elementos del Manual en sus programas de movilidad estudiantil intra-latinoamericanos.

### **Desempeño y resultados**

De conformidad a los Términos de Referencia (ToR), la evaluación se enfocó en analizar tres elementos centrales del proyecto, evaluando el desempeño y los resultados:

- Los resultados de cada paquete de trabajo ("work package")
- La dinámica de la cooperación entre los socios
- El impacto del Proyecto y la sustentabilidad

Los insumos y elementos de juicio más significativos para ponderar el desempeño y los resultados de CAMINOS fueron

- Los documentos fundacionales (sobre todo el Proposal), los documentos de trabajo subidos a la página web (al intranet o a la parte pública) y diversos informes y documentos puestos a disposición por el equipo de gestión (PMT).
- La participación en tres eventos de CAMINOS
- Las entrevistas y el diálogo con socios del Proyecto en general y con miembros del Project Management Team en particular.

---

<sup>2</sup> Los documentos del proyecto CAMINOS hablan de la movilidad intra-sudamericana como de un sinónimo de movilidad intra-latinoamericana.

## **Valoración general del proyecto CAMINOS**

**RELEVANCIA.** La temática como tal ha sido confirmada como de *significativa relevancia* por los socios de CAMINOS durante las entrevistas y en los eventos visitados. Del análisis de los documentos de CAMINOS y de los documentos más generales sobre la cooperación en Educación Superior de la UE con terceros países, se puede extraer que las metas del proyecto CAMINOS están en concordancia con las prioridades generales de la política de cooperación para el desarrollo en ES de la UE con respecto a América Latina. A la vez, CAMINOS responde perfectamente a las políticas de internacionalización de las IES sudamericanas, reafirmadas recientemente en el Congreso Regional de Educación Superior (CRES 2018) que tuvo lugar en Córdoba, Argentina, manifestándose así su relevancia.

### **Eficiencia – la relación entre costos y beneficios**

La relación entre los recursos financieros y humanos empleados y los productos obtenidos es satisfactoria, ya que se obtuvieron insumos idóneos para el producto final del Proyecto, la Guía de movilidad. El Mapeo de la movilidad intra-latinoamericana (WP1), incluso tiene “vida propia”, es decir, es un documento de interés para un ámbito universitario más amplio, enfocado a temas de internacionalización y movilidad.

Adicionalmente se puede hablar de una eficiencia “inmaterial” que se traduce en los beneficios no tangibles que la participación en el proyecto significó para los socios: el intercambio de experiencias y opiniones entre IES muy diversas (de AL y la UE), la producción conjunta de textos de síntesis de esos debates, el aprendizaje colectivo en los grupos de trabajo, la generación de confianza a través del esfuerzo y de las metas comunes. En resumen: gracias a una buena gestión, CAMINOS ha sido eficiente no sólo con los fondos asignados, sino también con los recursos humanos participantes. Lo que se traduce en metas (intermedias) cumplidas y satisfacción de los socios.

### **La eficacia del proyecto – logrando los objetivos y efectos**

#### **El tamaño de la red y la diversidad de sus socios**

En opinión del evaluador, el seleccionar una gran diversidad de socios para el Proyecto ha sido una decisión acertada, porque refleja la heterogeneidad de IES en la región, y enriquece el debate gracias a las asociaciones nacionales e internacionales de universidades participantes con su acervo de experiencias acumuladas. Esta diversidad de las instituciones, que tiene la ventaja de la complementariedad del “expertise” entre las socias, contribuirá a asegurar que el Manual de buenas prácticas refleje la realidad existente.

## **Impacto y sustentabilidad del Proyecto CAMINOS**

### **Los impactos positivos y negativos de factores externos. El contexto político y económico en la región**

Sin lugar a dudas, la situación político-económica por la que pasa Sudamérica no es muy favorable a iniciativas como el Proyecto ERASMUS+ CAMINOS. La actual crisis económica de Brasil y Argentina, dos actores clave en Sudamérica, afecta seriamente los programas de internacionalización y movilidad en ES. A la crisis económica se suma la incertidumbre respecto a la *voluntad política* de varios gobiernos de la región, de fortalecer la integración regional. El Mercosur, por ejemplo, aparece deslucido, los gobiernos socios no parecen darle la prioridad que le asignaban gobiernos anteriores; esto podría repercutir negativamente en programas o iniciativas de movilidad intra-sudamericana.

Sin embargo, estas aseveraciones no invalidan la relevancia y sustentabilidad del proyecto. Justamente en tiempos difíciles y de severas limitaciones presupuestarias, una guía de movilidad podría ser de gran utilidad para las IES interesadas en fortalecer su internacionalización mediante programas de movilidad de estudiantes y de staff, puesto que les ayudaría a estructurar mejor sus objetivos y racionalizar los procedimientos, contribuyendo de esa forma a un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Otro resultado de CAMINOS es la red de universidades y asociaciones de ES creada y consolidada por el proyecto, cuyo objetivo general es contribuir a la internacionalización de sus miembros y promover la movilidad regional. Aún sin financiamiento de la UE, es probable que esta red siga funcionando – aunque sea con un ritmo de actividades más lento – brindando a los socios la oportunidad de crear programas de movilidad (ya sean bilaterales o multilaterales) dentro de la red, con fondos propios de las instituciones o de agencias nacionales o regionales. La red permitiría la sustentabilidad del proyecto, obviamente adecuando sus actividades a las posibilidades financieras del momento.

Se puede concluir entonces que los resultados de CAMINOS tienen una buena probabilidad de ser sustentables aún en situaciones políticas y económicas regionales adversas, ya que fomentan el uso racional de los recursos disponibles, y pueden basarse en la red de instituciones de Educación Superior creada por el proyecto.

## **EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS PAQUETES DE TRABAJO (“Work Packages”)**

### **Conclusión 1**

- a) La mayoría de los paquetes de trabajo han concluido exitosamente, los que faltan (WP 6 y WP 7) se están ejecutando según el cronograma fijado. La calidad de los resultados entregados es satisfactoria en todos los casos, descollando el documento elaborado en el WP 1 - ***mapeo de la movilidad regional*** - por su rigurosidad, minuciosidad y conclusiones críticas respecto del actual estado de arte de la movilidad intra-regional.
- b) Los integrantes del WP 4 – ***drafting the South American Mobility Handbook*** – elaboraron un primer borrador de la Guía de la movilidad sudamericana, presentado y debatido in extenso en la reunión plenaria de Quito (noviembre 2018) del proyecto, despejando muchas de las dudas expresadas por socios entrevistados.
- c) ***Quality Assurance***. El grupo de trabajo del WP 5 – ***aseguramiento de la calidad*** - desarrolló diversos instrumentos para asegurar la calidad de los productos del proyecto, entre ellos un formato de aseguramiento de calidad para ser utilizado en los diferentes paquetes de trabajo. Sin embargo, hubo fallas en la aplicación de los formatos a los otros paquetes de trabajo (*ver recomendaciones*).
- d) La ***diseminación*** del Proyecto CAMINOS y sus resultados (WPs 6 y 7). CAMINOS desde el inicio (comenzando con el Kick-off Meeting) ha sido pro-activo y exitoso en presentarse en público, tanto en eventos propios como en eventos de otros organizadores o eventos conjuntos. Esta fase de diseminación se está reforzando en el último año de duración del proyecto.

### **Conclusión 2: la página web de CAMINOS**

En términos generales, la página web cumple satisfactoriamente con las funcionalidades necesarias para el proyecto. Es agradable a la vista, sencilla y amigable para el uso. Esto vale tanto en su parte pública como en la parte restringida, el intranet para socios. Sin embargo, hay detalles que pueden



mejorarse:

En la página principal (pública) no hay botón / pestaña para conectarse directamente con el Project Management<sup>3</sup>.

La pestaña “news & events” muestra el listado de eventos realizados, pero con fechas que muchas veces no son las del evento sino (presumiblemente) las de la subida al internet.

La versión en español está parcialmente desactualizada. Además, sólo la página principal está en español. Al tocar cualquiera de los botones, se abre la correspondiente pestaña en inglés. (Ver recomendaciones)

### **Conclusión 3: El Paquete de Trabajo 8 - Steering Committee, Project Management Team, Advisory Board**

- a) El “**Steering Committee**”, previsto en el *Proposal* del Proyecto, no entró en funciones formalmente, de hecho, se fundió con las reuniones plenarias de CAMINOS, simplificando la estructura del Proyecto. El evaluador no encontró indicios que la falta de implementación del ST haya afectado el “buen gobierno” de CAMINOS, en el sentido de permitir a los socios participar activamente en las reuniones plenarias y decidir entre todas las cuestiones atinentes a la evolución y los pasos futuros del proyecto.
- b) El **Grupo de Gestión o Project Management Team (PMT)** - De las entrevistas y cuestionarios, así como de la participación en tres eventos con sus debates formales y charlas informales, se evidencia una exitosa gestión por parte del PMT que - dentro del marco de los lineamientos generales de la UE – se mostró flexible y dispuesto a ayudar y encontrar soluciones a los problemas y obstáculos que surgieron a lo largo de la ejecución del proyecto.
- c) El *Proposal* de CAMINOS preveía un **Advisory Board** de expertos provenientes de instituciones ligadas a la ES, en especial de países que no eran socios del proyecto, como México y Centroamérica. Se buscaba integrarlos como instituciones asociadas (sin financiamiento por parte del proyecto). No hubo reuniones formales del Advisory Board, pero se logró el diálogo con representantes de ANUIES (la Asociación de universidades de México) y del CSUCA (Consejo Superior Universitario Centroamericano) de forma informal y pragmática, al coincidir en eventos compartidos con CAMINOS. d

### **Conclusión 4: La dinámica de la cooperación entre los socios (PMT, reuniones plenarias, grupo de redacción de la Guía)**

- El **Equipo de gestión (PMT)** supo ganarse la confianza de los socios y recibió una muy buena ponderación. Fomentó el diálogo de los participantes, el aprendizaje mutuo y contribuyó a afianzar el “ownership” de los socios. Gracias a su experiencia en gestión, logró establecer un (siempre frágil) equilibrio entre un liderazgo fuerte (y efectivo), y la capacidad de abrir espacios e incentivar a los otros miembros de la red a contribuir y asumir liderazgos en forma itinerante.

---

<sup>3</sup> Sólo se puede acceder indirectamente a una dirección de contacto: a través del botón “Partners” se abre la pestaña con la lista de los socios del proyecto y clickeando OBREAL se encuentra la dirección completa.

- Igualmente, las **reuniones plenarias** obtuvieron comentarios positivos en todos los casos, entre otros, por la buena preparación de los encuentros por parte del equipo de OBREAL: Las reuniones “son eficientes y muy satisfactorias, la organización es impecable”; “Rather good and has a nice pace – not overloaded agenda, plenty of opportunity for discussions.” Con respecto al **grupo de redacción de la Guía de movilidad**, al momento de las entrevistas existía un déficit de información de una mayoría de los encuestados. Esto se dio pese a que en cada evento se informaba de los avances de la elaboración de la Guía (refleja en parte la fluctuación entre los representantes de las instituciones socias que asisten a los eventos. En la reunión plenaria de Quito (noviembre del 2018) se presentó y debatió el borrador de la Guía, con lo cual se logró disipar muchas dudas).
- Hubo, naturalmente, una serie de comentarios críticos puntuales sobre información específica que llegó tarde, requerimientos administrativos o de reportes hechos con demasiado poca antelación, etc. – críticas seguramente acertadas respecto de fallas menores que son inevitables en cualquier proyecto con una complejidad como la de CAMINOS, con decenas de eventos internacionales y procedimientos administrativos establecidos por la Unión Europea que a veces chocan con las regulaciones legales de los socios. En el caso de CAMINOS, no han sido motivo de decepciones duraderas, sino que permitieron el crecimiento y comprensión mutua buscando las soluciones adecuadas para cada caso.

### **Recomendaciones “De cara al futuro I” – para el último año de vigencia del proyecto**

Con base en las propuestas de los entrevistados, la participación en los eventos y la documentación analizada, se hacen las siguientes recomendaciones para el periodo de vigencia restante del proyecto:

#### **Recomendación 1 - con respecto a los Work Packages y la dinámica entre los socios**

- a) reforzar el aseguramiento de la calidad en los resultados de WPs aún no concluidos, aplicando en forma transversal los formatos desarrollados por el Comité de Calidad a tal fin (responsabilidad compartida del PMT y de los líderes de los WPs en proceso de ejecución);
- b) Reforzar la información sobre los adelantos en la redacción de la Guía de movilidad regional, en todos los eventos programados;
- c) Elaborar resúmenes breves de cada evento y enviarlos a todos los socios, para mantener informados también a aquellos que no pudieron asistir;
- d) En caso necesario, realizar encuentros virtuales (p. ej. videoconferencias), para acelerar los procesos de elaboración de los resultados de los WPs faltantes;
- e) Continuar con la buena práctica (incluso reforzándola de ser posible) de estar presente en eventos de ES en AL, para dar la máxima visibilidad posible al proyecto;
- f) Para mejorar e intensificar la comunicación interna del proyecto:
  - que en las reuniones plenarias se prevean formatos de debate que incentiven la participación de colegas nuevos y/o tímidos;
  - que en los eventos se dé más espacio a las instituciones para poder informar sobre sus realidades;
  - que el Manual de buenas prácticas tenga en cuenta un enfoque de género, así como el hecho que puede haber hijos pequeños afectados por la movilidad de sus padres

- fortalecer vínculos con otros proyectos similares<sup>4</sup> para lograr sinergias;
- fomentar intercambios entre IES socias de CAMINOS<sup>5</sup>;
- Que el proyecto no sea “flor de un día”, que se fortalezca la red y continúe.

### **Recomendación 2 - con respecto de la página web de CAMINOS**

- incorporar un botón de contacto directo en la página principal que abra una pestaña con los datos del Grupo de Gestión (OBREAL).
- actualizar la página en español. No se sugiere hacer el esfuerzo adicional de ampliar la versión en español a todas las páginas / pestañas de la página web, por considerar que sería un esfuerzo (y costos) bastante grande con poco valor agregado.
- En la pestaña “news & events”, unificar y sólo usar las fechas reales de los eventos respectivos.
- subir a la página web del proyecto, enriqueciéndola, otros documentos o presentaciones de CAMINOS, por ejemplo, los seminarios de CAMINOS organizados en paralelo a grandes eventos (CRES 2018, Cumbre Académica y del Saber en octubre 2017).

### **“De cara al futuro II” – recomendaciones para proyectos nuevos, con base a las experiencias de CAMINOS. El trasfondo histórico y el contexto actual**

En el contexto sociopolítico actual, el proyecto CAMINOS, que aspira al fortalecimiento de la movilidad intra-regional en América Latina, a través de un Manual de buenas prácticas, es oportuno y relevante, como se ha podido confirmar en el transcurso de la evaluación.

No obstante, desde una perspectiva histórica, y a la luz de los buenos resultados obtenidos con programas de la UE que incluían como instrumento la movilidad regional (como ALFA II, y en forma excepcional, ALFA III), un futuro proyecto se enriquecería significativamente si pudiera incluir un (co-) financiamiento de movilidad académica regional por parte de la Unión Europea, por ejemplo, en el marco de programas de movilidad piloto que trabajen con la Guía de movilidad resultado del proyecto CAMINOS.

La memoria histórica de la cooperación UE-AL también trae como ejemplos de buenas prácticas los montos máximos de ALFA III, muy superiores a ERASMUS+ en los proyectos estructurales (semejantes a ERASMUS+ CBHE). El proyecto CAMINOS se hubiese enriquecido con la participación de socios de México y Centroamérica, pero en el marco del monto máximo de 1 millón de Euros esto no era viable.

**Recomendación 3:** En este sentido, futuros proyectos – seguidores de CAMINOS y enfocados a fomentar la movilidad regional en AL, podrían ser optimizados con un componente de financiamiento de programas de movilidad regional piloto y con un aumento del monto máximo que permita abarcar a IES de toda AL.

### **Recomendaciones para darle seguimiento al proyecto CAMINOS una vez concluido su periodo de vigencia - Un nuevo proyecto, ¿qué características debería tener, en qué debería diferenciarse del proyecto actual?**

<sup>4</sup> Como por ejemplo los proyectos RecoLATIN, RIESAL, eventualmente PONCHO, y otros más

<sup>5</sup> Un importante número de eventos programados para el último año de vigencia del proyecto tiene como uno de sus objetivos producir sinergias entre los socios – en concordancia con esta propuesta.

Hay una serie de propuestas de socios entrevistados respecto de un nuevo proyecto en el futuro. Es de destacar que todas las respuestas parten de la experiencia positiva que les significó el proyecto CAMINOS.

Las propuestas más llamativas son:

- Se espera que los resultados puedan ser volcados en estructuras como la de ENLACES, del espacio de ES en AL y el Caribe.
- En caso de que hubiera un nuevo proyecto, este debería complementar lo que no se pudo abarcar en CAMINOS: el tema del reconocimiento de créditos y de títulos.
- Además del Manual, podría elaborarse unas hojas de ruta por universidad como agenda de Internacionalización – y ponerlas a conocer en el grupo.
- Que en una fase posterior sea posible poner en práctica el producto (Guía) que se obtendrá en CAMINOS.
- Que podría ser un proyecto más ambicioso en términos de escala y quizás tener alguna estrategia de comunicación con gestores de la política. Involucrar a los Ministerios de Educación por el reconocimiento de créditos y de pasantías profesionales – es sencillo, pero se necesita respaldo político. Que se busque ampliar la base financiera y política.
- Probablemente puedan impulsarse otros proyectos en redes con temáticas diversas. La red CAMINOS está muy bien integrada y funciona muy bien.
- Mi sugerencia es tener un próximo proyecto para poner en práctica la guía y ver cómo funciona, puede ser para comparar.
- Creemos que tal vez el seguimiento más importante sería garantizar de alguna manera que las buenas prácticas compartidas se implementen siempre que sea posible (según el contexto de cada institución) y que la movilidad intrarregional en los países socios de CAMINOS en Sudamérica aumente significativamente.
- Los programas de movilidad, como ESCALA, podrían desarrollarse y difundirse cada vez más en los países socios.

**Comentario:** Todas estas propuestas parten de la base que el proyecto ha sido una buena experiencia y que vale la pena hacer esfuerzos para mejorarlo, para su último año de vigencia, por un lado, y para asegurar que los resultados sean sustentables, por el otro.

El evaluador se hace eco de las propuestas de los socios y recomienda un proyecto sucesor orientado a fomentar la movilidad académica regional.

#### **Recomendación 4:**

##### **a) diseñar un proyecto sucesor de CAMINOS ampliado**

Un nuevo proyecto cofinanciado por la UE que promueva movilidad académica regional poniendo en práctica el Manual de Movilidad de CAMINOS, y que en lo posible sea ampliado por un componente de (co)financiamiento para programas piloto de movilidad regional. Como elemento nuevo se podría sondear si alguna de las agencias gubernamentales o asociaciones de universidades en Latinoamérica (Brasil: CAPES, ANDIFES, GCUB; Chile: CONICYT, CRUCH; Colombia: Colciencias, ASCUN; México: CONACyT, ANUIES; Argentina: Secretaría de Políticas Universitarias, CONICET, CIN; y otros países y sus respectivas instituciones de fomento de la ES) estaría dispuesta a aportar fondos para la movilidad regional.

**Justificación:** En las últimas décadas, instituciones de fomento de cooperación en ES de varios países miembros de la UE firmaron acuerdos de cooperación, becas e intercambio académico con cofinanciamiento con algunas de las agencias en América Latina, con lo cual la cooperación académica y científica entre AL y la UE se incrementó significativamente. Hasta donde el evaluador tiene conocimiento, la UE no ha sondeado aún las posibilidades de actividades conjuntas, cofinanciadas por agencias latinoamericanas, como ser programas de movilidad regional (intra-regional e inter-regional, AL-UE)<sup>6</sup>.

A juicio del evaluador, en América Latina habría condiciones favorables para crear un proyecto buscando compartir esfuerzos con los países de la región.

Esta propuesta abarcaría varias de las propuestas de socios enumeradas arriba.

#### **b) diseñar un proyecto sucesor de CAMINOS**

1. Elaborar un Proyecto ERASMUS+ CBHE con la temática del reconocimiento de créditos y de títulos combinado con la propuesta que las IES latinoamericanas interesadas diseñen una hoja de ruta como agenda de Internacionalización, para presentar y darle seguimiento por la red de instituciones sucesora de CAMINOS.
2. Un Proyecto ERASMUS+ CBHE que ponga en práctica el Manual de Movilidad Latinoamericana (sin financiamiento propio de movilidades de estudiantes y staff)

Justificación final: Como en muchos de los proyectos en los que IES de AL y de la UE se encuentran para debatir una temática de interés común, con miras a elaborar resultados que sean de utilidad para el ámbito de la Educación Superior en AL, pero también para el Espacio Común de Educación Superior Europeo, el foro para el diálogo, el debate y la construcción de consensos que ofrecen proyectos como CAMINOS ya es un valor en sí, que además incentiva una mejor integración regional de las IES socias.

---

<sup>6</sup> El único programa cofinanciado por la UE es el programa SHARE, con ASEAN (países del sudeste asiático) como socio regional (ver la página web: [www.share-asean.eu](http://www.share-asean.eu)). SHARE, según la página web, se define de la siguiente manera: SHARE is a programme by EU and ASEAN to strengthen regional co-operation and enhance the quality, regional competitiveness and internationalisation of ASEAN higher education institutions and students. SHARE is a flagship project of the ASEAN Education Sector that aims to promote regional harmonisation of higher education and introduce an ASEAN scholarship inspired by the European Erasmus scholarship, thereby facilitating the creation of an ASEAN Higher Education Space in support of a people-centred ASEAN Community.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

### **CHARACTERISTICS AND OBJECTIVES OF CAMINOS**

The general objective of the CAMINOS project is to contribute to the deepening of the Latin American Higher Education Area, by improving the capacity of universities, associations and university networks to strengthen, promote and manage the intra-Latin American<sup>7</sup> regional mobility of students, teachers and administrative staff. The Project is developed in three main phases:

I. A phase of research and mapping

a) Of the existing intra-Latin American mobility schemes, of their management practices and regulations.

b) Of the actors and universities participating in these schemes, and

c) Of the statistics of students and study programs involved in them.

II. A development phase of a Latin American Mobility Manual (Guide) to contribute to the improvement of existing mobility schemes, to establish a common understanding with respect to the management of structured mobility, and to guide the promotion of South American regional mobility, its purposes and forms.

III. An implementation phase, in which partner associations and universities will put some elements of the Manual into practice in their intra-Latin American student mobility programs.

### **Performance and results**

In accordance with the Terms of Reference (ToR), the evaluation focused on analyzing three central elements of the project, assessing performance and results:

- The results of each work package
- The dynamics of cooperation between partners
- The impact of the Project and sustainability

The most significant inputs and judgement elements to weigh the performance and results of CAMINOS were

- Foundational documents (especially the Proposal), work documents uploaded to the website (intranet or public) and various reports and documents made available by the management team (PMT).
- Participation in three CAMINOS events
- Interviews and dialogue with Project partners in general and with members of the Project Management Team in particular.

### **General evaluation of the CAMINOS project**

RELEVANCE. The theme as such has been confirmed as of significant *relevance* by the partners of CAMINOS during the interviews and in the events visited. From the analysis of the CAMINOS documents and the more general documents on EU cooperation in Higher Education with third countries, it can be inferred that the goals of the CAMINOS project are in accordance with the general

---

<sup>7</sup> The project documents of CAMINOS speak of intra-South American mobility as a synonym of intra-Latin American mobility.

priorities of the development cooperation policy in HE of the EU with respect to Latin America. At the same time, CAMINOS responds perfectly to the internationalization policies of the South American HEIs, recently reaffirmed at the Regional Congress of Higher Education (CRES 2018) that took place in Córdoba, Argentina, thus demonstrating its relevance.

### **Efficiency - the relationship between costs and benefits**

The relationship between the financial and human resources used and the products obtained is satisfactory, since suitable inputs were obtained for the final product of the Project, the Mobility Guide. The Mapping of intra-Latin American mobility (WP1) even has a "life of its own", in the sense that it is a document of interest for a broader university environment, focused on issues of internationalization and mobility.

Additionally, we can speak of an "intangible" efficiency that translates into the non-tangible benefits that participation in the project meant for the partners: the exchange of experiences and opinions among very diverse HEIs (of LA and the EU), joint production of synthesis texts of these debates, collective learning in work groups, the generation of trust through effort and common goals. In summary: thanks to good management, CAMINOS has been efficient not only with the funds allocated, but also with the human resources involved. Which translates into (intermediate) goals met and satisfaction of the partners.

### **The effectiveness of the project - achieving the objectives and effects**

#### **The size of the network and the diversity of its partners**

In the opinion of the evaluator, selecting a great diversity of partners for the Project has been a wise decision, because it reflects the heterogeneity of HEIs in the region, and enriches the debate thanks to the national and international associations of participating universities with their wealth of experiences accumulated. This diversity of institutions, which has the advantage of the complementarity of "expertise" among the members, will help to ensure that the Manual of good practices reflects the existing reality.

### **Impact and sustainability of the CAMINOS Project**

#### **The positive and negative impacts of external factors. The political and economic context in the region**

Undoubtedly, the political-economic situation that South America is going through is not very favorable to initiatives such as the ERASMUS+ CAMINOS Project. The current economic crisis in Brazil and Argentina, two key players in South America, seriously affects the internationalization and mobility programs in HE. The economic crisis is compounded by the uncertainty regarding the political will of several governments in the region to strengthen regional integration. Mercosur, for example, appears lackluster, partner governments do not seem to give it the priority assigned to it by previous governments; this could have a negative impact on intra-South American mobility programs or initiatives.

However, these assertions do not invalidate the relevance and sustainability of the project. Just in difficult times and of severe budgetary limitations, a mobility guide could be very useful for HEIs interested in strengthening their internationalization through student and staff mobility programs, since it would help them to better structure their objectives and streamline procedures, contributing in this way to a more efficient use of available resources.

Another result of CAMINOS is the network of universities and HE associations created and consolidated by the project, whose general objective is to contribute to the internationalization of its members and promote regional mobility. Even without EU funding, this network is likely to continue to work - although at a slower pace of activity - providing partners with the opportunity to create mobility programs (whether bilateral or multilateral) within the network, with funds of the institutions or of national or regional agencies. The network would allow the sustainability of the project, obviously adapting its activities to the financial possibilities of the moment.

It can be concluded that the results of CAMINOS have a good chance of being sustainable even in adverse regional economic and political situations, since they encourage the rational use of available resources, and can be based on the network of Higher Education institutions created by the project.

## EVALUATION OF THE RESULTS OF THE WORK PACKAGES (WPs)

### Conclusion 1

- a) Most of the work packages have been successfully completed, those that are missing (WP 6 and WP 7) are being executed according to the schedule set. The quality of the results delivered is satisfactory in all cases, highlighting the document prepared in WP 1 - **regional mobility mapping** - for its rigor, thoroughness and critical conclusions regarding the current state of the art of intra-regional mobility.
- b) The members of WP 4 - **drafting the South American Mobility Handbook** - prepared a first draft of the South American Mobility Guide, presented and discussed in extenso at the Quito plenary meeting (November 2018) of the project, clearing up many of the doubts expressed by partners interviewed.
- c) **Quality Assurance.** The working group of WP 5 - quality assurance - developed various instruments to ensure the quality of the project's products, including a quality assurance format to be used in the different work packages. However, there were flaws in the application of the formats to the other work packages (*see recommendations*).
- d) The **dissemination** of the CAMINOS Project and its results (WPs 6 and 7). CAMINOS from the beginning (starting with the Kick-off Meeting) has been pro-active and successful in presenting itself in public, both in own events and in events of other organizers or joint events. This dissemination phase is being reinforced in the last year of the project.

### Conclusion 2: the CAMINOS website

In general terms, the website satisfactorily fulfills the necessary functionalities for the project. It is pleasing to the eye, simple and friendly to use. This is true both in its public part and in the restricted part, the intranet for members. However, there are details that can be improved:

In the main (public) page there is no button to connect directly with the Project Management<sup>8</sup>.

The "news & events" tab shows the list of events carried out, but with dates that often are not those of the event but (presumably) those of the upload to the internet.

The Spanish version is partially outdated. In addition, only the main page is in Spanish. When you touch any of the buttons, the corresponding tab opens in English. (See recommendations)

---

<sup>8</sup> Only one contact address can be accessed indirectly: through the "Partners" button, the tab with the list of project partners is opened and by clicking OBREAL you will find the complete address.



### **Conclusion 3: Work Package 8 - Steering Committee, Project Management Team, Advisory Board**

- a) The **Steering Committee**, foreseen in the Proposal of the Project, did not formally enter into functions, in fact, it merged with the plenary meetings of CAMINOS, simplifying the structure of the Project. The evaluator did not find evidence that the lack of implementation of the ST has affected the "good governance" of CAMINOS, in the sense of allowing the partners to participate actively in the plenary meetings and to decide among all the questions related to the evolution and the future steps of the project.
- b) **The Project Management Team (PMT)** - From the interviews and questionnaires, as well as the participation in three events with their formal debates and informal talks, there is evidence of a successful management by the PMT that - within the framework of the general guidelines of the EU - was flexible and willing to help and find solutions to the problems and obstacles that arose during the execution of the project.
- c) The Proposal of CAMINOS included an **Advisory Board** of experts from institutions linked to HE, especially from countries that were not project partners, such as Mexico and Central America. The aim was to integrate them as partner institutions (without financing from the project). There were no formal meetings of the Advisory Board, but a dialogue was achieved with representatives of ANUIES (the Association of Mexican Universities) and CSUCA (the Council of Central American public Universities) in an informal and pragmatic manner, coinciding in events shared with CAMINOS.
- d) **Conclusion 4: The dynamics of cooperation between the partners (PMT, plenary meetings, drafting group of the Guide)**
  - The **Management Team (PMT)** knew how to gain the trust of the partners and received a very good weighting. It encouraged the participants' dialogue, mutual learning and helped to strengthen the "ownership" of the partners. Thanks to its experience in management, it managed to establish a (always fragile) balance between a strong (and effective) leadership, and the ability to open spaces and encourage other members of the network to contribute and take leadership in an itinerant way.
  - Likewise, the **plenary meetings** obtained positive comments in all cases, among others, for the good preparation of the meetings by the OBREAL team: The meetings "are efficient and very satisfactory, the organization is impeccable"; "Rather good and has a nice pace - not overloaded agenda, plenty of opportunity for discussions." Regarding the **writing group of the Mobility Guide**, at the time of the interviews there was a deficit of information from a majority of the respondents. This occurred despite the fact that at each event was a short report on the progress of the preparation of the Guide (in part it reflects the fluctuation between the representatives of partner institutions attending the events.) In the plenary meeting in Quito (November 2018) the draft of the Guide was presented and debated, with which many doubts were dispelled).
  - There was, of course, a series of specific critical comments about specific information that arrived late, administrative requests or reports made with too little notice, etc. - Surely correct criticisms regarding minor faults that are inevitable in any project with a complexity such as CAMINOS, with dozens of international events and administrative procedures

established by the European Union that sometimes clash with the legal regulations of the partners. In the case of CAMINOS, they have not been a reason for lasting disappointments, but they allowed for mutual growth and understanding, seeking the appropriate solutions for each case.

### **Recommendations "Looking to the future I" - for the last year of the project's validity**

Based on the proposals of the interviewees, the participation in the events and the documentation analyzed, the following recommendations are made for the remaining period of the project:

#### **Recommendation 1 - with regard to Work Packages and the dynamics between the partners**

- a) reinforce quality assurance in the results of WPs not yet concluded, applying in a transversal way the formats developed by the Quality Committee for this purpose (shared responsibility of the PMT and the leaders of the WPs in process of execution);
- b) Reinforce information on the progress in the drafting of the Regional Mobility Guide, in all scheduled events;
- c) Prepare brief summaries of each event and send them to all partners, to keep informed also those who could not attend;
- d) If necessary, carry out virtual meetings (e.g. videoconferences), to accelerate the process of preparing the results of the missing WPs;
- e) Continue the good practice (even reinforcing it if possible) to be present at HE events in LA, to give maximum visibility to the project;
- f) To improve and intensify the internal communication of the project:
  - that in the plenary meetings there are foreseen formats of debate that encourage the participation of new and / or shy colleagues;
  - that in the events more space be given to the institutions to be able to report on their realities;
  - that the Manual of good practices take into account a gender approach, as well as the fact that there may be small children affected by the mobility of their parents;
  - strengthen links with other similar projects<sup>9</sup> to achieve synergies;
  - encourage exchanges between IES partners of CAMINOS<sup>10</sup>;
  - That the project is not "flower of a day", that the network be strengthened and continue.

#### **Recommendation 2 - with respect to the CAMINOS website**

- Incorporate a direct contact button on the main page that opens a tab with the data of the Management Group (OBREAL).
- update the page in Spanish. It is not suggested to make the extra effort to extend the Spanish version to all pages / tabs of the website, considering that it would be a large effort (and costs) with little added value.
- In the tab "news & events", unify and only use the actual dates of the respective events.

---

<sup>9</sup> As for example the projects RecoLATIN, RIESAL, eventually PONCHO, and others

<sup>10</sup> An important number of events scheduled for the last year of the project has as one of its objectives to produce synergies among the partners - in accordance with this proposal.

- upload to the website of the project, enriching it, other documents or presentations of CAMINOS, for example, the CAMINOS seminars organized in parallel to major events (CRES 2018, Academic and Knowledge Summit in October 2017).

### **"Looking to the future II" - recommendations for new projects, based on the experiences of CAMINOS. The historical background and the current context**

In the current socio-political context, the CAMINOS project, which aims to strengthen intra-regional mobility in Latin America, through a Manual of good practices, is timely and relevant, as has been confirmed in the course of the evaluation.

However, from a historical perspective, and in light of the good results obtained with EU programs that included regional mobility as an instrument (such as ALFA II, and exceptionally, ALFA III), a future project would be significantly enhanced if it could include a (co-) financing of regional academic mobility by the European Union, for example, within the framework of pilot mobility programs that work with the mobility guide resulting from the CAMINOS project.

The historical memory of the EU-AL cooperation also brings as examples of good practices the maximum amounts in structural projects of ALFA III, much higher than ERASMUS+ CBHE projects). The CAMINOS project would have been enriched with the participation of partners from Mexico and Central America, but within the framework of the maximum amount of 1 million Euros this was not viable.

**Recommendation 3:** In this sense, future projects - followers of CAMINOS and focused on promoting regional mobility in LA, could be optimized with a financing component of pilot regional mobility programs and with an increase in the maximum amount that would allow the participation of HEIs of all AL.

### **Recommendations to follow up on the CAMINOS project once its validity period has ended - A new project, what characteristics should it have, in what should it be differentiated from the current project?**

There is a series of proposals from partners interviewed regarding a new project in the future. It is noteworthy that all the answers start from the positive experience that the project CAMINOS meant to them.

The most striking proposals are:

- It is expected that the results can be turned into structures such as ENLACES, the space of HE in Latin America and the Caribbean.
- In case there is a new project, this should complement what could not be covered in CAMINOS: the issue of recognition of credits and titles.
- In addition to the Manual, some roadmaps could be drawn up by each university as an Internationalization agenda - and made known in the group.
- That at a later stage it is possible to put into practice the product (Guide) that will be obtained in CAMINOS.
- That it could be a more ambitious project in terms of scale and perhaps have some communication strategy with policy managers. Involve the Ministries of Education for the recognition of credits and professional internships - it is simple, but political support is needed. To seek to expand the financial and political base.

- Other projects can probably be promoted in networks with different themes. The CAMINOS network is very well integrated and works very well.
- My suggestion is to have a next project to put in practice the Guide and see how it functions - may be to compare.
- We think that maybe the most important follow up would be to ensure in some way that shared good practices are implemented whenever possible (according to each institutions' context) and that intra-regional mobility in the CAMINOS South American partner countries increases significantly.
- Mobility programs such as ESCALA could be developed and increasingly disseminated in the partner countries.

**Comment:** All these proposals start from the basis that the project has been a good experience and that it is worth making efforts to improve it, for its last year of validity, on the one hand, and to ensure that the results are sustainable, on the other.

The evaluator echoes the proposals of the partners and recommends a successor project aimed at promoting regional academic mobility.

#### **Recommendation 4:**

##### **a) design an extended successor project of CAMINOS**

A new project co-financed by the EU that promotes regional academic mobility by putting the CAMINOS Mobility Handbook into practice and, if possible, be extended by a (co) financing component for pilot regional mobility programs. As a new element, one could probe if any of the government agencies or university associations in Latin America (Brazil: CAPES, ANDIFES, GCUB, Chile: CONICYT, CRUCH; Colombia: Colciencias, ASCUN; Mexico: CONACyT, ANUIES; Argentina: Secretariat of Policies University, CONICET, CIN; and other countries and their respective institutions of promotion of the HE) would be willing to provide funds for regional mobility.

**Justification:** In recent decades, institutions promoting co-operation in HE in several member countries of the EU signed cooperation agreements, scholarships and academic exchange with co-financing with some of the agencies in Latin America, with which academic and scientific cooperation between and the EU increased significantly. As far as the evaluator is aware, the EU has not yet explored the possibilities of joint activities, co-financed by Latin American agencies, such as regional mobility programs (intra-regional and inter-regional, AL-EU)<sup>11</sup>.

According to the evaluator, in Latin America there would be favorable conditions to create a project seeking to share efforts with the countries of the region. This proposal would cover several of the partner proposals listed above.

##### **b) design a successor project of CAMINOS**

---

<sup>11</sup> The only program co-financed by the EU is the SHARE program, with ASEAN (Southeast Asian countries) as a regional partner (see website: [www.share-asean.eu](http://www.share-asean.eu)). SHARE, according to the website, is defined as follows: SHARE is a program by EU and ASEAN to strengthen regional co-operation and enhance the quality, regional competitiveness and internationalization of ASEAN higher education institutions and students. SHARE is a flagship project of the ASEAN Education Sector that aims to promote regional harmonization of higher education and introduces an ASEAN scholarship inspired by the European Erasmus scholarship, facilitating the creation of an ASEAN Higher Education Space in support of a people-centered ASEAN Community.

1. Prepare an ERASMUS+ CBHE Project with the theme of recognition of credits and degrees combined with the proposal that the interested Latin American HEIs design a roadmap as an Internationalization agenda, to present and follow up on the network of successor institutions of CAMINOS.

2. An ERASMUS + CBHE Project that implements the Latin American Mobility Handbook (without own financing of student and staff mobility)

Final justification: As in many of the projects in which HEIs from Latin America and the EU meet to discuss a topic of common interest, with a view to producing results that are useful for the field of Higher Education in Latin America, but also for the European Higher Education Common Space, the forum for dialogue, debate and consensus building offered by projects such as CAMINOS is already a value in itself, which also encourages a better regional integration of partner HEIs.

## **La evaluación, objetivos, Términos de Referencia (ToR) (ver Anexo 1)**

Según los ToR, el objetivo principal de esta evaluación es brindar a los socios del proyecto CAMINOS una perspectiva externa sobre la implementación del proyecto, y de proveer recomendaciones para una implementación óptima de las próximas actividades, con miras a generar un mayor impacto en el corto y mediano plazo. La evaluación también debería desarrollar recomendaciones sobre la sustentabilidad del proyecto. Se analizarán tres elementos principales (ToR, p. 1):

### **1.1 Los resultados de cada paquete de trabajo (“work package”)**

Se evaluarán los productos asociados a cada paquete de trabajo (WP) hasta la fecha, el grado de realización y la calidad de la entrega.

### **1.2 La dinámica de la colaboración entre los socios**

Se evaluará la satisfacción de los socios con la estructura y gestión del proyecto, la comunicación interna y las herramientas de comunicación dentro de la red de socios, la transparencia de las decisiones, el acceso a la información etc.

### **1.3 El impacto del Proyecto**

La evaluación se concentrará en los impactos positivos y, de ser aplicables, negativos, generados por CAMINOS para sus grupos meta (tal como están enunciados en el marco lógico del proyecto). Evaluará cómo el proyecto beneficia los grupos meta a nivel local, regional, nacional<sup>12</sup> y/o europeo. La evaluación se concentrará tanto en los resultados esperados como en los inesperados y debe incluir el impacto positivo y negativo de factores externos.

## **LAS FASES DE LA EVALUACIÓN**

- **Desk Phase** - La evaluación comenzó con una fase de escritorio, en la que se estudiaron los documentos básicos del Proyecto CAMINOS (entre otros, el Project Proposal incluyendo el marco lógico), lo disponible en la página web (incluyendo el intranet reservado a los socios), y los resultados de los paquetes de trabajo (WPs) y demás informes, presentaciones etc., puestos a disposición en su momento. Luego, se fueron incorporando los documentos elaborados hasta comienzos de diciembre de 2018. Durante la Desk Phase, a propuesta del Project Management (PM) se definieron los tres eventos de CAMINOS a los que el evaluador asistiría y se consensuó el formato para la guía de entrevistas (questionnaire) para los socios/socias del proyecto, disponible en castellano e inglés<sup>13</sup>. También fue acordado

---

<sup>12</sup> Local, regional y nacional se refieren a Sudamérica o América Latina, en contraposición con “y/o europea”.

<sup>13</sup> Ver el formato de la Guía de entrevistas (cuestionario) en versión en español y en versión en inglés, anexo 2

con el PM el grupo de los representantes de las IES y asociaciones de IES socias a entrevistarse.

- **Field Phase** – Siguió, distribuida a lo largo del año 2018, la fase de trabajo de campo – es decir, la participación del evaluador como observador en tres eventos de CAMINOS:

1. *Santiago y Universidad de Aysén, Chile (24 a 26 de enero del 2018)* Reuniones de gestión (PMT), del Quality Committee (QC) y del Grupo de Trabajo para la Guía CAMINOS (GT)
2. Visita de estudio a Alemania (Bonn y Berlín), una de las tres *Study Visits* a IES e instituciones europeas ligadas a la Educación Superior (20 a 24 de abril 2018), bajo la temática *Construyendo la estrategia de movilidad, movilidad en el contexto de las asociaciones de instituciones y programas y grados conjuntos o dobles*.
3. Taller del consorcio y evento público en Quito, Ecuador (19 a 20 de noviembre 2018)

#### **Entrevistas y cuestionario (ver anexos 3 y 4)**

Con la Guía para las Entrevistas (Cuestionario / Questionnaire) acordado de antemano con el PMT, durante los eventos de la *Field Phase* mencionados se hicieron 18 entrevistas, 13 con socios de Sudamérica y 5 con socios europeos. En el Anexo 3 se encuentra la Guía de entrevistas (Cuestionario / Questionnaire) con la agregación de todas las respuestas recibidas por cada pregunta del cuestionario. Las respuestas fueron anonimizadas con una clave de identificación para uso del evaluador. En un segundo paso se sintetizaron y resumieron estas respuestas, y luego fueron comentadas por el evaluador – véase el anexo 4, que ha servido de insumo directo para este informe (draft).

La Guía de entrevistas está dividida en tres grandes áreas: la primera se refiere a los Paquetes de Trabajo (WPs), la segunda aborda la dinámica interna de los socios de la red, y la tercera formula preguntas “de cara al futuro inmediato y a mediano plazo”.

- **Synthesis Phase** - Después de finalizado el evento en Quito, se comenzó la elaboración del informe de evaluación en una versión en borrador (Fase de Síntesis), que se envió al PMT (OBREAL) para sus comentarios en la primera quincena de enero del año 2019.

#### **Evaluación de los resultados de cada paquete de trabajo (“Work Package”)**

**El paquete de trabajo 1 (Work Package 1)**, mapeo de la movilidad intra-latinoamericana existente, fue elaborado por un grupo de trabajo liderado por el CRUCH con la colaboración de la AUGM, entre otros socios. El documento presentado describe cómo se procedió para realizar una amplia encuesta entre los actores – en primer lugar, asociaciones y redes universitarias en Sudamérica, pero también IES individuales. La rigurosidad metodológica de la encuesta, sumada a la persistente insistencia con las instituciones que no habían

respondido al cuestionario, permitieron obtener no sólo un porcentaje de respuestas inusualmente alto para encuestas de este tipo, sino también una riqueza de datos específicos que permitió elaborar un mapeo de la movilidad intra-latinoamericana muy detallado, que a su vez sirvió para desplegar un cuadro pormenorizado de los principales problemas que obstaculizan un mayor vigor y crecimiento de este tipo de movilidades. Los resultados de la encuesta para el mapeo confirmaron el diagnóstico preliminar hecho en la propuesta del proyecto CAMINOS. Las principales problemáticas que obstaculizan la movilidad son:

- Falta de seguimiento al concluir un programa, barreras para el reconocimiento académico de lo cursado, costos del traslado, los trámites de migración y los visados correspondientes;
- Falta de normas y principios comunes en el reconocimiento académico, en los acuerdos sobre cobertura y beneficios de los programas, y en la calidad de la movilidad;
- Prioridades por resolver: un mayor financiamiento y procedimientos estandarizados para el reconocimiento de las actividades académicas realizadas;
- Faltan, además, en muchos casos, un enfoque socioeconómico de equidad en los programas y una perspectiva de género.

**Comentario:** *De esta enumeración sumaria de déficits en normas, procedimientos y procesos, sumados a problemas específicas detectadas, se desprende que el objetivo específico del proyecto, la elaboración de un Manual de la Movilidad Latinoamericana, calza perfectamente con los resultados de la encuesta, confirmando la **relevancia** del proyecto. El mapeo de la movilidad regional es un insumo fundamental para la elaboración del Manual, con lo cual el primer paquete de trabajo (WP1) cumplió cabalmente sus objetivos y funciones.*

**El Paquete de Trabajo 2 (WP 2) – desarrollando la movilidad sudamericana –** fue realizado por tres grupos focales que trabajaron sobre tres aspectos importantes de la movilidad:

- Grupo Focal 1: Gobernanza de la movilidad (Bucaramanga, Colombia, 27-29 junio, 2017)
- Grupo Focal 2: Estrategias para la movilidad (Bahía Blanca, Argentina, 2-3 noviembre, 2017)
- Grupo Focal 3: Servicios de apoyo a la movilidad y herramientas para medir la calidad de la misma (Sao Carlos, Brasil, 30 noviembre - 1 diciembre 2017)

Cada Grupo Focal entregó un informe final con el detalle de las discusiones sobre los diversos temas tratados y las conclusiones a las que se llegaron. Los informes muestran que en los tres grupos hubo un intenso debate sobre puntos clave como ser el reconocimiento de créditos; la distinción entre reconocimiento de créditos y una (no deseada) homologación o homogenización de los estudios; los obstáculos materiales (como la falta de financiamiento) e inmateriales (como la preferencia de Europa o Norteamérica como destinos de movilidad por parte de muchos estudiantes) para un incremento de la movilidad intra-latinoamericana;



el rol de los planes de internacionalización de las IES, la función de las ORIs, el rol de las políticas públicas, entre muchos otros temas de importancia. Uno de los grupos focales concluyó con una discusión sobre movilidad en contextos de crisis económica y política, contextos que muchas veces traen aparejadas una merma de la inversión en movilidad por parte de los estados nacionales afectados.

**Comentario:** *Estos informes, que son parte de los insumos para el producto final del proyecto, fueron entregados en consonancia con el cronograma del proyecto. Sin entrar en detalle respecto de los contenidos específicos elaborados por cada Grupo Focal, se puede aseverar que los diversos enfoques y matices y de los temas debatidos, indudablemente serán útiles para enriquecer con argumentos y evidencias la elaboración del Manual. Se destaca, además, positivamente el esfuerzo que se hizo por parte de los organizadores (Grupo de Gestión (PM) y los respectivos organizadores locales), de entrelazar las reuniones de los Grupos Focales con otros eventos académicos, que permitieran dar a conocer el Proyecto CAMINOS a un público académico latinoamericano más amplio. Como ejemplo sea citado la reunión del Grupo Focal 2 en la Universidad Nacional de Bahía Blanca, Argentina, que se llevó a cabo paralelamente a una reunión de socios de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo, enriqueciendo el debate con la presencia de un nutrido número de universidades de Sudamérica.*

*Nota: El evaluador no encontró evidencia que los Focus Groups hubiesen utilizado los formatos de control de calidad elaborados por el WP 5 (Quality Management Report Template) a la hora de redactar los respectivos informes.*

**El Paquete de Trabajo 3 (WP 3)** consistió en tres visitas de estudio de representantes de las instituciones socias sudamericanas a IES europeas, estando cada visita enfocada a trabajar sobre un tema fundamental de la movilidad. Se visitaron las siguientes instituciones:

- Universidad de Bolonia, Italia. Temática central: Gobernanza y gestión de la movilidad
- Bonn (DAAD) y Berlín (Universidad Técnica), Alemania. Temática central: Construyendo la estrategia de movilidad; movilidad en el contexto de las asociaciones de instituciones y programas y grados conjuntos o dobles
- Universidad de Coimbra, Portugal. Temática central: Servicios de soporte e instrumentos de calidad de la movilidad

El objetivo de estas visitas era profundizar el diálogo entre IES europeas y latinoamericanas, a partir del ejemplo concreto de la universidad o institución europea anfitriona. Se presentaron estrategias de internacionalización, la gestión de los programas de movilidad, los problemas del día a día – temas abordados a partir del enfoque específico de cada una de las visitas. La (segunda) visita de estudio – a Bonn y Berlín – permitió además conocer más en detalle los programas de cooperación académica (becas, intercambios, cooperaciones institucionales etc.) de un “global player” como el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD), y las iniciativas de la Conferencia de Rectores Alemana (HRK) en temas como el aseguramiento de la calidad, de la internacionalización de las IES y

otras problemáticas actuales.

**Comentario:** *Los viajes de estudio sucedieron según lo planificado<sup>14</sup>. El evaluador participó del viaje a Bonn y Berlín. Pudo observar que, a partir de las presentaciones de las instituciones anfitrionas, se generó un intenso intercambio de ideas que enriqueció a los participantes latinoamericanos y europeos por igual. Según los comentarios de participantes a las otras dos visitas estudio, también en éstas se produjeron fructíferos debates en torno a las respectivas temáticas. Las presentaciones y ponencias de las tres visitas de estudio están disponibles como “resources” en el intranet para socios de la página web de CAMINOS. No hubo un informe final de cada viaje que resumiera los resultados y, por lo tanto, no se aplicó el formato de aseguramiento de calidad elaborado por el WP 5.*

**El Paquete de Trabajo 4 (WP 4)** - Los integrantes del Work Package – *drafting the South American Mobility Handbook* – tuvieron una reunión plenaria en la Universidad de Aysén en enero del 2018. En una reunión del consorcio CAMINOS en Quito, en noviembre del 2018, se presentó un primer borrador del Manual. Además de debatir los primeros resultados, se avanzó también con el próximo paso del proyecto, es decir, que cada universidad socia definiera los elementos del Manual que se iban a aplicar en sus programas de movilidad existentes durante el último año de vigencia de CAMINOS. De esta forma, las “buenas prácticas” recopiladas en el Manual serían confrontadas con la realidad en una fase piloto y puestas a prueba en la práctica para verificar su utilidad.

**Comentario:** *También durante la reunión del consorcio en Quito el ambiente de debate y nivel de las contribuciones por parte de los socios mostró que la gran mayoría de los socios trabajan con entusiasmo y compromiso, lo cual puede interpretarse como que se ha logrado un nivel altamente satisfactorio de “ownership” del proyecto por parte de los socios. Es natural e inevitable que no todos participen con la misma intensidad: están presentes representantes “senior” fogueados en docenas de proyectos internacionales, y están representantes “junior” que vienen a aprender y ganar experiencias.*

*Que el ambiente haya sido propicio para avanzar con las tareas pendientes, también tiene que ver con el Project Management y su eficiencia en resolver a tiempo eventuales problemas administrativos y logísticos, permitiendo a los socios concentrarse en los contenidos.*

**El Paquete de Trabajo 5 (WP 5)** - Los integrantes del Work Package 5, Aseguramiento de la calidad (Quality Assurance), habían sesionado en el año 2017 y presentaron los resultados en la reunión en la Universidad de Aysén en enero del 2018. Los productos desarrollados fueron: el “Camino Quality Management Plan Handbook”; indicadores de calidad del proyecto; los Términos de Referencia para la evaluación externa y la elaboración

---

<sup>14</sup> La propuesta original de CAMINOS preveía una visita de estudio a la Universidad de Montpellier, pero en un estado temprano del proyecto se cambió ese destino por la Universidad de Bolonia, lo cual parece no haber incidido negativamente en el cronograma de actividades previsto.

de un formato de aseguramiento de calidad para ser utilizado como control de calidad en la elaboración de los resultados de los diferentes Work Packages. Los documentos elaborados por el grupo *Quality Assurance* son la base para el aseguramiento de la calidad de los diferentes productos / resultados (*deliverables*) del proyecto CAMINOS.

**Comentario:** *Los documentos elaborados para garantizar la calidad de los distintos resultados del proyecto, son muy completos y una sólida base para ser aplicados de manera transversal en los Work Packages.*

*Sin embargo, como se verá también en el análisis de las respuestas del cuestionario, una vez elaborados los documentos, no hubo seguimiento, ni de parte del grupo WP 5 (QA) ni del PMT. Según el Quality Management Plan Handbook, era el PMT que estaba a cargo de dar seguimiento al control de calidad, pero al menos hasta finales del año 2018 los formatos de control de calidad para los distintos Work Packages no fueron utilizados a la hora de la redacción de los informes respectivos, pese a que el PMT lo había solicitado reiteradamente a los líderes de los paquetes de trabajo.*

*En las respuestas al cuestionario también se nota la falta de información sobre el grupo de trabajo del WP 5 – algunos socios se preguntaban si seguía existiendo o no.*

*Habría que ver cómo se puede subsanar parcialmente esta omisión (¿aplicando, cuando haga sentido, a posteriori los formatos a los resultados (deliverables) de los WPs?).*

*Y para los diez meses faltantes, se deberá decidir quién le dará seguimiento a la QA, y en qué forma se utilizarán los formatos de QA.*

Los **Paquetes de Trabajo 6 y 7** - Work Package 6 (Dissemination and Exploitation – Piloting the CAMINOS Handbook for LA Mobility) y Work Package 7 (Dissemination and Exploitation – Disseminating the CAMINOS Handbook) se estarán elaborando en el último año de vigencia del proyecto, por lo que están fuera de esta evaluación, con la excepción de la Website de CAMINOS.

### **La página web del Proyecto CAMINOS**

**Comentario:** *cumple satisfactoriamente con las funcionalidades necesarias para el proyecto. Es agradable a la vista, sencilla y amigable para el uso. Esto vale tanto en su parte pública como en la parte restringida, el intranet para socios.*

*Quedan algunas preguntas y críticas puntuales: Llama la atención que en la página principal (pública) no haya ningún botón de “contacto” para conectarse con el Project Management, sólo indirectamente se puede acceder: a través del botón “Partners” se abre la pestaña con la lista de los socios del proyecto y clickeando OBREAL se encuentra la dirección completa con sus datos de contacto. A mi entender, sería conveniente tener un botón para contactos en la página principal.*

*A la parte pública pertenece también el botón “news & events” donde se encuentran listados los eventos del proyecto, con galería de fotos y un breve texto informativo (en algunos casos, se informa que las presentaciones están disponibles en el intranet). Cada evento*

*Lleva una fecha – pero esta fecha puede dar lugar a confusiones: a veces es la fecha del evento (lo que a mi entender es lo más razonable) a veces parece ser la fecha en que se subió la información sobre el evento a la página web. Por ejemplo, el evento de Quito (19 y 20 de noviembre 2018) lleva la fecha 18 de diciembre. Sería conveniente poner la fecha real de cada evento.*

*La versión en español está parcialmente desactualizada. En la primera página aún se está anunciando el evento en Quito (“El próximo evento de CAMINOS tendrá lugar en la ciudad de Quito, Ecuador, los días 19-20 de noviembre de 2018. Será organizado por la Universidad Técnica Particular de Loja. ¡Más información pronto disponible en la web del proyecto!”), mientras que en la página en inglés ya se anuncia un evento en Colombia para fines de enero 2019, organizado por ASCUN. Además, sólo la página principal está en español. Al tocar cualquiera de los botones, se abre la correspondiente pestaña en inglés.*

**Resumiendo:** *en términos generales, la página web cumple sus funciones, es amigable, tiene lo necesario. Podría actualizarse y ampliarse la página en castellano, pero uno puede formular la pregunta de la efectividad de costo-beneficio. ¿Hace falta una página en español completa? El evaluador duda.*

*En el intranet están los documentos básicos para gestión y administración, aspectos financieros, Quality Assurance, logos etc. Además, las presentaciones de las visitas de estudio. El evaluador se pregunta si no hubo más documentos o presentaciones, por ejemplo, de eventos de Caminos organizados en paralelo a grandes eventos (CRES 2018); Cumbre Académica y del Saber (octubre 2017) y otros, que valdría la pena subir al intranet.*

**El Paquete de Trabajo 8 (WP 8) – Management** – consta de varios subpaquetes de diferente naturaleza. En primer lugar, se menciona el Kick-off Meeting, que tuvo lugar en Berlín del 30 de noviembre hasta el 2 de diciembre del 2016, con la Universidad Técnica como anfitriona y organizadora local. El evento inaugural se hizo en conjunto con la Fundación EU-LAC – desde el inicio CAMINOS aprovechó la oportunidad de sesionar en paralelo con otros eventos de temáticas afines, relacionadas con América Latina, para brindar al proyecto una mayor visibilidad.

#### **Steering Committee y Project Management Team, Advisory Board**

**Comentario:** *El “Steering Committee” por definición es la instancia en la cual se toman las decisiones básicas del proyecto, con la presencia de todos los socios. Entonces, en cierto modo es un sinónimo de reunión plenaria. El evaluador no ha encontrado evidencias de la entrada en funciones del “Steering Committee”, más bien éste de hecho se transformó en (o se fundió con) las reuniones plenarias de CAMINOS, simplificando la estructura del Proyecto. El evaluador no ha visto indicios que por la falta de implementación del ST haya quedado afectado el “buen gobierno” de CAMINOS, en el sentido de permitir a los socios participar de las reuniones plenarias y decidir entre todas las cuestiones atinentes a la*

*evolución y pasos futuros del proyecto. Al contrario, de las entrevistas y cuestionarios, así como de la participación en tres eventos con sus debates formales y charlas informales, se desprende una dinámica positiva de la red, que evidencia un grado de “ownership” muy satisfactorio y una administración (PM) que - dentro del marco de los lineamientos generales de la UE – se mostró flexible y dispuesta a ayudar y encontrar soluciones.*

Sobre la opinión de los socios entrevistados acerca del Project Management y la gestión del proyecto ver abajo, página 31s.

### **El Advisory Board**

El Proposal de CAMINOS preveía un *Advisory Board* de expertos provenientes de instituciones ligadas a la ES, en especial de países que no eran socios del proyecto, como México y Centroamérica<sup>15</sup>. Se buscaba integrarlos como instituciones asociadas. Esto significaba en la práctica que estaban invitados a reuniones, pero sin que hubiera fondos para financiar sus viajes. Por falta de financiamiento, no hubo reuniones formales del *Advisory Board*, pero se logró el diálogo con representantes de ANUIES (la Asociación de universidades de México) y del CSUCA (Consejo Superior Universitario Centroamericano) en algunos eventos de CAMINOS como la reunión del Focus Group 1 en Bucaramanga, y también en eventos generales de ES en AL en los que - gracias a la oportuna planificación del PMT - CAMINOS y representantes de ANUIES o CSUCA coincidieron (entre otros, el Academic and Knowledge Summit EU-CELAC 2017, celebrado en San Salvador en octubre del 2017, donde CAMINOS estuvo presente con una presentación, o la III Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2018), celebrada en junio de 2018 en Córdoba, donde CAMINOS organizó un evento de diseminación del proyecto.)

**Comentario:** *A juicio del evaluador, se encontró una manera pragmática para que miembros del Advisory Board, formado por expertos de instituciones importantes en América Latina, coincidieran en eventos con CAMINOS, lo que permitió un diálogo e intercambio de experiencias y opiniones informal con estos “stakeholders” en Educación Superior e integración regional.*

### **Los resultados de las entrevistas (cuestionario) relacionadas con los Work Packages**

La mayor parte de los encuestados mencionaron haber estado involucrados en más de un Work Package.

Pregunta (1) ¿Cuál ha sido su rol en el WP? ¿Ha sido claro este rol para Vd.?

11 de 16 respuestas consideraron tener claro su rol en el Work Package. 4 entrevistados (entre ellos, 3 socios europeos) manifestaron que al principio no tenían claro su rol, pero que luego se fueron aclarando las dudas.

---

<sup>15</sup> El financiamiento máximo disponible (1 millón de €) del proyecto no permitía incluir más socios, aunque fueran actores importantes como México (y su asociación de universidades ANUIES) y Centroamérica (y su asociación regional de universidades CSUCA). El proyecto invitó a estos actores de la educación superior latinoamericana a formar parte de su *Advisory Board*.

Pregunta (2) ¿Hasta la fecha, se logró cumplir con las actividades y obtener todos los resultados esperados del o de los paquetes de trabajo (WP)?

Prácticamente todas las respuestas fueron positivas, en algunos casos se mencionan leves demoras en producir los resultados. Se menciona que, obviamente, los resultados de algunos de los Work Packages sólo estarán disponibles más adelante, acorde al cronograma de CAMINOS.

Pregunta (3) ¿Si no se logró, por qué no?

Con la excepción de un cuestionario, todas las respuestas señalan que la pregunta no aplica, por haberse logrado los resultados esperados.

Pregunta (4) ¿Surgieron resultados inesperados?

Hubo algunos resultados imprevistos, p. ej. enfoques “heterodoxos” relativizando la importancia del reconocimiento de créditos como única forma de medir el éxito individual de la movilidad, con el argumento que podía ser de igual o mayor valor cursar materias imposibles de acceder en el país de origen, que tuvieran un alto valor académico-científico; como “spin-off” (no previsto de antemano) se mencionó un acuerdo entre el Grupo Coimbra Brasil y el Consejo de Rectores de Chile.

Como único efecto inesperado - y en cierto modo no deseado - se reveló que, según la encuesta para el mapeo, la mayoría de los estudiantes que hicieron alguna movilidad intra-latinoamericana, por falta de reconocimiento de los cursos y créditos obtenidos en el exterior “perdieron” el semestre y en consecuencia tuvieron que alargar su estudio.

Pregunta (5) ¿Los resultados esperados de cada paquete de trabajo (WP), fueron entregados en tiempo y forma?

Con una excepción, todas las respuestas son positivas.

Pregunta (6): Si no fue así o si tuvieron que ser adaptados, ¿cuál fue la razón para ello?

De 13 respuestas, 10 opinaron que no hubo que hacer adaptaciones, aunque sí a los procesos, ya que hubo más respuestas que las inicialmente planteadas (1 respuesta). Sólo en una respuesta se critica sin más explicación que la comunicación fue un problema.

Pregunta (7), ¿Ha habido flexibilidad amplia con los productos finales, acomodando las realidades y los obstáculos no previstos asociados a la gestión del Proyecto, sin poner en peligro la implementación del mismo y logrando los objetivos del proyecto?

Todas las respuestas son afirmativas, señalando que hubo alta flexibilidad, o que no hizo falta flexibilidad porque todo se logró acorde a lo planeado, al no haber obstáculos imprevistos. Y si los hubo, el Project Management supo adaptarlos de modo que no tuviera repercusiones en la gestión del proyecto. Una encuestada respondió en disidencia parcial: Quizás hubo inicialmente demasiada flexibilidad, hasta que se fueron aclarando las incógnitas.

Pregunta 8 ¿Qué resultados se han puesto a disposición en forma pública y qué grupos meta han sido alcanzados o beneficiados hasta la fecha?

Las respuestas se centran en la página web de CAMINOS y las diversas actividades relacionadas con el proyecto. En muchos de los eventos, se incluyó una sesión pública, a la cual se invitaron autoridades del Sistema de Educación Superior del país. Por ejemplo, presentación del mapeo de la movilidad intra-sudamericana en un evento público en Santiago de Chile. Los consejos de rectores o asociaciones de universidades informan regularmente a sus IES miembros (p. ej. el CRUCH). El Project Management ha sido pro-activo en presentar al proyecto CAMINOS en eventos en AL y Europa relacionados al ámbito de la Educación Superior, promovidos por la UE u otros actores: CAMINOS participó del Academic and Knowledge Summit EU-CELAC 2017, celebrado en San Salvador en octubre del 2017 (con una presentación de CAMINOS el 4 de octubre); en la III Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2018), en junio de 2018 en Córdoba, donde CAMINOS organizó un evento de diseminación. El mismo Kick off Meeting de CAMINOS se organizó en paralelo con un evento de la Fundación EU-LAC en Berlín. El evento en Quito

(noviembre 2018) incluyó una sesión pública junto con el proyecto de la Unión Europea Horizon 2020 EU-LAC Focus.

El Grupo Coimbra Brasil presentó al proyecto en diversas reuniones internacionales de rectores (entre otras, en Budapest). En muchas IES socias, se informa con regularidad internamente sobre los avances de CAMINOS.

**Comentario:** *En la opinión del evaluador, CAMINOS ha sido muy pro-activo y exitoso en presentarse en público, tanto en eventos propios como en eventos de otros organizadores. Sin embargo, en las respuestas no hay información explícita respecto de cuáles grupos meta – más allá de los socios del consorcio - han sido beneficiados, amén de haber sido informados, por el proyecto en el estado actual de su desarrollo.*

*Haciendo un balance más general de las respuestas de socios relacionadas a los Work Packages, dan muestra de un proyecto encaminado hacia sus objetivos, con socios trabajando profesionalmente – y a veces con entusiasmo – para lograr los mismos. Como en muchos de estos proyectos en los que IES de AL y de la UE se encuentran para debatir una temática de interés común, con miras a elaborar resultados que sean de utilidad para el ámbito de la Educación Superior en AL, pero también para el Espacio Común de Educación Superior Europeo, el espacio de diálogo, de debate y de construcción de consensos que ofrece CAMINOS ya es un valor en sí, que además incentiva una mejor integración regional de las IES socias.*

### **La dinámica de la cooperación entre los socios según las entrevistas y presencia en eventos de CAMINOS**

Pregunta (9), ¿Ha participado Vd. anteriormente de otros proyectos de la Unión Europea en Educación Superior (p. ej. ALFA III, Erasmus Mundus, Erasmus+)?

La gran mayoría (14 de 16) responde que sus respectivas instituciones fueron socias en proyectos de la UE previos (ALFA III, Erasmus Mundus, Erasmus+), pero un número bastante menor de los encuestados estuvo involucrado personalmente (10 de 16).

Pregunta (10), ¿Ya ha participado Vd. anteriormente de un proyecto Erasmus+ CBHE (Fortalecimiento de la capacidad en Educación Superior) antes de participar en CAMINOS? De 16 encuestados, sólo 4 responden haber estado involucrados anteriormente en un proyecto ERASMUS+ CBHE.

Pregunta (11), ¿De qué manera este Proyecto se construye sobre la base de proyectos previos? ¿Ha sido Vd. /su institución capaz de profundizar las relaciones con otros socios o desarrollar relaciones nuevas?

De 16 respuestas, sólo 3 responden no estar al tanto. Se menciona a ULISES y ALFA PUENTES como antecedentes directos.

Con respecto a la segunda parte de la pregunta, hubo efectos “spin-off”, como la firma de un acuerdo de cooperación entre el CRUCH y el Grupo Coimbra Brasil (GCUB); además, hay conversaciones en curso para firmar también acuerdos con ASCUN (Colombia) y CIN (Argentina). La gran mayoría de las respuestas hace hincapié en algún tipo de vínculo que a partir de proyectos precedentes o de CAMINOS se creó con otras universidades de Sudamérica o Europa.

Pregunta (12), ¿Cuán satisfecho está Vd. con las siguientes estructuras / unidades del Proyecto (p. ej. en una escala de 1 a 5)?

a) El equipo gestor del Proyecto (PMT - Project Management Team)

De 14 respuestas, el equipo gestor (PMT) recibió 9 veces un 5 (= nota máxima) y dos veces un 4 (en un caso por cierta falta de apoyo en el WP 1, en el otro, sin explicación); además, dos veces una frase elogiosa que puede equipararse a un 5 y una frase (“podrían comunicar un poco más”) que puede traducirse en un 4 aproximadamente.

**Comentario:** *El equipo gestor (PM) supo ganarse la confianza de los socios y recibió la máxima nota en diez casos, y la segunda mejor nota (4) o equivalente en los demás casos. No hubo ningún voto de duda o desconfianza, que se tradujera o en una nota entre 3 y 1.*

b) El Comité de Calidad (Quality committee)

El Comité de Calidad recibió – de 13 respuestas en total - seis veces la nota 5<sup>16</sup> y dos veces la nota 4. Por el otro lado, hay cinco respuestas que no saben quién lo compone, si aún sigue existiendo, o que no puede opinar al respecto.

**Comentario:** *Las respuestas muestran que el Comité de Calidad, formado por la Agencia Española de Evaluación ANECA y la TU Berlín, cumplieron con el Work Package 5, elaborando los distintos lineamientos y guías para el control de calidad de los resultados de los paquetes de trabajo. Sin embargo, entre los socios no hay claridad acerca de la aplicación de los formatos de control de calidad y de su seguimiento durante el proceso de elaboración de resultados de los diferentes WPs, así como su aplicación al desarrollo del proyecto en general. No quedó claro a varios de los encuestados si el seguimiento de la QA durante el desarrollo de CAMINOS era aún tarea del WP 5 o del PMT. Al parecer, hasta la fecha esa tarea de seguimiento no tuvo lugar, aunque estaba prevista originalmente.*

c) Las reuniones plenarias del Proyecto (participación de todos los socios)

Las reuniones plenarias, de doce respuestas, recibieron siete veces la nota 5; cuatro veces la nota 4, tres veces con el argumento de que no todos los socios participaban activamente; un encuestado responde no haber participado aún de ninguna reunión plenaria.

**Comentario:** *Las respuestas son positivas o muy positivas en todos los casos.*

d) grupo de redacción de la Guía de Caminos

De 14 respuestas, el grupo de redacción de la Guía de CAMINOS recibe tres veces la nota 5; dos veces la nota 4, pero resaltando falta de información. Seis respuestas coinciden en no tener suficiente información como para opinar, y algunos de los encuestados consecuentemente piden más comunicación de parte del grupo de redacción o del Project Management Team.

**Comentario:** *Con respecto al grupo de redacción de la Guía, al momento de la encuesta existía un déficit de información de una mayoría de los encuestados. Muchas de las dudas recién pudieron aclararse en la reunión plenaria de Quito (noviembre del 2018).*

Pregunta (13), ¿Qué propondría Vd. para mejorar estas estructuras y su funcionamiento? De catorce encuestados, dos comentan que todo está bien; cuatro no emiten opinión; Seis respuestas proponen que haya más fluidez en la comunicación, tanto respecto al grupo de redacción de la Guía, como también respecto de los roles de los socios; que siga trabajando el comité de calidad, que se clarifique el rol del grupo coordinador (OBREAL), aclarando que éste estaba cumpliendo bien su rol, “pero debería ser más claro”; que haya información trimestral sobre la marcha del proyecto; que en los eventos se dé más espacio a las instituciones para poder informar sobre sus realidades.

Que el cronograma de actividades se elabore con más antelación.

Un encuestado propone que alguno de los encuentros se haga de manera virtual, por ejemplo, por medio de videoconferencias.

**Comentario:** *Las respuestas a esta pregunta muestran que la mayoría de los socios siente ciertos déficits de información en el seno del proyecto, relacionados sobre todo a los pasos a*

---

<sup>16</sup> Una de estas notas está acompañada del comentario “it is positive, the different committees are good integrated” que puede interpretarse como una nota general de cinco para las cuatro unidades del proyecto.



*seguir para la elaboración del Manual de movilidad y al rol de los socios en esa tarea. Se ven aquí las dificultades que se originan en cierta fluctuación de los representantes de los socios que participan en los eventos. Partiendo de esa percepción surgen diversas sugerencias para mejorar las estructuras y el funcionamiento de CAMINOS en su último año de vigencia.*

*Hay indicios que las respuestas de los representantes de IES europeas tienden a ser algo más críticas que las de los representantes de las instituciones sudamericanas (por ejemplo, si la información brindada por el Project Management fue suficiente y si llegó con la necesaria antelación).*

Pregunta (14), ¿Cómo calificaría los siguientes instrumentos de comunicación interna?

a) Reuniones de la red con todos los socios involucrados

De catorce respuestas, doce son elogiosas, con nota 5 o comentarios como “Son eficientes y muy satisfactorias, la organización es impecable”; “Rather good and has a nice pace – not overloaded agenda, plenty of opportunity for discussions.” Hay una nota 4 (sin explicación). Una sola respuesta es neutra, por no haber participado aún de ninguna reunión plenaria.

**Comentario:** *Del cuestionario se deduce que las reuniones presenciales de la red son consideradas como muy positivas. Indirectamente se elogia al grupo de gestión (OBREAL) por la buena preparación de los encuentros, lo que permite la libre discusión de los socios, ya que los temas secundarios (administrativos) de la organización del meeting fueron resueltos satisfactoriamente con anterioridad.*

b) Correo electrónico

De trece respuestas, once afirman que funciona bien o muy bien y una da la nota 3 sin fundamentarla; hay las sugerencias de que los coordinadores (OBREAL) aclaren quiénes están en los grupos de trabajo; que se incluya como instrumento de trabajo la “cloud” (dropbox, Google u otros); que se utilice el correo electrónico para *updates* periódicos; un encuestado critica cierta lentitud en las respuestas.

**Comentario:** *el instrumento de correo electrónico como medio de comunicación interna del proyecto funciona satisfactoriamente, si bien hay algunas voces que sugieren más información y más celeridad de respuesta por parte del Grupo de Gestión en casos de urgencia.*

c) Reuniones en línea (p. ej. Via Skype)

De trece respuestas, ocho no habían participado en reuniones en línea. Dos mencionan que participaron muy esporádicamente cuando preparaban eventos. Una respuesta muestra que, para algunos socios, ligados a Work Packages y a la preparación de eventos, las reuniones en línea funcionaron muy bien para el equipo central; sugiere que algunas actividades se podrían hacer por videoconferencia.

**Comentario:** *reuniones en línea son un instrumento válido, útil sobre todo en la fase “caliente” de la preparación de un evento o en la fase final de la elaboración y/o entrega de un paquete de trabajo (WP), pero la mayoría de los socios no participó en ninguna de ellas.*

Pregunta (15), ¿Cómo ponderaría su propia contribución al proyecto?

La gran mayoría de las respuestas respecto del aporte propio es positiva, se resalta mucho “el diálogo” como “la idea central del proyecto”, diálogo entre IES experimentadas e IES nuevas, entre participantes “senior” y colaboradores nuevos que vienen a aprender y ganar experiencia a través del intercambio de ideas y del debate en las reuniones.

**Comentario:** *De la gran mayoría de las respuestas se puede inferir un nivel satisfactorio de “ownership” del proyecto por parte de los socios. Se elogia el diálogo y el aprendizaje mutuo en los eventos y los aportes individuales realizados en los work packages.*

Pregunta (16), ¿Se sintió Vd. suficientemente informado con relación al progreso relevante del Proyecto? a) con respecto a los objetivos del mismo, b) en relación a sus objetivos institucionales específicos (qué es lo que Vd. quiere extraer del proyecto que sea específico para el contexto institucional suyo)?

Con respecto a la información recibida sobre los objetivos del proyecto, prácticamente todas las respuestas afirman haber sido informadas de forma suficiente. Hubo matices: “Al principio, los objetivos no estaban muy claros. Los objetivos en general sí, pero no los Work Packages individuales, hubo que discutirlos y madurarlos. Si hubo información inicial buena.” En otras tres respuestas, se señala falta de información y periodos de silencio bastante largos; se propone que, además de las presentaciones en los eventos subidas a la página web, circulen reportes sobre las reuniones, que permitan tener una idea más clara de los debates y las decisiones tomadas a aquellos socios que no pudieron estar presentes. Con respecto a los objetivos institucionales específicos de cada socio, las respuestas fueron casi todas muy positivas, como muestran los siguientes ejemplos, bastante representativos: “Con el Manual tendríamos un referente latinoamericano para la movilidad, un marco de referencia más elaborado que nuestros propios procedimientos actuales”; “Lo más importante es identificar las fortalezas y debilidades de nuestra región. Debemos tomar conciencia que tenemos que trabajar juntos como una gran red y reflexionar sobre la movilidad en nuestras realidades. La participación europea es importante como benchmarking, porque también pueden aprender de nosotros. Capacidad de planificar, evaluar la situación en el presente contexto, verificar los actores y hacer luego un plan estratégico... A esto puede ayudar el proyecto CAMINOS. Si tienes un buen proyecto con mucha claridad, conseguirás de alguna forma un financiamiento. No al revés.”

“We are sufficiently informed, all what was planned is happening. I think the handbook will be a very useful tool for Latin American Universities.”

**Comentario:** *Los encuestados respondieron casi todos estar satisfechos con la información brindada sobre los objetivos del proyecto. Algunos señalaron falta de información al comienzo, otros que hubo periodos de silencio bastante largos. Se propone que haya un reporte sobre cada evento (más allá de las ponencias), para informar a los que no pudieron asistir. Con respecto a los objetivos institucionales de cada socio, las respuestas son igualmente muy positivas.*

Pregunta (17), ¿Cuán eficiente ha sido la gestión financiera? ¿Están claros los procedimientos relacionados a los reportes?

De 15 respuestas respecto de la gestión financiera y los procedimientos relacionados a los reportes, 13 son muy positivas. Tres incluyen comentarios menores: “Al comienzo, los temas financieros fueron importantes (entre otras, las cuestiones relacionadas con el Impuesto al Valor Agregado, IVA)”; (...) a veces los requerimientos por parte del equipo gestor venían “muy sobre la hora”.

“Los límites establecidos por la UE respecto de los costos de viaje y las horas hombre calculables constituyen cierta limitante para nuestra institución”.<sup>17</sup>

**Comentario:** *El cuestionario revela un alto grado de conformidad con la gestión financiera y con los procedimientos ligados a los informes. Entre otros, se elogió la guía de procedimientos financieros presentada al inicio del proyecto por OBREAL y la disposición del equipo de gestión a resolver problemas o aclarar dudas.*

Pregunta (18), por favor reporte experiencias positivas y/o problemas que surgieron con respecto a la gestión del Proyecto CAMINOS en su institución.

De 15 respuestas, 13 son positivas. Dos ejemplos representativos de experiencias positivas que generó el proyecto: “La primera experiencia inicialmente negativa fue la disputa sobre el mapeo, pero al final se convirtió en una experiencia positiva. La experiencia general fue muy

---

<sup>17</sup> Se trata de una institución europea (nota del evaluador).

positiva. Ahora también valoro que las study visits se hayan planeado para el segundo año, porque las aprovecho mejor debido a una mejor preparación teórica gracias a las discusiones en Europa. Al principio había creído que era mejor hacer primero la experiencia internacional, pero el proyecto me convenció de lo contrario.”

“Solamente hay experiencias positivas. Nuestra institución ha podido estar frecuentemente en contacto con otras instituciones – de reciente creación o tradicionales, grandes o pequeñas, - pero todas dedicadas a la internacionalización, y con esto se pudo y puede comparar experiencias productivas y así siempre se pueden perfeccionar más las estructuras, estrategias, las acciones y el funcionamiento de los sistemas, no solo de internacionalización como algo completo sino también de la movilidad académica estudiantil internacional.”

Y las críticas puntuales: “(...) Hubo algunos inconvenientes con respecto a las fechas (temas administrativos o logísticos). Hubo falta de experiencia”; “(...) Los lineamientos generales de la UE podrían ser algo más flexibles.”

**Comentario:** *El tenor de las respuestas es positivo en su gran mayoría, con algunas críticas puntuales.*

## **La dinámica de la cooperación entre los socios observada en tres eventos de**

### **CAMINOS**

**Comentario:** *El balance general resultante de las entrevistas / cuestionarios, muy positivo en su gran mayoría, con críticas constructivas en diversos aspectos puntuales, se corresponde con las impresiones recogidas en los tres eventos en los que el evaluador participó como observador. La satisfacción de los socios (y en especial, de los socios latinoamericanos) con las estructuras, unidades de trabajo, el cronograma de actividades ha sido alta. Y lo mismo puede decirse respecto de la comunicación interna, con sus mecanismos de información y comunicación al seno de la red. La gestión financiera obtuvo notas altas, no hubo tampoco críticas mayores respecto de la transparencia dentro de la red, ni del acceso a la información. Hubo, naturalmente, una serie de comentarios críticos puntuales sobre información específica que llegó tarde, requerimientos administrativos o de reportes hechos con demasiado poca antelación, etc. – críticas seguramente acertadas respecto de fallas menores que son naturales en cualquier proyecto con una complejidad como la de CAMINOS, con decenas de eventos internacionales y procedimientos administrativos establecidos por la Unión Europea que a veces chocan con las regulaciones legales de los socios. En el caso de CAMINOS, no han sido motivo de decepciones duraderas, sino que permitieron el crecimiento y comprensión mutuas buscando las soluciones adecuadas para cada caso.*

## **“De cara al futuro” – comentarios y propuestas de los socios según las entrevistas (parte 3 del cuestionario)**

Pregunta 19, Con base en sus experiencias personales e institucionales con el proyecto CAMINOS hasta la fecha, ¿tiene Vd. alguna(s) sugerencia(s) para optimizar el proyecto en el periodo de vigencia que aún tiene por delante?

- Hay que hacer sub-reuniones para lograr cumplir a tiempo las tareas pendientes. (...) que el equipo de redacción trabaje con Skype etc. para avanzar más rápido.
- Algunas reuniones / encuentros se podrían hacer perfectamente por videoconferencia.
- Sería deseable más información. Sugiero updates regulares sobre el proyecto en general.
- It would be good to receive an abstract about every meeting, so people (who) did not attend it, is informed also.
- A comienzos de cada año del proyecto brindar una información pormenorizada de los eventos programados para los doce meses próximos.
- Se comenzó a implementar posibles sinergias con otros proyectos (RecoLATIN, RIESAL, eventualmente PONCHO, y otro más).
- ¿Existe la posibilidad de un intercambio bilateral entre IES del proyecto?
- Que el proyecto no sea “flor de un día”, que se fortalezca la red y continúe.

**Comentario:** *Los encuestados hacen una serie de propuestas para el periodo de vigencia restante del proyecto, referidas a incluir como herramienta el uso de encuentros virtuales entre los socios; a mejorar la información y comunicación interna del proyecto; a fortalecer vínculos con otros proyectos similares; así como fomentar intercambios entre IES socias de CAMINOS, y que la red se fortalezca y continúe. Todas las propuestas parten de la base que el proyecto ha sido una buena experiencia y que vale la pena hacer esfuerzos para mejorarlo, para su último año de vigencia, por un lado, y para asegurar que los resultados sean sustentables, por el otro.*

Pregunta (20), ¿Con base en sus experiencias con el proyecto CAMINOS, tiene Vd. sugerencias para darle seguimiento una vez concluido su periodo de vigencia? Si piensa en un nuevo proyecto, ¿qué características debería tener, en qué debería diferenciarse del proyecto actual?

**Comentario:** *nuevamente, hay una serie de propuestas respecto de la posibilidad de un nuevo proyecto en el futuro. Es de destacar que todas las respuestas de socios de la red parten de la experiencia positiva que les significa el proyecto CAMINOS. Hay tres propuestas o comentarios un tanto críticos o escépticos (ver las últimas 3 respuestas).*

*Las propuestas más llamativas son:*

Se espera que los resultados puedan ser volcados en estructuras como la de ENLACES, del espacio de ES en AL y el Caribe.

En caso de que hubiera un nuevo proyecto, este debería complementar lo que no se pudo abarcar en CAMINOS: el tema del reconocimiento de créditos y de títulos.

Además del Manual, podría elaborarse unas hojas de ruta por universidad como agenda de Internacionalización – y ponerlas a conocer en el grupo.

Que en una fase posterior sea posible evidenciar / poner en práctica / el producto (Guía) que se obtendrá en CAMINOS.

Que podría ser un proyecto más ambicioso en términos de escala y quizás tener alguna estrategia de comunicación con gestores de la política. Involucrarlos (MINED por el reconocimiento de créditos; pasantías profesionales – es sencillo, pero se necesita respaldo político). Que se busque ampliar la base financiera y política.

Probablemente puedan impulsarse otros proyectos en redes con temáticas diversas. La red CAMINOS está muy bien integrada y funciona muy bien.

My suggestion is to have a next project to put in practice the guide and see how it functions – may be to compare.

We think that maybe the most important follow up would be to ensure in some way that shared good practices are implemented whenever possible (according to each institutions' context) and that intra-regional mobility in the CAMINOS South American partner countries increases significantly.

Mobility programmes such as ESCALA could be developed and increasingly disseminated in the partner countries.

Me podría imaginar un proyecto sobre tareas más específicas, como ser negociar acuerdos o convenios, en especial sobre ciertos puntos más polémicos, como p. ej. cuando se genera un conflicto sobre la implementación. En nuestra Universidad, el depto. legal recomienda que además de los instrumentos amistosos de resolución de conflictos, se ponga también algún sistema de arbitraje en el convenio de cooperación académica y científica.

El consorcio es bastante (= ¿demasiado?) grande. Sería más fácil y eventualmente más efectivo con un número de socios menor. Podría pensarse en un grupo de 10 instituciones núcleo, y las otras instituciones serían invitadas selectivamente a los eventos.

No está claro qué uso tendrá el Manual. Y hay una duda fundamental: ¿es realista una expansión de la movilidad intra-latinoamericana?

Lamentablemente las áreas prioritarias en América Latina no dan la posibilidad de presentar ideas innovativas en esta región.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Nota del evaluador: supongo que este comentario se refiere a las áreas prioritarias de la UE para proyectos de cooperación en ES con América Latina.

Pregunta (21), Finalmente, si desea hacer un comentario final relacionado con el proyecto CAMINOS, y que no se encuentra en la presente guía /cuestionario, ¡éste es el momento!  
*Hubo dos comentarios:*

El manual de buenas prácticas para la movilidad intra-regional, ¿tendrá en cuenta el enfoque de género, así como el hecho que puede haber hijos pequeños afectados por la movilidad de sus padres?

Como comentario general: si bien la UE disminuyó sus actividades en relación con América Latina, las relaciones con sus países miembros se fortalecieron.

### **La relevancia del Proyecto CAMINOS - Tres aspectos relacionados:**

- el *Espacio de Educación Superior Latinoamericano* y el proyecto CAMINOS
- El proyecto CAMINOS en el contexto de la evolución de la cooperación en Educación Superior de la Unión Europea con América Latina
- el diagnóstico de la movilidad regional existente
- Discusión y valoración general de la relevancia del proyecto

#### **I. El Espacio de Educación Superior Latinoamericano y el proyecto CAMINOS**

Desde hace décadas, en cumbres euro-latinoamericanas (EULAC) y en conferencias y seminarios sobre la cooperación en Educación Superior entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe, suele mencionarse al *Espacio de Educación Superior Latinoamericano* como una realidad plasmada, similar al *Espacio Común de Educación Superior Europeo*. El proyecto CAMINOS, también, tiene como objetivo general contribuir a la profundización de ese *Espacio de Educación Superior Latinoamericano*.

Si se observa con cierto realismo ese *Espacio*, sigue siendo un proyecto en ciernes, con avances relativamente modestos en temas claves como, por ejemplo, el reconocimiento mutuo de los los créditos académicos ya sea dentro de redes universitarias con movilidad estudiantil o en acuerdos bilaterales entre universidades de América Latina. Es cierto, hay avances, se tejen redes, se celebran acuerdos y, sobre todo, se buscan soluciones prácticas en intercambios donde las partes tienen el interés y la voluntad política para que ese intercambio sea exitoso. Pero los intentos de establecer un marco legal amplio de reconocimiento mutuo de créditos, adoptado por gobiernos y universidades por igual, todavía no han logrado resultados contundentes<sup>19</sup>.

Ahora bien, este comentario tendiente a ser un tanto cauteloso frente al *Espacio de Educación Superior Latinoamericano*, a la vez puede servir para justificar la iniciativa del proyecto CAMINOS, cuyos objetivos específicos, de crear un Manual de buenas prácticas para la movilidad, permitirían fortalecer ese *Espacio* en construcción, supliendo con

---

<sup>19</sup> Dentro del programa ALFA (I, II, III) de la Unión Europea hubo diversos proyectos dirigidos a avanzar en el tema del reconocimiento de estudios realizados en el exterior en el marco de intercambios institucionales. Se puede mencionar, entre otros, al proyecto TUNING Latinoamérica – un proyecto con muchos resultados interesantes que movilizó un sinnúmero de IES en AL (y a sus contrapartes europeas), pero el sistema de reconocimiento de créditos “CLAR” (Crédito Latinoamericano de Referencia) que el proyecto Tuning creó, según mis informaciones no ha sido implantado oficialmente en ningún país.

propuestas regulatorias concretas los déficits normativos y de procedimientos existentes en la actualidad.

## **II. El proyecto CAMINOS en el contexto de la evolución de la cooperación en Educación Superior de la Unión Europea con América Latina**

La cooperación en ES de la UE con AL es de larga data. A partir de 1994, el programa ALFA I de la UE le da un marco institucional y a la vez, genera un importante impulso. Del año 2000 al 2006, y sobre la base de las “lecciones aprendidas” de ALFA I, se crea el programa ALFA II, y del 2007 al 2014 se establece ALFA III. El abanico de posibilidades de cooperación académica en ALFA II fue el más amplio de los tres programas ALFA. Uno de sus ejes era fomentar la movilidad académica intra-latinoamericana, combinada con movilidad inter-regional entre América Latina y la Unión Europea; también financiaba proyectos relacionados a la calidad académica y otras temáticas que mejoraran el desempeño de las universidades socias de los distintos proyectos. Al parecer, la UE consideró a ALFA II un programa exitoso, puesto que hizo elaborar un manual de buenas prácticas de ALFA II que se presentó en un congreso en la Ciudad de México en el año 2007 y fue publicado en forma digital.

En ALFA III (2007 a 2014), el tamaño de los proyectos expandió fuertemente. Salvo en casos excepcionales, ya no estaba prevista movilidad regional (intra-latinoamericana) de estudiantes. Para la movilidad académica entre América Latina y la Unión Europea se había creado en paralelo el programa Erasmus Mundus. ALFA III fue un programa que promovió redes de IES latinoamericanas y europeas, facilitando el diálogo intra-regional (entre las IES de AL) e inter-regional (entre IES de AL y de la UE). Algunos proyectos financiados por ALFA III crearon el marco legal y académico para doctorados y maestrías conjuntas entre universidades latinoamericanas y europeas. Finalizado ALFA III, en el programa sucesor, ERASMUS+ (que sumaba todos los programas de cooperación en Educación Superior, como Tempus, EduLink y otros en un único programa) tampoco estaba previsto el financiamiento de movilidad intra-latinoamericana para estudiantes. Esto trajo como consecuencia que doctorados y maestrías conjuntas establecidas con financiamiento de ALFA III finalmente no pudieron arrancar por falta de becas, quedando trancos los esfuerzos de interacción intra-regional que el mismo ALFA III había incentivado.

En conclusión: un breve repaso de la cooperación universitaria entre la UE y AL en los últimos 25 años muestra que en el caso específico del fomento de la movilidad intra-latinoamericana en la Educación Superior hubo oportunidades de financiamiento de movilidad regional (especialmente en el marco del programa ALFA II) brindadas por la UE que en fases posteriores fueron discontinuadas, priorizando la movilidad inter-regional (entre AL y la UE).

En este contexto de enfoque histórico, el proyecto CAMINOS, que aspira al fortalecimiento de la movilidad intra-regional en América Latina, a través de un Manual de buenas prácticas, es oportuno y relevante, como se ha podido confirmar en el transcurso de la evaluación – aunque no prevea un (co-)financiamiento de la movilidad por parte de la Unión Europea.

### **III. El diagnóstico de la movilidad existente**

Al iniciar el proyecto, la información disponible sobre la movilidad académica de estudiantes y docentes intra-latinoamericana mostraba que pese a años de esfuerzos compartidos por muchas IES de la región, a su vez apoyadas durante décadas por diversos programas de la Unión Europea (ALFA I a ALFA III, Erasmus Mundus y hoy Erasmus+) y por iniciativas y programas a nivel regional (entre otros, programas del Mercosur, de la Alianza del Pacífico, del Pacto Andino), ésta seguía siendo débil, con cifras de movilidad efectiva bajas y un crecimiento muy rezagado en comparación con otras regiones en el mundo. El proyecto CAMINOS apunta a efectuar un aporte relevante para mejorar esta situación: en primer lugar, a través de un mapeo de las movilidades intra-latinoamericanas existentes, aspiraba a tener un cuadro del estado del arte en esta cuestión, que sirviera para un diagnóstico de las debilidades y fortalezas, así como de las oportunidades y obstáculos, de estas movilidades. El trabajo presentado (WP1), sólidamente documentado a través de fuentes ya existentes y de una encuesta regional de profundidad, confirma el diagnóstico preliminar y da un cuadro detallado de la movilidad existente, de sus alcances, de sus logros y sus problemas, y sobre todo de los déficits que se existen en todos los niveles, desde el estratégico institucional hasta el operativo del día a día.

El resultado del mapeo confirmó que, en términos comparativos, la movilidad regional (intra-latinoamericana) es débil, y que hay un número importante de acuerdos entre las IES no sistematizados y con cierto grado de improvisación.

Partiendo del diagnóstico obtenido, el objetivo específico principal del proyecto, de elaborar un manual para la movilidad regional, que resuma y sistematice las buenas prácticas ya existentes o por desarrollarse, en aras de agilizar programas de movilidad establecidos, por un lado, e incentivar y facilitar nuevas iniciativas de movilidad académica en la región, por el otro, es relevante para los sistemas de ES en América Latina.

### **IV. Discusión y valoración general de la relevancia del proyecto**

Del análisis de los documentos y de las entrevistas se puede extraer que las metas del proyecto CAMINOS están en concordancia con las prioridades generales de la política de cooperación para el desarrollo en ES de la UE con América Latina. A la vez, responde perfectamente a las políticas de internacionalización de las IES sudamericanas, reafirmadas recientemente en el Congreso Regional de Educación Superior (CRES 2018) que tuvo lugar en Córdoba, Argentina.

La temática como tal, así como el desarrollo del proyecto en los dos primeros años de vigencia, han sido confirmados por los socios de CAMINOS durante las entrevistas y en los eventos visitados como de significativa relevancia.

### **Eficiencia – la relación entre costos y beneficios**

La Eficiencia del proyecto se refiere básicamente al buen uso de los recursos en un sentido amplio, es decir, a la relación entre los productos obtenidos y los fondos disponibles, por un lado, y entre los resultados generados por los aportes de los recursos humanos participantes del proyecto, por el otro. Con respecto a los recursos financieros empleados y los productos obtenidos, puede decirse a la luz de los resultados presentados por los Work Packages que son altamente satisfactorios: se entregaron dentro del cronograma estipulado (en algunos casos con insignificantes demoras) y son insumos idóneos para el producto final del proyecto (el Manual). Algunos Work Packages, como (WP1) el Mapeo de la movilidad intra-latinoamericana, no son sólo un insumo, sino que tienen “vida propia”, es decir, son un subproducto de CAMINOS de interés para un ámbito universitario más amplio, enfocado a temas de internacionalización y movilidad.

Con respecto a los resultados relacionados con los recursos humanos participantes, el balance también es positivo, como se desprende claramente de las entrevistas realizadas en el marco de esta evaluación. Se puede hablar de una eficiencia “inmaterial” que se traduce en los beneficios no tangibles que la participación en el proyecto significó para los socios: el intercambio de experiencias y opiniones entre IES muy diversas (de distintos países de Sudamérica y de la UE), la producción conjunta de textos de síntesis de esos debates, el aprendizaje colectivo del grupo de trabajo, la generación de confianza a través del esfuerzo y de las metas comunes. En resumen: gracias a una buena gestión, CAMINOS ha sido eficiente no sólo con los fondos asignados, sino también con los recursos humanos participantes. Lo que se traduce en metas (intermedias) cumplidas y satisfacción de los socios.

Un desafío con el que se encuentran muchas redes académicas es asegurar una dinámica de trabajo sostenible y una base de miembros (= socios) fuerte. Investigaciones sobre redes académicas muestran que un **liderazgo eficaz** es un factor crítico para que la red se desarrolle exitosamente, y particularmente para que se fortalezca el compromiso de los miembros. Al mismo tiempo, las investigaciones sugieren que redes exitosas se caracterizan por un **liderazgo compartido**. Guiar a una comunidad hacia el éxito requiere entonces estar permanentemente pendiente de las competencias y necesidades de otros miembros de la red, brindándoles el espacio necesario para sus contribuciones.

Con miras al Project Management Team de Caminos, se considera que, gracias a su experiencia en gestión, logró en buena medida establecer ese equilibrio frágil entre un



liderazgo fuerte (y efectivo), y la capacidad de abrir espacios e incentivar a los otros miembros de la red a contribuir y asumir liderazgos en forma itinerante.

### **Ponderación de la eficiencia**

Basado en el análisis de documentos y de las entrevistas, se pondera la gestión financiera (regulaciones, procedimientos, implementación) en los siguientes términos:

- Los fondos comprometidos por la UE generan valor agregado por el dinero invertido (value for money). Por un lado, el co-financiamiento de los socios muestra su interés en el proyecto, y los spin-offs (como ser convenios universitarios entre instituciones de AL generados por CAMINOS) son una señal del compromiso y del “ownership” de los mismos.
- La participación de IES sudamericanas de distintos países y de muy diverso tamaño y desarrollo académico, indica que el proyecto cumple su cometido de incentivar la cooperación regional y por ende, de contribuir a la integración regional de la Educación Superior.
- De las entrevistas se desprende que los procedimientos administrativos y financieros son eficaces y a la vez transparentes.
- El proyecto CAMINOS, gracias al esfuerzo proactivo del Equipo gestor (PMT) y de algunos socios, de aprovechar al máximo sinergias con otros eventos afines a través de actividades realizadas (parcialmente) en conjunto, ha logrado una visibilidad alta, casi sin tener que invertir fondos adicionales.

### **La eficacia del proyecto – logrando los objetivos y efectos**

#### **El tamaño de la red y la diversidad de sus socios**

##### 1. El tamaño de la red

En la literatura científica específica hay un rico debate respecto de la pregunta si el tamaño de redes puede obstaculizar la eficacia de una red. Varios autores se inclinan por definir a redes más pequeñas (con un máximo de 10 participantes) como más beneficiosas para el éxito del grupo/equipo <sup>20</sup>, y señalan que conforme aumenta el número de socios, se incrementan los problemas de “performance” y de fricciones interpersonales de manera exponencial. Pero el tamaño óptimo de una red también depende mucho de sus objetivos. No es lo mismo una colaboración científica entre individuos que una cooperación entre diversos tipos de instituciones con un objetivo eminentemente práctico, basado en las experiencias de cada una de ellas, como lo es la elaboración de un manual de alcance regional. Por lo tanto, consideramos que el número importante de socios de la red CAMINOS se justifica por el objetivo básico del manual, aunque en la práctica ocurra que, por ejemplo, sólo una parte de los

---

<sup>20</sup> Hackman, J.C. (2011), *Collaborative intelligence. Using teams to solve hard problems*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.

Mueller, J.S. (2012), Why individuals in larger teams perform worse. *Organization Behavior and Human Decision Processes*. 117, 111 - 124.

presentes desarrolle una dinámica de grupo con construcción de confianza mutua y capacidad de trabajo en equipo (entre los encuestados hubo una voz que criticaba el gran número de socios y abogaba que en proyectos futuros el número de participantes fuera menor).

**Comentario:** *Ponderando las ventajas y desventajas entre la eficacia de un grupo pequeño y la “expertise” regional e institucional ampliada de un grupo grande, creo que CAMINOS ha encontrado un término medio, a sabiendas que hay desventajas de efectividad en el grupo grande que habrá que neutralizar mediante un Project Management atento a esta problemática. Por lo que pude observar en los tres eventos, el PM está consciente de la misma.*

## 2. La diversidad de los socios

Hay una gran diversidad institucional de los socios, plasmada en la propuesta y luego en la ejecución del proyecto CAMINOS. De Sudamérica son socios varias asociaciones nacionales (CRUCH, CIN, ASCUN, ANDIFES) e internacionales (AUGM, GCUB) de universidades; luego renombradas IES con políticas y prácticas de internalización de larga data, junto a IES de reciente creación con una internacionalización incipiente, situadas en regiones alejadas de las zonas metropolitanas del respectivo país. A los socios de América Latina se suman algunas universidades europeas de una gran tradición de internacionalización y un socio sui generis como el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD<sup>21</sup>). Los miembros reflejan la diversidad de las instituciones y redes de ES en Sudamérica, lo que permite a las IES con experiencias de internacionalización consolidadas compartir sus experiencias con IES “novatas”, y aprovechar plenamente la participación de las redes universitarias nacionales y regionales con su rico acervo de debate sobre políticas universitarias sobre la internacionalización, abarcando de este modo la mayoría de los países sudamericanos.

**Comentario:** *En opinión del evaluador, el seleccionar una gran diversidad de socios para el Proyecto ha sido una decisión acertada, porque refleja la heterogeneidad de IES en la región, por un lado, y enriquece el debate gracias a las asociaciones nacionales e internacionales de universidades participantes con su acervo de experiencias acumuladas. Esta diversidad de las instituciones, que además tiene la ventaja de la complementariedad del “expertise” entre las socias, contribuirá a asegurar que el Manual de buenas prácticas para la movilidad intra-latinoamericana refleje la realidad existente, caracterizada por un universo de IES bastante heterogéneo.*

---

<sup>21</sup> El DAAD es una Asociación de las IES alemanas para fomentar el intercambio académico financiado básicamente por el gobierno alemán. Tiene una red de oficinas de información en casi todos los países de AL y Europa.

## **Impacto y sustentabilidad de los resultados del Proyecto CAMINOS**

### **I. Los impactos positivos y negativos de factores externos: El contexto político económico en la región**

Sin lugar a dudas, la situación político-económica por la que pasa Sudamérica no es favorable a iniciativas como el Proyecto ERASMUS+ CAMINOS. Un breve análisis del contexto regional y de los factores externos que inciden en la movilidad académica regional arroja como resultado que – en comparación con el momento de presentación del Proposal (en el año 2016) – la situación política y macroeconómica de hoy (finales del año 2018) ha desmejorado. La actual crisis económica de Brasil y Argentina llevó a una contracción de la inversión estatal en la ES, lo que afecta seriamente los programas de internacionalización, entre ellos, los programas de movilidad. Siendo Brasil y Argentina dos actores clave en Sudamérica, difícilmente los otros países – pese al dinamismo que por ejemplo Colombia presenta - puedan compensar esta desmejora<sup>22</sup>. A la crisis económica se suma la incertidumbre respecto a la *voluntad política* de varios gobiernos de la región, de fortalecer la integración regional. El Mercosur, por ejemplo, aparece deslucido, los gobiernos socios no parecen darle la prioridad que le asignaban gobiernos anteriores; esto podría repercutir negativamente en programas o iniciativas de movilidad intra-sudamericana.

### **II. Impacto y Sustentabilidad de CAMINOS**

La aspiración expresada en el Proposal de CAMINOS, de poder contribuir, mediante un Manual de Movilidad latinoamericana – que en buena medida equivale a un manual de buenas prácticas - a un *incremento significativo* de la movilidad regional, por los factores adversos mencionados antes difícilmente se convierta en realidad en el corto plazo. Sin embargo, esta conclusión no invalida la relevancia y sustentabilidad del proyecto. Es posible argumentar a la inversa: que justamente en tiempos difíciles y de severas limitaciones presupuestarias, un manual de movilidad podría ser de gran utilidad para las IES interesadas en fortalecer su internacionalización mediante programas de movilidad de estudiantes y de staff, puesto que un manual de buenas prácticas les ayudaría a estructurar mejor sus objetivos y racionalizar los procedimientos, contribuyendo de esa forma a un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Se puede concluir entonces que los resultados de CAMINOS tienen una buena probabilidad de ser sustentables aún en situaciones políticas y económicas regionales adversas, ya que fomentan el uso racional de los recursos disponibles. En caso de que en un futuro mediano el entorno político y económico macro mejore, el proyecto CAMINOS incluso podría coadyuvar a incrementar significativamente la movilidad intra-regional de las IES.

---

<sup>22</sup> Venezuela está sumida en una crisis económica y política de tal magnitud, que en este momento prácticamente está imposibilitada de jugar un rol activo en programas de intercambio académico internacionales.

El proyecto CAMINOS pertenece a la línea de acción ERASMUS+ CBHE (Capacity Building in Higher Education). Aspira a fomentar la cooperación intra-regional (entre países sudamericanos) e inter-regional (entre Sudamérica y la Unión Europea) a través del mejoramiento de la capacidad de manejo de programas de movilidad académica de IES latinoamericanas en el marco de sus estrategias de internacionalización. CAMINOS – aunque no ofrece financiamiento de movilizaciones intra-regionales, incentiva las buenas prácticas de movilidad en las IES, lo que directa o indirectamente fortalece la movilidad regional.

### **Coordinación y complementariedad de CAMINOS**

En esta sección, se tratan preguntas relacionadas a la *coordinación, complementariedad y coherencia*

Si se observan los otros programas de cooperación en ES de la UE en los que participan instituciones de América Latina, se verá que CAMINOS es parte de una tradición de larga data de apoyo a la integración regional. Una serie de proyectos ALFA – entre ellos, en especial ALFA Puentes - desde distintos ángulos contribuyeron a fortalecer la cooperación regional entre IES de AL, en diálogo con universidades europeas. Con sus objetivos específicos, CAMINOS aspira a brindar un aporte particular – un manual de la movilidad regional, basado en un compendio de buenas prácticas - que sirva a toda la comunidad universitaria de AL, interesada en fomentar y fortalecer su internacionalización en general y sus programas de movilidad académica regional en particular.

No conozco otros proyectos con la misma temática, por lo que no hay necesidad de coordinación. Sí hubo y hay proyectos ERASMUS+ CBHE con temáticas cercanas, pero con otro enfoque, por lo que más bien existe una complementariedad entre ellos y CAMINOS, lo que descarta el peligro de duplicación de esfuerzos. El PMT de CAMINOS ha logrado estrechar vínculos con varios de estos proyectos, buscando fomentar eventuales efectos de sinergia y al mismo tiempo lograr una mayor visibilidad para todos.

### **Conclusiones y recomendaciones**

#### **Conclusiones I: Work Packages**

1. Los Work Packages 1, 2, 3, 4, 5 han concluido exitosamente y entregaron sus resultados respetando (eventualmente con demoras leves) el cronograma del proyecto. Los WPs 6,7 y 8 lo hicieron parcialmente (p. ej. WP 7, elaboración y actualización de la página web), en concordancia a lo planificado.  
La calidad de los resultados entregados es satisfactoria en todos los casos, descollando el documento elaborado en el WP 1, mapeo de la movilidad regional. Sólo con el WP 5, Aseguramiento de la Calidad, hay un problema: se elaboraron los documentos requeridos, incluyendo el formato de QA para ser aplicado de modo transversal a todos los resultados de los WPs (así como al desarrollo del proyecto en general), pero luego no hubo seguimiento – o al menos no se encontraron evidencias

de que el formato de Quality Assurance haya sido aplicado a los resultados entregados, tal como estaba previsto.

2. *Haciendo un balance más general de las respuestas de socios relacionadas a los Work Packages, dan muestra de un proyecto encaminado hacia sus objetivos, con socios trabajando profesionalmente – y a veces con entusiasmo – para lograr los mismos.*

## **Conclusiones II: La dinámica de los socios de la red**

El balance general resultante de las entrevistas / cuestionarios, muy positivo en su gran mayoría, con críticas constructivas en diversos aspectos puntuales, se corresponde a las impresiones recogidas en los tres eventos en los que el evaluador participó como observador. La satisfacción de los socios (y en especial, de los socios latinoamericanos) con las estructuras, unidades de trabajo y el cronograma de actividades ha sido alta. En detalle:

**El equipo gestor (PM)** supo ganarse la confianza de los socios y recibió puntajes muy altos, sin que hubiera votos de desconfianza.

A la falta de seguimiento de los formatos de Quality Assurance elaborados por el **Comité de Calidad** ya se hizo mención en Conclusiones acerca de los Work Packages.

Las **reuniones plenarias** recibieron un alto puntaje. Algunas entrevistados lamentaron que no todos los presentes participaran por igual (ver recomendaciones).

Con respecto al **grupo de redacción de la Guía**, al momento de las entrevistas existía un déficit de información en una mayoría de los entrevistados, relacionado sobre todo a los pasos a seguir para la elaboración del Manual de movilidad y al rol de los socios en esa tarea.

La **comunicación interna** del proyecto igualmente tuvo puntajes altos. Las **reuniones de la red con todos los socios** tuvieron comentarios como “son eficientes y muy satisfactorias, la organización es impecable”; “Rather good and has a nice pace – not overloaded agenda, plenty of opportunity for discussions.” Igualmente, el instrumento de **correo electrónico** como medio de comunicación interna del proyecto funcionó satisfactoriamente, según las entrevistas. Sin embargo, algunas voces demandaron más información y más celeridad de respuesta por parte del Grupo de Gestión (PM) en casos de urgencia. Las “**reuniones en línea**” (p. ej. via Skype) jugaron un rol secundario, la mayor parte de los entrevistados no participó en ninguna.

Con respecto al **aporte propio**, nuevamente la gran mayoría de las respuestas es positiva, se resalta mucho “el diálogo” como “la idea central del proyecto”, diálogo entre IES experimentadas e IES nuevas, entre participantes “senior” y colaboradores nuevos que vienen a aprender y ganar experiencia a través del intercambio de ideas y del debate en las reuniones.

En general, se puede inferir un nivel satisfactorio de “**ownership**” del proyecto por parte de los socios. Se elogia el diálogo y el aprendizaje mutuo en los eventos y los aportes individuales realizados en los Work Packages.

Los encuestados respondieron casi todos estar satisfechos con la **información brindada sobre los objetivos del proyecto**. Algunos señalaron falta de información al comienzo, otros que hubo periodos de silencio bastante largos.

Con respecto a los **objetivos institucionales de cada socio**, las respuestas son igualmente positivas.

Las entrevistas revelan un alto grado de conformidad con la **gestión financiera** y con los procedimientos ligados a los **informes**. No hubo tampoco críticas mayores respecto de la **transparencia** dentro de la red, ni del **acceso a la información**. Entre otras, se elogió la guía de procedimientos financieros presentada al inicio del proyecto por OBREAL y la disposición del equipo de gestión a resolver problemas o aclarar dudas. Hubo comentarios críticos respecto a las “**guidelines**” **financieras de la UE**: “Los límites establecidos por la UE respecto de los costos de viaje y las horas hombre calculables constituyen cierta limitante para nuestra institución”.<sup>23</sup> “(...) Los lineamientos generales de la UE podrían ser algo más flexibles.”

---

<sup>23</sup> Se trata de una institución europea (nota del evaluador).

Hubo, naturalmente, una serie de comentarios críticos puntuales sobre información específica que llegó tarde, requerimientos administrativos o de reportes hechos con demasiado poca antelación, etc. – críticas seguramente acertadas, naturales en cualquier proyecto con una complejidad como la de CAMINOS, con decenas de eventos internacionales y procedimientos administrativos establecidos por la Unión Europea que a veces chocan con las regulaciones legales de los socios. En el caso de CAMINOS, al parecer no han sido motivo de decepciones duraderas, sino que permitieron el crecimiento y comprensión mutuas buscando las soluciones adecuadas para cada caso.

### **Recomendaciones de los socios entrevistados para mejorar las estructuras de CAMINOS y su funcionamiento durante la vigencia del proyecto**

- se propone que haya más fluidez en la comunicación, tanto respecto al grupo de redacción de la Guía, como también respecto de los roles de los socios;
- se propone que el Manual de buenas prácticas para la movilidad intra-regional tenga en cuenta el enfoque de género, así como el hecho que puede haber hijos pequeños afectados por la movilidad de sus padres;
- que siga trabajando el comité de calidad;
- que se clarifique el rol del grupo coordinador (OBREAL), explicando que éste estaba cumpliendo bien su rol, “pero debería ser más claro”;
- que haya información trimestral sobre la marcha del proyecto;
- que en las reuniones plenarias se prevean formatos de debate que incentiven la participación de colegas nuevos y/o tímidos;
- que en los eventos se dé más espacio a las instituciones para poder informar sobre sus realidades;
- Que el cronograma de actividades se elabore con más antelación;
- Que algunas reuniones / encuentros se hagan de manera virtual, por ejemplo, por medio de videoconferencias;
- que haya un breve informe (abstract) sobre cada evento (más allá de las ponencias), para informar a los que no pudieron asistir;
- que se hagan sub-reuniones para lograr cumplir a tiempo las tareas pendientes. (...) que el equipo de redacción trabaje con Skype etc. para avanzar más rápido;
- que Sería deseable más información. Se sugieren updates regulares sobre el proyecto en general;
- que a comienzos de cada año del proyecto se brinde una información pormenorizada de los eventos programados para los doce próximos meses;
- que se profundicen los intentos de implementar posibles sinergias con otros proyectos (RecoLATIN, RIESAL, eventualmente PONCHO, y otros más);
- Que exista la posibilidad de un intercambio bilateral entre IES del proyecto;
- Que el proyecto no sea “flor de un día”, que se fortalezca la red y continúe.

### **Con base en las propuestas de los entrevistados, la participación en los eventos y la documentación analizada, se hacen las siguientes recomendaciones:**

1. Con respecto a los Work packages:

- *abordar y subsanar los déficits en el WP 5 Aseguramiento de la Calidad*
- *más información sobre el Grupo de Trabajo de elaboración del Manual*

2 Con respecto a la dinámica entre los socios del proyecto:

- *mejorar aspectos de la información y comunicación interna:*
  - a) breves reportes de cada evento (para informar a los ausentes);*
  - b) información anual o semestral sobre el cronograma de actividades;*
  - c) breves “updates” regulares sobre la marcha del proyecto;*
  - d) realizar encuentros virtuales (p. ej. videoconferencias), para acelerar los procesos de elaboración de los resultados de los WPs faltantes;*

#### **Con relación a la búsqueda de sinergias y cooperación con proyectos afines:**

- a) fortalecer vínculos con otros proyectos similares;*

**Comentario:** *Todas estas propuestas parten de la base que el proyecto ha sido una buena experiencia y que vale la pena hacer esfuerzos para mejorarlo, para su último*

año de vigencia, por un lado, y para asegurar que los resultados sean sustentables, por el otro.

## **Recomendaciones para darle seguimiento al proyecto CAMINOS una vez concluido su periodo de vigencia.**

### **Un nuevo proyecto, ¿qué características debería tener, en qué debería diferenciarse del proyecto actual?**

**Comentario:** Hay una serie de propuestas respecto de un nuevo proyecto en el futuro. Es de destacar que todas las respuestas de socios de la red parten de la experiencia positiva que les significa el proyecto CAMINOS. Hay tres propuestas o comentarios un tanto críticos o escépticos (ver las últimas tres respuestas).

Las propuestas más llamativas son:

- Se espera que los resultados puedan ser volcados en estructuras como la de ENLACES, del espacio de ES en AL y el Caribe.
- En caso de que hubiera un nuevo proyecto, este debería complementar lo que no se pudo abarcar en CAMINOS: el tema del reconocimiento de créditos y de títulos.
- Además del Manual, podría elaborarse unas hojas de ruta por universidad como agenda de Internacionalización – y ponerlas a conocer en el grupo.
- Que en una fase posterior sea posible evidenciar / poner en práctica / el producto (Guía) que se obtendrá en CAMINOS.
- Que podría ser un proyecto más ambicioso en términos de escala y quizás tener alguna estrategia de comunicación con gestores de la política. Involucrarlos (Ministerio de Educación por el reconocimiento de créditos y de pasantías profesionales – es sencillo, pero se necesita respaldo político). Que se busque ampliar la base financiera y política.
- Probablemente puedan impulsarse otros proyectos en redes con temáticas diversas. La red CAMINOS está muy bien integrada y funciona muy bien.
- Creemos que tal vez el seguimiento más importante sería garantizar de alguna manera que las buenas prácticas compartidas se implementen siempre que sea posible (según el contexto de cada institución) y que la movilidad intrarregional en los países socios de CAMINOS en Sudamérica aumente significativamente.
- Los programas de movilidad, como ESCALA, podrían desarrollarse y difundirse cada vez más en los países socios.
- Me podría imaginar un proyecto sobre tareas más específicas, como ser negociar acuerdos o convenios, en especial sobre ciertos puntos más polémicos, como p. ej. cuando se genera un conflicto sobre la implementación. En nuestra Universidad, el depto. legal recomienda que además de los instrumentos amistosos de resolución de conflictos, se ponga también algún sistema de arbitraje en el convenio de cooperación académica y científica.

Los tres comentarios críticos/escépticos:

- El consorcio es bastante (= ¿demasiado?) grande. Sería más fácil y eventualmente más efectivo con un número de socios menor. Podría pensarse en un grupo de 10 instituciones núcleo, y las otras instituciones serían invitadas selectivamente a los eventos.
- No está claro qué uso tendrá el Manual. Y hay una duda fundamental: ¿es realista una expansión de la movilidad intra-latinoamericana?
- 
- Lamentablemente las áreas prioritarias en América Latina no dan la posibilidad de presentar ideas innovativas en esta región.<sup>24</sup>
- Y por último, hubo un comentario general de un entrevistado, lamentando que la UE haya disminuido sus actividades en relación con América Latina, pero saludando que las relaciones con sus países miembros se fortalecieron.

---

<sup>24</sup> Nota del evaluador: supongo que este comentario se refiere a las áreas prioritarias de la UE para proyectos de cooperación en ES con América Latina.

El evaluador se hace eco de las propuestas de los socios y recomienda un proyecto sucesor orientado a fomentar la movilidad académica regional.

### **Propuesta como prioridad 1**

*Un nuevo proyecto cofinanciado por la UE que incluya movilidad académica regional poniendo en práctica el Manual de Movilidad de CAMINOS, cuyas características podrían ser: cofinanciamiento por parte de agencias gubernamentales o asociaciones de universidades en Latinoamérica (Brasil: CAPES, ANDIFES, GCUB; Chile: CONICYT, CRUCH; Colombia: Colciencias, ASCUN; México: CONACyT, ANUIES; Argentina: Secretaría de Políticas Universitarias, CONICET, CIN; y otros países y sus respectivas instituciones de fomento de la ES)*

**Justificación:** En las últimas décadas, instituciones de fomento de la ES de varios países miembros de la UE firmaron acuerdos de cooperación, becas e intercambio académico con algunas de las agencias ERASMUS+) en América Latina no ha sondeado aún – hasta donde el evaluador tiene conocimiento – posibilidades de actividades conjuntas, cofinanciadas por agencias latinoamericanas, como ser programas de movilidad regional (intra-regional e inter-regional, AL-UE). El único programa cofinanciado por la UE es el programa SHARE, con ASEAN (países del sudeste asiático) como socio regional (ver la página web: [www.share-asean.eu](http://www.share-asean.eu)). SHARE, según la página web, se define de la siguiente manera: *SHARE is a programme by EU and ASEAN to strengthen regional co-operation and enhance the quality, regional competitiveness and internationalisation of ASEAN higher education institutions and students. SHARE is a flagship project of the ASEAN Education Sector that aims to promote regional harmonisation of higher education and introduce an ASEAN scholarship inspired by the European Erasmus scholarship, thereby facilitating the creation of an ASEAN Higher Education Space in support of a people-centred ASEAN Community.*

A juicio del evaluador, también en América Latina habría condiciones favorables para crear un proyecto buscando compartir esfuerzos con los países de la región.

*Esta propuesta abarcaría las propuestas de socios 1, 4, 5, 7, 8, enumeradas a continuación:*

- 1. Se espera que los resultados puedan ser volcados en estructuras como la de ENLACES, del espacio de ES en AL y el Caribe.*
- 2. En caso de que hubiera un nuevo proyecto, este debería complementar lo que no se pudo abarcar en CAMINOS: el tema del reconocimiento de créditos y de títulos.*
- 3. Además del Manual, podría elaborarse unas hojas de ruta por universidad como agenda de Internacionalización – y ponerlas a conocer en el grupo.*
- 4. Que en una fase posterior sea posible evidenciar / poner en práctica / el producto (Guía) que se obtendrá en CAMINOS.*
- 5. Que podría ser un proyecto más ambicioso en términos de escala y quizás tener alguna estrategia de comunicación con gestores de la política. Involucrarlos (Ministerio de Educación por el reconocimiento de créditos y de pasantías profesionales – es sencillo, pero se necesita respaldo político). Que se busque ampliar la base financiera y política.*
- 6. Probablemente puedan impulsarse otros proyectos en redes con temáticas diversas. La red CAMINOS está muy bien integrada y funciona muy bien.*
- 7. Mi sugerencia es tener un próximo proyecto para poner en práctica la guía y ver cómo funciona, puede ser para comparar.*
- 8. Creemos que tal vez el seguimiento más importante sería garantizar de alguna manera que las buenas prácticas compartidas se implementen siempre que sea posible (según el contexto de cada institución) y que la movilidad intrarregional en los países socios de CAMINOS en Sudamérica aumente significativamente.*

Segunda Prioridad para futuros proyectos:



3. *Un Proyecto ERASMUS+ CBHE sobre el tema del reconocimiento de créditos y de títulos (número 2), combinado con la propuesta número 3 (elaboración de hojas de ruta por universidad como agenda de Internacionalización propuesta)*
4. *Un Proyecto ERASMUS+ CBHE que ponga en práctica el Manual de Movilidad Latinoamericana (sin financiamiento propio de movilizaciones de estudiantes y staff) (propuestas 4,5, 7,8)*

*Justificación final: Como en muchos de los proyectos en los que IES de AL y de la UE se encuentran para debatir una temática de interés común, con miras a elaborar resultados que sean de utilidad para el ámbito de la Educación Superior en AL, pero también para el Espacio Común de Educación Superior Europeo, el foro para el diálogo, el debate y la construcción de consensos que ofrecen proyectos como CAMINOS ya es un valor en sí, que además incentiva una mejor integración regional de las IES socias.*