

Andrews University

Digital Commons @ Andrews University

Faculty Publications

2019

Intercambios promotores de conocimiento y desarrollo. El caso del Tecnológico de Monterrey

Gustavo Gregorutti

Andrews University, ggregoru@andrews.edu

Ángeles Domínguez

Tecnológico de Monterrey

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.andrews.edu/pubs>



Part of the [Educational Administration and Supervision Commons](#)

Recommended Citation

Gregorutti, Gustavo and Domínguez, Ángeles, "Intercambios promotores de conocimiento y desarrollo. El caso del Tecnológico de Monterrey" (2019). *Faculty Publications*. 1480.

<https://digitalcommons.andrews.edu/pubs/1480>

This Contribution to Book is brought to you for free and open access by Digital Commons @ Andrews University. It has been accepted for inclusion in Faculty Publications by an authorized administrator of Digital Commons @ Andrews University. For more information, please contact repository@andrews.edu.



Intercambios promotores de conocimiento y desarrollo. El caso del Tecnológico de Monterrey *

Gustavo Gregorutti

Andrews University, EEUU

ggregoru@andrews.edu

Ángeles Domínguez

Tecnológico de Monterrey, Monterrey, México

Universidad Andrés Bello, Santiago, Chile

angeles.dominguez@itesm.mx

Resumen

Este capítulo describe el creciente intercambio bilateral entre México y Estados Unidos. Ambas economías han dado pasos importantes para integrarse regionalmente con acuerdos que incluyen, entre otros, servicios y recursos humanos. Algunas instituciones universitarias aprovechan dichos acuerdos y establecen intercambios académicos que promueven el desarrollo y la investigación (D&I) beneficiando también a investigadores, alumnos y universidades en la región. En particular, aquí se analiza cómo el Tecnológico de Monterrey ha ido estableciendo relaciones académicas con universidades de Estados Unidos. Para entender algunas de las dinámicas de esos intercambios, este estudio usa una metodología cualitativa, entrevistando a tres personas encargadas de promover conexiones en los estados de Texas, Connecticut y Massachusetts. Los resultados muestran las motivaciones, beneficios y limitaciones para llevar a cabo dichos intercambios. También se sugieren posibles políticas para mejorar la cooperación y colaboración académica entre instituciones de ambos países.

Palabras clave: investigación, cooperación científica, redes de conocimiento.

Exchanges that foster knowledge and development. The case of the Tecnológico de Monterrey
This chapter describes the growing bilateral exchange between Mexico and the United States. Both economies have taken important steps to integrate regionally with agreements that include, but are not limited to, services and human resources. Some universities have taken advantage of such agreements and have established academic exchanges that promote research and development (R&D), benefiting researchers, students and universities in the region. In particular, the study analyzes how the Tecnológico de Monterrey has been establishing academic relations with universities in the United States. To understand some of the dynamics of these exchanges, this study uses a qualitative methodology, interviewing three people in charge of promoting connections in the states of Texas, Connecticut, and Massachusetts. The results show the motivations, benefits, and limitations from such exchanges. It also suggests possible policies to improve cooperation and academic collaboration between institutions in both countries.

Keywords: research, scientific cooperation, knowledge networks.

* Gregorutti, G. y Domínguez, A. (2017). Intercambios promotores de conocimiento y desarrollo. El caso del Tecnológico de Monterrey. En A. Domínguez, J. Sánchez, T. Guerra y J. B. García Horta (Eds.), *Enfoques en Investigación e Innovación en Educación: Vol. 3. Contextos educativos, ciudadanía, equidad y formación docente* (pp. 116-130). Monterrey, México: REDIEN.

La problemática del intercambio de conocimiento

Desde la década de 1980, México ha estado buscando su apertura a una economía globalizada con una reducción de la intervención del Estado en el mantenimiento de servicios públicos tales como la educación superior (Salmi, 2007). De acuerdo a Rodríguez Gómez y Ordorika (2012), una mayor apertura a las políticas neoliberales también ha impactado la universidad mexicana a través de la búsqueda de: 1) una modernización de la administración universitaria para mejorar la calidad de la educación pública; 2) diversificación de los servicios universitarios con instituciones tecnológicas; y 3) promoción de la inversión privada para atender la población estudiantil que la universidad pública no alcanza. Al mismo tiempo, la noción de calidad universitaria se ha ido asociando cada vez más a la producción de ideas y su transferencia para crear empleos, un cambio de paradigma que está impactando universidades en toda la región latinoamericana (Díaz Villa, 2012). La globalización también impulsa las universidades al mundo a través de una agresiva internacionalización y transnacionalización de sus productos (Altbach, 2007; Stromquist y Monkman, 2014; Verger y Hermo, 2010).

Por otra parte, desde sus respectivos inicios México y Estados Unidos han estado intercambiando diferentes recursos, dada la proximidad geográfica que comparten. Esta relación se ha ido intensificando a medida que ambos países se ven sumergidos en crecientes fenómenos de globalización que impactan no solo sus economías, sino también el flujo de recursos humanos esenciales para el desarrollo de una economía sustentada en el conocimiento (Pastor, 2011; Studer, 2012b). Estas tendencias han impulsado una corriente importante de regulaciones nacionales que directa o indirectamente han ido promoviendo un progresivo intercambio entre universidades de ambos países (Studer, 2012a). Así, en su asunción como presidente de México, Enrique Peña Nieto prometió importantes reformas en materia de energía, finanzas e infraestructura. Algunas de estas

intenciones políticas se han materializado en acuerdos bilaterales para promover más investigación y desarrollo regional a través de, por ejemplo, la reunión del 2013 con su par Barack Obama (US Department of State, 2015). En este contexto nació el Foro Bilateral para la Educación Superior, la Investigación y la Innovación (FOBESII), que busca fomentar directamente la colaboración bilateral en educación superior e investigación para promover una región del conocimiento. Este foro está coordinado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y en los Estados Unidos por los Departamentos de Estado y Educación. La idea de crear una región del conocimiento es similar a la que la Comisión Europea propuso en 1997 (Corbett, 2005).

Este tipo de acuerdos bilaterales tienen su predecesor en el Tratado Libre de Comercio de América del Norte, en inglés North American Free Trade (NAFTA), implementado en 1994. Sin embargo, aun cuando la cooperación bilateral se ha mantenido más en un grado discursivo a nivel de gobiernos, ofrece un cuadro promisorio para la expansión de intercambios de recursos humanos y tecnológicos entre instituciones de ambos países. Estos acuerdos dan mayor validez y respaldo a las universidades que desean explorar opciones para expandir la incipiente colaboración científica.

El establecimiento de convenios con universidades es una de las alternativas para producir más conocimiento y desarrollo económico (Raivio, 2008). Teniendo en cuenta este tipo de estrategias, esta investigación se centra en el caso del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, en Nuevo León, México. Esta universidad privada, sin fines de lucro, ha implementado diversos acuerdos bilaterales alineados con esas tendencias. Así, este estudio de caso es relevante porque tradicionalmente los intercambios con productos intelectuales y transferencia de conocimiento han sido más evidentes en universidades públicas y de larga tradición en la

producción de ideas. Sin embargo, poco se sabe de las instituciones privadas que están buscando ir en esa dirección (Gregorutti y Delgado, 2015).

Ahora, uno puede preguntar qué marco teórico es útil para interpretar esas interacciones bilaterales con implicancias internacionales. El enfoque de nuevo institucionalismo asume que las organizaciones políticas impactan marcadamente el desempeño de los sistemas institucionales, como la universidad (March y Olson, 1984; Peters, 2012). Así, la lógica de las consecuencias esperadas se enmarca en teorías racionales, históricas y sociológicas que permiten explicar las motivaciones que impulsan la creación de conocimiento y desarrollo en un contexto bilateral (Hall y Taylor, 1996; March y Olson, 2009; Pierson, 2004). Un enfoque teórico de dependencia de recursos descansa sobre la premisa de que los actores buscan evitar subordinación manteniendo la autonomía institucional, particularmente en tiempos de reformas. Identificar a los participantes, sus recursos y políticas son esenciales para comprender la formación e implementación de estrategias para el desarrollo bilateral (Gornitzka y Maassen, 2000).

Metodología

Para este estudio de caso se recolectaron datos a través de entrevistas semi-estructuradas a tres individuos encargados de establecer y fomentar los intercambios académicos para el Tecnológico de Monterrey en Estados Unidos. Este estudio cualitativo busca indagar qué ha motivado a esta universidad a establecer acuerdos bilaterales, los resultados obtenidos y barreras que experimentó para desarrollarlos. A continuación se describe el contexto del caso y se establecen las preguntas de investigación. En la sección de resultados se presenta el análisis y discusión de las entrevistas, para finalmente cerrar con conclusiones.

En el marco de este estudio, en el 2013 se condujeron tres entrevistas vía telefónica a encargados regionales (con sede en Dallas, Boston y Connecticut) de promocionar acuerdos de

investigación con diversas instituciones de los Estados Unidos. En dichas entrevistas hicieron las tres preguntas que dirigen este estudio, a saber: 1) ¿Qué motiva al Tecnológico de Monterrey a buscar una colaboración con otras instituciones extranjeras? 2) ¿Cómo benefician estos intercambios a los docentes, alumnos e institución? 3) ¿Qué barreras encuentran para desarrollar más y mejores acuerdos bilaterales? A medida que las entrevistas se desarrollaron, nuevas preguntas y anotaciones se tomaron para aclarar la temática. En este reporte se presentan solamente las perspectivas de los enlaces entre el Tecnológico de Monterrey y algunas universidades americanas. Cabe señalar que los entrevistados residen en EEUU pero trabajan principalmente para el Tecnológico de Monterrey.

Resultados

Con base en las tres preguntas de investigación, las entrevistas arrojaron los siguientes temas centrales.

Motivaciones y procesos

Las entrevistas comenzaron preguntando qué había motivado los acuerdos bilaterales. Los entrevistados dijeron que el Tecnológico de Monterrey estaba explorando esas opciones desde hace varios años, como aclara el entrevistado 1: “En los 80 el Tec comenzó con estas oficinas en diversas universidades. En España más relacionadas con la movilidad de estudiantes”. Para la entrevistada 2, “...al Tec le interesa tener una oficina donde hay un grupo de universidades a las que se puede asociar con las gestiones que el Tec hace”. El entrevistado 1 elabora sobre la forma de colaboración:

En mi caso la alianza es con una universidad específica que nos permite compartir estrategias. Colaboración en términos de investigación. Nosotros (todas las oficinas de

enlace) trabajamos para los 31 campus que el Tec tiene. A veces trabajamos para una facultad en particular.

Esos pasos de intercambios se fueron desarrollando a medida que conocían a los alumnos, como describe el entrevistado 1: “...se desarrollaron con más intensidad a partir de intercambios de estudiantes en un primer momento. Cuando aquí vieron la calidad de nuestros alumnos, ellos se interesaron por desarrollar otro tipo de intercambios, con docentes y otros proyectos más complejos”. Esta universidad se interesó también en lo que el Tecnológico de Monterrey podía darles, “a través del Tec, ellos podían tener un acceso más directo hacia lo que estaba sucediendo en México y en Latinoamérica. Esta fue una motivación importante para Yale”. Estas conexiones llevaron a que los rectores de Yale y el Tecnológico de Monterrey se encontraran para formalizar acuerdos. El entrevistado 1 asegura que “la relación empezó con un intercambio entre rectores. Eso fue evolucionando hasta llegar a ser una alianza estratégica comprehensiva”. Así se creó una oficina de cooperación que funciona en Yale para promover conocimiento y desarrollo, como explica el entrevistado 1:

Esta es una de las ventajas estratégicas de tener oficinas dentro de las universidades. Estamos más visibles y les podemos ayudar a hacer esas conexiones y esos links con el Tec. Es común que cuando Yale tiene interés en México, en las áreas en las que trabajamos, ellos la pueden canalizar conmigo y es mi labor reunirme con ellos para ayudarlos a establecer vínculos para ver qué es lo que hacen sus institutos y ver en el Tec quién tendría interés en colaborar. De hecho, así surgieron algunas iniciativas de sustentabilidad.

Estas conexiones institucionales resultan altamente productivas para ambas universidades cuando se formalizan como en el caso presentado. Ahora, no todos los casos son así. El

entrevistado 2 de la zona de Boston expresó que su estrategia está más relacionada con impulsar intercambios individuales que promuevan la investigación:

En nuestro caso de Harvard University (HU) no tenemos acuerdos grandes de intercambios de alumnos y docentes como Yale. Aquí la relación es de uno a uno. Aquí si algún docente o alumnos viene a HU o MIT debe ser por invitación directa de algún docente puntual. Para esto hay procesos de selección cuando se abre alguna plaza disponible. Aquí se da en el verano y muchas veces depende del candidato y de sus calificaciones para lograr algo.

La razón está dada en que se adaptan a las características y culturas institucionales para ejecutar acuerdos, como lo expresa aquí el entrevistado 2:

Cada universidad funciona en forma diferente con sus propios procesos y culturas. Nosotros nos tenemos que adaptar y buscar los mecanismos para trabajar en cada caso. En el caso del MIT tienen muy pocos alumnos de pregrado y se dedican más a los posgrados con compañías que financian los docentes y sus proyectos de investigación. Los docentes buscan los mejores alumnos por los próximos 5 años como si fuera una cacería con alumnos de licenciaturas que quieran hacer una maestría en sus programas y allí desarrollar buenos proyectos. Así nosotros también conectamos a alumnos que tienen un buen perfil para hacer investigación con docentes de algunas de estas universidades elites con las cuales tenemos convenios.

De esta manera, la estrategia de convenios se adapta a las características institucionales para promover investigación. Como asegura la entrevistada 3: “Por lo general las relaciones internacionales de colaboración más exitosas entre las universidades son en las que se tiene un interés bilateral genuino. El interés y la motivación pueden ser diferentes, pero si existe perdura.”

Así, los enlaces regionales tienen la función de “detectar” el potencial para que, ya sea de modo individualizado o institucional, los convenios promuevan investigación.

Beneficios

Las ventajas parecen múltiples. Las universidades se promueven y posicionan mejor como consecuencia de sus productos. De acuerdo a la entrevistada 3, los docentes y alumnos se benefician por las experiencias que tienen:

Los profesores y estudiantes son los principales motores y beneficiados de las relaciones internacionales de las universidades. Sin su participación tendría poco sentido el establecimiento de relaciones de colaboración. Los profesores enriquecen su experiencia al enseñar y cuentan con una experiencia personal y profesional al participar que pueden compartir con sus estudiantes. Los estudiantes amplían su experiencia y visión internacional al participar y son los motores para que los programas continúen.

Con estos intercambios los alumnos reciben una formación y experiencia que son únicos en su tipo. De la misma manera se resalta el valor de las iniciativas de los docentes en combinación con la universidad. Los beneficios que permiten frutos positivos deben también estimularse para que sean institucionalizados, como se indica en la entrevista 3:

La colaboración para hacer investigación conjunta por lo general la inicia y lleva a cabo a nivel individual cada profesor. Las universidades marcan prioridades, pero son los profesores quienes tienen la motivación y ejecutan la investigación. Pienso que la productividad se da solo en la medida en la que las universidades a nivel de política institucional estimulen y recompensen la investigación, con fondos, tiempo para hacerlo y lineamientos claros para que se lleve a cabo.

De acuerdo al entrevistado 1, los intercambios bilaterales buscan producir reportes que tengan impacto en diversas áreas:

Sí, ha habido productos como artículos, productos de Multimedia para avanzar el conocimiento con procesos de multimedia para que no sea solamente lectura. Tratamos de que todos los docentes que vienen terminen con un producto como una publicación. A veces ellos ya tienen sus proyectos y vienen aquí para hacer uso de los recursos y conocer a sus colegas.

Estas experiencias están en una etapa experimental y de desarrollo que irán beneficiando tanto a investigadores, alumnos e instituciones a medida que se expandan.

Es importante destacar que, aunque hay iniciativas de colaboración, todavía no son numerosas. Creo que estamos en una etapa en la que el Tec se está mostrando interesado en mostrar que quiere hacer investigación con otras instituciones, pero creo que lo mejor está por venir. Las etapas previas han sido claves para ir desarrollando una mayor colaboración (Entrevista 3).

Los beneficios se irán ampliando en la medida que las instituciones faciliten condiciones para que los docentes tengan estos intercambios y preparen acuerdos de colaboración más intensos.

Limitaciones

Aun cuando el Tecnológico de Monterrey ha logrado importantes convenios y ha establecido diversas oficinas de enlace en los principales centros académicos de Estados Unidos, los acuerdos bilaterales están en sus etapas iniciales porque hay diversos desafíos:

Yo creo que lo más difícil es compaginar estructuras académicas que son muy diferentes. En EEUU las decisiones para llevar a cabo los proyectos de investigación recaen en el profesor, que tiene las facultades de decisión e incluso en uso de recursos financieros y

organización. En el Tec tenemos una estructura que exige la aprobación del jefe inmediato y muchas veces de un director de campo o de área para desarrollar algo. Eso entorpece el proceso porque es más burocrático y lento. Para mí el reto ha sido cómo puedo asegurarme que si un directivo del Tec viene a EEUU conozca de investigación o venga acompañado de un profesor que provea la parte de investigación en una conversación y, de igual manera, cuando va un investigador de Yale a México (Entrevista 1).

El reto es poner las partes involucradas y con poder de decisión para que se concreten acuerdos productivos porque el paradigma de administración en México es altamente jerarquizado, especialmente si se lo compara con el modelo norteamericano.

De acuerdo a la entrevista 3, hay también otros problemas que van más allá del modo en que se construyen los acuerdos y están relacionados con el tiempo y recursos para llevar a cabo un proyecto:

Por otra parte, no podemos establecer un patrón de trabajo común para todas las universidades. Las cosas son diferentes si tenemos en cuenta las características de las universidades y sus procesos de trabajo. Cuando queremos establecer intercambios debemos ver, primero, que cada universidad funciona diferente y, a partir de ahí, se pueden crear ciertas reglas básicas, pero se debe ser flexible. Si no se trabaja con diferentes estrategias no serán exitosos esos intercambios entre universidades.

La misma entrevista deja en claro que el tiempo y los recursos disponibles para los docentes investigadores no parece ser suficientes:

Estos acuerdos también se ven afectados por la falta de tiempo (muchas clases) y, segundo, que los docentes dispongan de un año sabático para desarrollar proyectos. Nosotros no tenemos la modalidad de un profesor investigador que tenga la modalidad de clases

reducidas. Ahora mismo estamos viendo cómo conocer lo que otros están haciendo y conectarnos con ellos. Esos procesos deben ser más rápidos y efectivos para que haya más resultados.

El entrevistado 1 remarca que la institución debe profundizar sus alianzas con la iniciativa privada para avanzar y no depender tanto de la enseñanza:

La contribución de empresas ha ayudado a crear infraestructuras para arrancar programas de investigación importantes. Aun así, el dinero no está tan fácilmente al alcance del profesor, porque la tradición es que los recursos vienen de la enseñanza. Así, los servicios de enseñanza son la base de los ingresos y se les daba más prioridad a los servicios a los alumnos que a los docentes que podrían sacar proyectos de investigación. Aun cuando los sabáticos están previstos en las planificaciones, a la hora de tomar decisiones, se favorece la enseñanza.

Esto indica que tiene que haber un cambio de paradigma para que los acuerdos bilaterales se multipliquen y sean más prósperos en sus productos.

Conclusión

Las diversas estrategias que el Tecnológico de Monterrey ha estado implementando a través de relaciones bilaterales con pares norteamericanos pueden ser entendidas desde un marco teórico de dependencia de recursos que sigue una lógica de expansión más allá de un modelo predominantemente orientado a la enseñanza. Este enfoque institucional se alinea con la racionalidad de las políticas regionales e internacionales de producción de conocimiento con impacto económico. Las entrevistas dejan entrever una búsqueda de modelos alternativos de universidad y accionar. Sin embargo, para lograr cambios estructurales y misionales tan destacados

hay importantes barreras que los involucrados en esta investigación sugieren para un mayor desarrollo bilateral.

Así, para una futura implementación de políticas similares en esta y otras instituciones, a continuación se presentan algunas estrategias que pueden ser de utilidad. A saber: 1) Reformular los modelos de administración de recursos humanos destinados a la investigación. Crear y organizar claramente la figura de docente investigador con estructuras menos burocráticas. Los docentes necesitan más autonomía para implementar y gestionar sus proyectos con pares en un mundo globalizado. 2) Implementar sistemas de evaluación basados en una productividad que vayan más allá de la enseñanza, por lo menos para los investigadores de dedicación exclusiva; 3) Incrementar los emprendimientos con compañías que financien la creación e innovación de sus productos a través de programas de intercambio; y 4) Diseñar estrategias adaptadas a las instituciones con las que se promueven acuerdos bilaterales. Esto implica políticas específicas para maximizar oportunidades. Las culturas institucionales pueden ser de gran obstáculo para una colaboración productiva en el contexto internacional.

Finalmente, este caso institucional representa a un grupo de universidades en el contexto Latinoamericano que buscan reformular sus objetivos y propósitos, así como también sus mecanismos de operación. Esta tarea requiere una gran energía organizacional y este estudio contribuye a un mayor entendimiento de esos procesos.

Referencias

Altbach, P. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities.

Journal of Studies in International Education, 11(3-4), 290-305.

- Corbett, A. (2005). *Universities and the Europe of Knowledge: Ideas, institutions and policy entrepreneurship in European Union higher education 1955-2005*. New York, NY, EUA: Palgrave MacMillan.
- Díaz Villa, M. (2012). The idea of the university in Latin American in the twenty-first century. En R. Barnett (Ed.), *The future university: Ideas and possibilities* (pp. 59-70). New York, NY: Routledge.
- Gornitzka, A. y Maassen, P. (2000). Analyzing organizational change in higher education. *Comparative Social Research*, 19, 83-99.
- Gregorutti, G. y Delgado, J. (2015). *International and development education: Research and innovation in the knowledge economy*. New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Hall, P. y Taylor, R. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies*, XLIV, 936-957.
- March, J. y Olsen, J. (1984). The new institutionalism: Organizational factors in political life. *American Political Science Review*, 78(3), 734-749.
- MIT News on Campus and around the world (Octubre 31, 2014). MIT and Tecnológico de Monterrey establish program in nanoscience and nanotechnology. Recuperado de <http://newsoffice.mit.edu/2014/mit-tecnologico-de-monterrey-nanotech-nanoscience-program-1031>
- Pastor, R. (2011). *The North American idea: A vision of a continental future*. Oxford: Oxford University Press.
- Peters, B. G. (2012). *Institutional theory in political science: The 'New Institutionalism'* (3ª ed.). New York, NY: Continuum Books.

- Pierson, P. (2004). *Politics in time: History, analysis, and social analysis*. Princeton: Princeton University Press.
- Raivio, K. (2008). University reform - A prerequisite for success of knowledge-based economy? En C. Mazza, P. Quattrone y A. Riccaboni (Eds.), *European universities in transition: Issues, models, and cases* (pp. viii-xviii). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Rodríguez Gómez, R. y Ordorika, I. (2012). The Chameleon's agenda: Entrepreneurial adaptation of higher education in Mexico. En B. Pusser, K. Kempner, S. Marginson. e I. Ordorika (Eds.), *Universities and the public sphere: Knowledge creation and state building in the era of globalization* (pp. 219-241). New York, NY: Routledge.
- Salmi, J. (2007). Autonomy from the state vs. responsiveness to markets. *Higher Education Policy*, 20, 223-242.
- Stromquist, N. P. y Monkman, K. (2014). *Globalization and education: Integration and contestation across cultures* (2^a ed.). Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Studer, I. (2012a). *2012: A new Mexican vision for North American integration*. Modern Mexico task force, Center for Hemispheric Policy, University of Miami. 4 December 2012.
- Studer, I. (2012b). Mercados de trabajo y capital humano en América del Norte: oportunidades perdidas. *Foro Internacional*, 52(3), (209), 584-627.
- Tecnológico de Monterrey (Marzo 26, 2015). *Datos y cifras*. Recuperado de <http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Nosotros/Que+es+el+Tecnologico+de+Monterrey/Datos+y+cifras/>

U.S. Department of State (2015). *The U.S. - Mexico bilateral forum on higher education, innovation, and research*. Enero 7, 2015. Recuperado de <http://www.state.gov/r/pa/prs/ps/2015/01/235653.htm>

Verger, A. y Hermo, J. P. (2010). The governance of higher education regionalisation: comparative analysis of the Bologna Process and MERCOSUR-Educativo. *Globalisation, Societies and Education*, 8(1), 105-120.