

## **UN NUEVO PARADIGMA ESTRATEGICO PARA LAS UNIVERSIDADES EN UN ENTORNO GLOBAL**

Verena Vrsalovic  
Universidad Católica de Temuco

### **RESUMEN**

Los grandes cambios que el mundo ha vivido en las últimas décadas han destruido muros y eliminado fronteras. Los ciudadanos adquieren un poder inimaginado hace unos años. La información fluye libremente. En este contexto donde la globalización alcanza de polo a polo, nada queda fuera, ni siquiera aquellas instituciones con siglos de existencia, como las universidades. Antes lo local era lo habitual, y lo internacional, la excepción. Ahora los avances tecnológicos han llevado a cuestionar la mirada local de las instituciones de educación superior, su gobernanza y su nivel de apertura. Aparece como elemento clave la generación de redes, que se transforma en una oportunidad para agregar valor a la formación de las personas, a la creación de conocimiento y a la innovación. Pero para lograrlo, las universidades necesitan abrirse al entorno y entrar en un nuevo paradigma estratégico. La apuesta por la internacionalización universitaria que se observa, es una muestra de esta nueva articulación.

Palabras Clave: redes, tecnología de la información, universidad

### **ABSTRACT**

The great changes that the world has experienced in recent decades has destroyed walls and borders removed. Citizens develop a power unimagined a few years ago. Information flows freely. In this context where globalization reaches from pole to pole, nothing is left out, even those centuries-old institutions such as universities. Before it, the usual was local and international, the exception. Now advances in technology have led to the questioning gaze of the local higher education institutions, their governance and their opening level.

Appears as a key generation networks, which becomes an opportunity to add value to the training of people, knowledge creation and innovation. But to achieve this, universities need to be open to the environment and into a new strategic paradigm. The university commitment to internationalization that is observed, is an example of this new joint.

**Keywords:** networks, information technology, university

## **Introducción: de la agricultura a la revolución tecnológica**

Un computador con la palabra “*You*” impresa en el medio, era la portada de la revista norteamericana Time, el 2006. “¡Felicidades! Si usted usa internet, es la ‘Persona del Año’”, explicaba.

Un gesto que habla por sí sólo: “*Tú*” has sido elegido como persona del año. Un homenaje a millones de usuarios de Internet, por su influencia en la era global de la información.

¿Qué ha sucedido para que ciudadanos comunes y corrientes sean considerados protagonistas del año? ¿Qué poder, influencia o méritos tienen? Y si las personas han adquirido un protagonismo diferente, ¿cómo influye esto en la educación? ¿Deben las universidades mantenerse al margen de la globalización que ha llenado el mundo con Internet? ¿Cómo desarrollarse y servir a los estudiantes y la sociedad en un mundo global? ¿Llegó el momento de una nueva articulación estratégica de la educación superior?

Para responder estas preguntas, en primer lugar se observará la historia, los últimos avances tecnológicos con sus consecuencias, para luego confrontar bibliografías recientes sobre la educación superior, que muestran posiciones diversas, para terminar planteando una postura al respecto.

“La humanidad, a lo largo de su historia, ha sufrido pocos procesos de cambio realmente radicales, y parece ser que actualmente se vive uno de ellos” (Goya et al., 2010, p.11).

Alvin Toffler habla de tres “olas” que han cambiado totalmente a la sociedad. La primera ola fue la aparición de la agricultura, que después de muchos años, cambió completamente las estructuras sociales, y sentó la base para el surgimiento de la civilización. Luego, la Revolución Industrial, gatilló la segunda revolución, con enormes transformaciones económicas, sociales y culturales. Finalmente, la tercera ola aparece después de la segunda Guerra Mundial. Según Toffler es probable que las generaciones actuales alcancen a vivir para ver el resultado, debido a la velocidad con que esta nueva ola avanza. ¿Qué es lo determinante de este rápido avance? La globalización (Goya et al., 2010).

Los inicios de la globalización pueden situarse en diferentes momentos de la historia, según los criterios que se empleen. Algunos dicen que la primera globalización fue el comienzo del intercambio comercial y cultural entre Europa y Asia, hace ya varios siglos. Otros plantean “que empezó alrededor de 1850, gracias a las nuevas tecnologías de la Primera Revolución Industrial, que aumentaron la productividad y redujeron los costos de transporte”. Con la Segunda Revolución Industrial “el capitalismo empezó a consolidarse como modelo económico”. Lo cierto es que desde la caída del muro de Berlín y de la URSS, el capitalismo no ha parado de extenderse por el mundo, produciendo un gran nivel de desarrollo tecnológico, aunque también inequidad en las condiciones de vida (Goya, et al. 2010).

¿Qué diferencia hay entre lo que ocurría a comienzos del siglo XX –donde había un gran comercio internacional- y lo que ocurre actualmente?

“Hay algo fundamental, que nunca antes había sido posible: el poder *“operar a escala planetaria en tiempo real”* (Carnoy, 1998), donde tiempo y espacio no importan, la información es conocida al instante en cualquier punto del mundo. Esto es realmente la *globalización*, y ha sido posible sólo gracias al desarrollo de las tecnologías de la información, con su máximo exponente en Internet” (Goya, et al. 2010).

Si se desglosa esta afirmación, aparece por un lado el conocimiento, cuya importancia en la vida del hombre no es nueva. “En 1942, la humanidad asistió al nacimiento de la primera revolución del conocimiento”. (Nordström y Ridderstrale, 2008, p.10). Con la imprenta, Johannes Gutenberg permitió la difusión del conocimiento a una escala impensable para esa época. Unos 500 años más tarde llegó la segunda ola de la revolución, cuando la radio y la televisión empezaron a dominar nuestras vidas. “La tercera revolución se produjo a principios de la década de 1990. Tal y como publicó la revista Time, ahora en lugar de 500 cadenas de televisión, disponemos de millones de páginas web” (Nordström y Ridderstrale, 2008, p.11).

Por otro lado, lo que hace diferente esta revolución de las demás es su escala y velocidad (Nordström y Ridderstrale, 2008). Internet ha hecho posible que todos podamos acceder a cualquier información, en cualquier parte y en

cualquier momento.

Algunos visionarios, se adelantaron y predijeron algo de lo que hemos vivido. En 1969, por ejemplo, Peter Drucker -en *The Age of Discontinuity*- sostenía que a finales de los años '70, el sector del conocimiento generaría la mitad del PIB. Veinticinco años después mantenía: "En esta sociedad, los conocimientos son el recurso primario para los individuos y la economía en general" (Peter Druker, 1995, p. 72), por sobre la tierra, trabajo y capital.

### **Nueva organización: del conocimiento a las redes**

Hay que romper la "foto fija" y pasar al "cine de acción", sostiene Rafael Alberto Pérez en las 7 señas de la Nueva Teoría Estratégica. Vivimos en un mundo de procesos y no de objetos, donde los flujos tejen la trama social (Pérez, 2007). Esto se constata claramente en Internet. La web no es sólo la base tecnológica de la globalización, sino que "es al mismo tiempo una expresión del nuevo paradigma dominante: las redes" (Goya, et al. 2010).

En la "Sociedad del Conocimiento" no sólo los computadores se organizan en redes, sino que las organizaciones y los trabajadores. Las estructuras jerárquicas verticales se hacen más horizontales, ante la exigencia de flexibilidad y velocidad de respuesta. En un mundo conectado, donde el conocimiento puede ser desligado fácilmente de personas y lugares "el éxito dependerá de la existencia de un terreno abonado para el desarrollo y la utilización del conocimiento; un entorno en el que las ideas puedan ser creadas, probadas, revisadas y explotadas". (Nordström y Ridderstrale, 2008, p.48).

En pocos años más todos los objetos posibles estarán conectados entre ellos, "creándose una red ubicua que expandirá nuestra realidad; como dice Castells (2000), la Revolución Industrial amplificó nuestra fuerza, y la de las TI amplificará nuestras mentes" (Goya, et al. 2010, p.12). Las redes son la nueva forma de organización que predominará en todos los ámbitos (Castells, 2000). El valor de una red se explica claramente con la llamada Ley de Metcalfe (propuesta en 1973 por Robert Metcalfe, creador de la red de área local, Ethernet). "Si hay  $n$  personas en una red, el valor de la red para cada una de

ellas es proporcional al número de otras personas en la red, por lo que el valor total de la red -para todos los usuarios- (...), usualmente se expresa en forma aproximada a  $(n)$  *cuadrado*” (Vrsalovic, 2005, p.2). Esta ley se cumple perfectamente, por ejemplo, en las redes telefónicas. Un aparato telefónico que no pueda conectarse con otro no tiene ningún valor, independientemente del costo de invención, producción y venta. Su valor reside en que puede conectarse: mientras más personas haya con quienes contactar por teléfono, más valor tiene. Lo mismo ocurre con Internet (Vrsalovic, 2005).

### **Desafíos de cooperación internacional**

En este mundo globalizado, “es preciso cambiar la definición de educación y formación” (Nordström y Ridderstrale, 2008, p.212). Hoy, cuando se pueden encontrar ventajas competitivas en Internet, la educación debe preparar para vivir en un mundo globalizado y en red. “La cambiantes necesidades de educación producirán instituciones educativas cambiantes”, sentenciaron Nordström y Ridderstrale, académicos de Estocolmo. Este es el dilema en que se encuentra la educación superior, que busca cómo adaptarse.

Un enfoque global, que puede aplicarse al mundo universitario a través de la creación de redes, es el que da Shapiro:

“The dependence of information technology on systems means that firms must focus not only on their competitors but also on their collaborators. Forming alliances, cultivating partners, and ensuring compatibility are critical business decisions” (Shapiro, Varian, 1999, p.14)

En un largo artículo publicado en 2005, la prestigiosa revista *The Economist* formula dos consejos a los países que buscan un sistema exitoso de educación superior:

“Primero, diversificar las fuentes de ingresos. El negocio con el Estado ha resultado ser un pacto con el diablo. Segundo, dejar que florezcan mil flores académicas. Las universidades, incluidas aquellas con fines de lucro, deben competir por clientes (...). Ambos principios se refuerzan mutuamente: mientras más se contrae el rol del Estado, mayor será la variedad educacional que

florece”. (A Survey of Higher Education”, *The Economist*, September 10, 2005). (Brunner y Uribe, 2007)

The Economist concluye que “el modelo de educación superior más orientado hacia el mercado, que está difundiéndose alrededor del mundo, tiene grandes ventajas sobre el modelo público” (Brunner y Uribe, 2007, p.14).

“¿Expresa este diagnóstico (...) algo más de lo que podría considerarse un sesgo ideológico de la citada revista en favor del mercado? A la luz de la evidencia proporcionada por la abundante literatura especializada y de (...) informes nacionales e internacionales sobre la educación superior, parece no existir margen de duda, a lo menos respecto de la siguiente aseveración: desde hace ya al menos una década, la *cuestión del mercado*, (...) se ha convertido en el centro del debate internacional sobre las tendencias actuales de la educación superior”<sup>1</sup> (Brunner y Uribe, 2007, p.14).

Una de las manifestaciones de esto es el surgimiento de un mercado global de la educación y de la investigación académica (Brunner y Uribe, 2007, p.15). Un grupo de asociaciones universitarias de diversos continentes, bajo el patrocinio de la Asociación Internacional de Universidades (AIU)<sup>2</sup>, suscribió el año 2004 el

---

<sup>1</sup> Ver J. J. Brunner y A. Tillet, “El mercado avanza sobre la educación superior: un Reader dinámico”. Disponible en: [http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2005/11/el\\_mercado\\_avan.html](http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2005/11/el_mercado_avan.html)

<sup>2</sup> Han adherido a ella: Agence Universitaire de la Francophonie (AUF); American Council on Education (ACE), U.S.A.; Association of African Universities (AAU); Association of Arab Universities (AArU); Asamblea Nacional de Rectores del Perú; Asociación Colombiana de Universidades (Ascun), Colombia; Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia (Aiesad); Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (Anuiés), México; Asociación de Universidades Grupo Montevideo, Uruguay; Asociación Universitaria Iberoamericana de postgrado (AIUP); Association of Universities of Bangladesh; Association of Universities and Colleges of Canada (AUCC), Canada; Association of Universities in the Netherlands (VSNU), The Netherlands; Committee of Vice-Chancellors and Directors, Sri Lanka; Compostela Group of Universities, Spain; Conférence des Grandes Écoles, France; Consejo Nacional de Educación Superior (Conesup), Ecuador; Consejo de Rectores de Universidades de Brasil (CRUB), Brazil; Consejo de Rectores de Universidades de España; Consejo Superior de Universidades de Centro América (Csuca); Consorcio Red de Educación a Distancia (Cread); Council for Higher Education Accreditation (CHEA), U. S. A.; European University Association (EUA); International Association of University Presidents (IAUP); The Netherlands Association of Universities of Applied Sciences (HBO-raad), The Netherlands; Higher Education South Africa (HESA); Hispanic Association of Colleges & Universities (HACU), U.S.A.; Heads of Universities Committee (Hucom), Hong Kong; International Association of Universities (IAU); International Federation of Catholic Universities (IFCU), France; Indonesian University Rectors Forum (IURF); La Red de Macro Universidades de América Latina y el Caribe; Organización Universitaria Interamericana (OUI); La Red

documento “Compartiendo la calidad de la educación superior entre naciones: una declaración en nombre de las instituciones de educación superior a nivel mundial”, que arranca destacando una de las principales tendencias del sector: “En primer lugar, la necesidad cada vez mayor de las instituciones de educación superior de internacionalizar –es decir, de integrar a la enseñanza, la investigación y el servicio a la comunidad una dimensión internacional e intercultural– para poder aumentar su excelencia académica y la relevancia de su contribución a la sociedad” (Brunner y Uribe, 2007, p.17).

La globalización está generando cambios importantes en el paisaje mundial de la educación superior. “Los mercados locales se conectan entre sí a través de crecientes flujos de movilidad internacional de estudiantes. Aumentan el intercambio y la interacción entre académicos e investigadores de diferentes partes del mundo a través de redes globales cada vez más flexibles e imbricadas. “Se internacionalizan las prácticas académicas a nivel institucional. La colaboración entre universidades y empresas transnacionales comienza a ser analizada como expresión de un emergente capitalismo académico a nivel global” (Brunner y Uribe, 2007, p.84).

También surgen bloques regionales, como el “espacio europeo” y el espacio iberoamericano de educación superior”. Como un derivado de estos espacios globales de la educación superior, “aparecen por primera vez rankings mundiales de universidades<sup>3</sup> y, con ellos, se difunde una nueva imagen de la geopolítica internacional del conocimiento” (Brunner y Uribe, 2007, p.85).

La concepción de la educación superior como un servicio globalmente transable “ha dado origen, a su turno, a la noción de una “industria de la educación superior”, que comienza a ser tratada como tal a nivel internacional” (Brunner y Uribe, 2007, p.92), particularmente en las negociaciones del

---

Iberoamericana de Estudios de postgrado (Redibep); Unión de Universidades de América Latina y el Caribe; Vice-Chancellors Ghana (VCG), Ghana.

<sup>3</sup> Los más conocidos son el del Institute of Higher Education Shanghai Jiao Tong University, y The Times Higher Education Supplemente (THES) World University Rankings 2006, disponible en <http://www.thes.co.uk/worldrankings/>



Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (GATS, según su sigla inglesa), en el marco de la Organización Mundial de Comercio.

Desde el punto de vista del comercio internacional, el GATS distingue cuatro modelos básicos de suministro de servicios a través de los cuales “busca liberalizar el comercio transnacional de servicios de la educación superior, invitando a los países a remover las barreras que lo limitan o impiden” (Brunner y Uribe, 2007, p.93).

Figura GATS. Modos de suministro de servicios de educación superior

<b>Modo de suministro de acuerdo con el GATS</b>	<b>Definición GATS</b>	<b>Ejemplos en educación</b>
Modo 1. Suministro Transfronterizo	Provisión del servicio desde el territorio de un país miembro al territorio de otro. El servicio viaja, pero tanto el proveedor como el consumidor permanecen en su lugar de origen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación a distancia, e-learning</li> <li>· Instituciones de educación Superior virtual</li> <li>· Software educacional</li> <li>· Entrenamiento corporativo provisto a través del uso de TIC</li> </ul>

<p>Modo 2. Consumo en el exterior</p>	<p>Suministro del servicio en el territorio de un país miembro a un consumidor de otro país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estudiante viaja a un país distinto del suyo para seguir un curso y obtener un diploma</li> </ul>
<p>Modo 3. Presencia comercial</p>	<p>Suministro del servicio por un proveedor de un país miembro mediante su presencia comercial en el territorio de otro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Campus satélite</li> <li>· Franquicia</li> <li>· Adquisición o fusión con institución local</li> </ul>
<p>Modo 4. Movimiento de personas naturales</p>	<p>Suministro del servicio por una persona de un país miembro a través de su presencia personal en el territorio de otro miembro. Comparable a la emigración o viaje de negocio del proveedor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Profesores e investigadores visitantes que trabajan en el exterior sobre una base temporal</li> <li>· Sabáticos en el exterior</li> <li>· Consultorías</li> </ul>

Fuente: "Elaboración propia sobre la base de J. Knight, op. cit., 2006". (Brunner y Uribe, 2007, p.94).

La respuesta de algunas universidades ha sido cautelosa ante esta posibilidad, como se ve en la "Joint Declaration on Higher Education and the General Agreement on Trade in Services", suscrita por la Asociación de Universidades y Colleges de Canadá, el American Council on Education, la Asociación Europea de Universidades, y el Council for Higher Education Accreditation, en 2001.

La Declaración sostiene que la educación superior sirve al interés público y no puede ser tratada como una mercancía; que la educación superior debe operar

bajo reglas que aseguren su calidad, y que ella difiere significativamente de otros servicios, “todo lo cual lleva a los firmantes a proclamar que, estando a favor de remover obstáculos para el comercio internacional en la educación superior, ello debería continuar haciéndose a través de convenciones y acuerdos al margen del régimen comercial” (Brunner y Uribe, 2007, p.95).

Pero esta prevención manifestada por universidades norteamericanas y europeas se hace más fuerte en países en desarrollo, donde las críticas se refieren principalmente a:

- a) “El sometimiento de la educación superior a un régimen que le impone exigencias de eficiencia a través de métodos externos de aseguramiento de la calidad y otros medios de *accountability*” (Brunner y Uribe, 2007, p.107).
- b) El predominio de enfoques empresariales en la educación superior.
- c) La demanda por diversificar las fuentes de ingresos de las instituciones junto con la contracción de la responsabilidad del Estado en la educación pública.
- d) La privatización de la educación superior (Brunner y Uribe, 2007).

### **Gobernanza universitaria y la inteligencia de las redes**

La organización inteligente, según Senge, es aquella que aprende. “La palabra más precisa para describir lo que sucede en una organización inteligente, (...) es metanoia, y se puede traducir por desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra”.

El verdadero aprendizaje nos re-crea a nosotros mismos, nos capacita para algo que no podíamos hacer. “A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear”. “Este es pues el significado básico de “organización inteligente”. Una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” (de supervivencia) con el “aprendizaje generativo”, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa” (Senge, 1990, p.24).

Este marco nos sirve para encuadrar la hipótesis, común en la literatura especializada, de que “las organizaciones universitarias exitosas son aquellas que logran modificar su gobernanza –esto es, el funcionamiento de su gobierno y sus formas de gestión– para adaptarla a las cambiantes demandas del entorno en que se desenvuelven y a las transformaciones estructurales de

aquel” (Brunner, 2011, p.1) <sup>4</sup>. Es decir, las universidades exitosas son aquellas capaces de aprender para adaptarse de manera creativa al entorno.

Las instituciones de educación superior (IES) no pueden ser sólidas, dice la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), si no son capaces de determinar estrategias y ajustar sus estructuras a un entorno cambiante. “De allí que las modalidades de gobierno y gestión institucionales sean de importancia decisiva” (Santiago et al., 2008, p.120).

Esto vale especialmente para tiempos de turbulencia como el actual, cuando el uso de las redes sociales y los cambios del entorno generan presiones en las universidades que amenazan con superar sus capacidades de adaptación, sostiene José Joaquín Brunner.

“Todas las presiones han servido para dar forma a cambios en la organización y en las estructuras de gobierno de las universidades (Higher Education in Europe 2004). Estos cambios han sido el foco de gran parte del debate sobre el paradigma empresarial” (Gibb et al., 2009, p.4) <sup>5</sup>.

Allan Gibb, profesor emérito de la Universidad de Durham, Gay Haskins, Dean Executive Education de la Said Business School, de la Universidad de Oxford e Ian Robertson, Chief Executive de la UK National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE) elaboraron un trabajo que “se centra en el desafío que enfrentan las autoridades universitarias de llevar sus instituciones hacia un estilo más empresarial. Se basa en una extensa revisión bibliográfica, cuyos resultados demuestran claramente que las cuestiones planteadas en este documento son ampliamente compartidos a nivel internacional” (Gibb et al., 2009, p.2).

Castells sostiene que a través de la interacción de crisis organizacionales y las tecnologías de la información (TI) una nueva forma organizacional ha emergido como parte de la globalización: la red empresarial. Si esta lógica se aplica al mundo universitario, la cooperación y el intercambio ofrecen la posibilidad de

---

<sup>4</sup> Este artículo es parte del trabajo que el autor desarrolla dentro del Programa Anillo (SOC01) de Políticas de Educación Superior, que cuenta con el patrocinio y apoyo de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Conicyt) de Chile y fue publicado en la Revista de Educación, 355, mayo-agosto, 2011, del Ministerio de Educación de España.

<sup>5</sup> Las traducciones de este paper son de elaboración propia.

compartir riesgos, a la vez que mantenerse al día con la información. “Dentro de las redes, las nuevas posibilidades serán ciertamente creadas. Fuera de ellas, la supervivencia es cada vez más difícil” (Castells, 2009, p.187).<sup>6</sup>

El buen desempeño de una determinada red, depende de dos atributos: “de su conectividad, es decir, su capacidad estructural de facilitar la comunicación entre los miembros de la red; y su consistencia, esto es, funcionar en la medida en que haya intereses compartidos entre los objetivos de la red y los objetivos de sus miembros” (Castells, 2009, p.187).

Esta nueva relación interconectada de las universidades, en un entorno cambiante es lo que se representa en la Figura 1. Se muestra una evolución de la clásica división de las universidades en simple y complejas, financiamiento cierto e incierto, donde la noción de "Excelencia" podría estar cambiando (Corbett 2006, Wissema 2008). Es un nuevo paradigma, donde el conocimiento es compartido. La Figura resume una tendencia que se ve en el mundo de las universidades, según lo muestra una creciente literatura (Gibb, et al., 2009).

---

<sup>6</sup> Las traducciones del libro de Castells, *The rise of the network society* (2009) son de elaboración propia.



### **La internacionalización necesaria**

El mercado laboral global de hoy, muestra que los trabajos, ocupaciones y lugares se hacen cada vez más cambiantes (Rajan et al 1997).

“Esto demanda una capacidad en los graduados de pensar y de actuar tanto a nivel local como de manera global en forma empresarial. La habilidad para desarrollar esta capacidad se convierte en una función de la propia universidad y sus estrategias para tender un puente entre la interfaz local-global”. (Gibb et al., 2009, p.9).

Ya a principios del siglo XXI, en toda Europa, la gran mayoría de los IES vieron la internacionalización como de gran importancia (Noir Sur Blanc, 1999). “Esto refleja que las instituciones cada vez más se perciben a sí mismas como en un mercado competitivo a nivel mundial, tanto para los académicos, los estudiantes y para la investigación” (UNESCO, 2003, Altbach y Knight, 2006).

El prestigio -no las finanzas- aparece como la gran motivación: la internacionalización es vista para mejorar tanto la percepción nacional, como la internacional (Altbach y Knight 2006).

También puede ser parte de una estrategia competitiva para mejorar la calidad de los académicos a través de la contratación, así como un medio para mejorar la experiencia de los estudiantes y la formación de los profesionales (Green y Baer, 2000).

La Figura 2 resume el objetivo de los procesos y actividades involucradas en la internacionalización.

El círculo central de la Figura es –sin duda- el principal beneficio, que es el valor agregado al título que se otorga al estudiante. Valor que se añade al propio aprendizaje del estudiante como resultado de las actividades ofrecidas (Gibb et al. 2009).

La tarea aquí es evaluar en qué medida la actividad internacional suma a la comprensión global de la institución, mejora a los estudiantes y a los funcionarios académicos o profesionales, y les permite comprender diferentes culturas, sensibilizarse ante ellas y ser capaz de trabajar con personas de cualquier país o cultura (Green y Baer, 2000).

**FIGURE 2 - ACTIVITIES AND PROCESSES INVOLVED IN UNIVERSITY INTERNATIONALISATION**



Fuente: Gibb et al., 2009, p.10.

Una influencia importante en el impulso de la internacionalización es la “Sociedad del conocimiento” accesible fundamentalmente a través de Internet. La web ha eliminado “el monopolio del conocimiento que las universidades han disfrutado tradicionalmente” (Gibb et al., 2009, p.10) y cuestiona el poder de grupos de elite que mantienen y canalizan el conocimiento a través de los principales *journals* y publicaciones.

Revistas y editores han tenido que adaptarse a esta presión de la competencia. “El intercambio de experiencias y conocimientos tácitos a través de Internet expone el 'know how' de las universidades” (Gibb et al., 2009, p.11).

“Frente a este escenario, el mundo académico se enfrenta con el reto de convertirse en una ‘organización de aprendizaje’ (Kristensen 1999) y no sólo una ‘organización aprendida’ ”(Gibb et al., 2009, p.10); abriéndose a una



enseñanza de una amplia gama de stakeholders y con un mayor compromiso con la comunidad.

Un creciente cuerpo de literatura sostiene que la clave del éxito de la transferencia de conocimiento “es un proceso de diálogo continuo y de creación de redes sociales” (Nicolaou y Birley, 2003), donde es necesario desarrollar relaciones personales –no institucionales- fuertes, que generen confianza (Gibb et al., 2009).

En la construcción de esta relación personal, el académico aporta una perspectiva más amplia para problemas del estudiante o se compromete en investigaciones, de tal manera de ayudar a cerrar la brecha entre el conocimiento explícito y tácito, que depende altamente del contexto.

De esta manera el concepto de transferencia entre pares adquiere un significado más profundo que el incorporado en algunas recomendaciones de la política oficial. La construcción de relaciones proporciona una serie de beneficios a la universidad, incluyendo un potencial financiamiento adicional para la investigación, acceso a tecnología patentada, y una más rápida retroalimentación sobre sus propios conceptos e ideas (Geiger 2004 y 2006). “También puede ejercer presión sobre la universidad para generar centros y equipos multidisciplinarios para el trabajo en temas específicos (Academia Nacional de Ciencias de EE.UU. 2005)” (Gibb et al., 2009, p.12).

## **Conclusiones**

Así como la industrialización multiplicó las fuerzas del hombre, la TI “amplificará nuestras mentes”, dice Castells. Esta tecnología nos permite vivir y trabajar en red, que es la nueva forma de organización que predominará en todos los ámbitos. La libertad de información, de comunicación, de intercambio impera. El conocimiento es vital, cada vez más virtual y viral.

¿Qué ocurre en la educación superior en este contexto? La Universidad de Oxford presenta un nuevo paradigma para la comprensión de las IES, donde la matriz simple-compleja y financiamiento cierto-incierto (público o privado) no bastan. La universidad en el mundo virtual se puede beneficiar de las redes

internacionales y puede agregar mucho valor al estudiante y al académico o investigador, gracias al uso oportuno y eficaz de las redes internacionales.

Lo cierto es que la web ha acabado con el monopolio del conocimiento que las universidades han mantenido desde sus inicios y debilita el poder de los grupos de elite que canalizan el conocimiento a través de las revistas científicas. Esto es cada vez más evidente en las universidades de los 5 continentes.

Frente a este escenario, el mundo académico se enfrenta con el reto de convertirse en una 'organización de aprendizaje' y no sólo una 'organización aprendida' (Gibb et al., 2009); abriéndose a la enseñanza de muchos stakeholders y fomentando un mayor compromiso con la comunidad.

Es por esto que las universidades del siglo XXI serán entidades en red o no serán verdaderas universidades, aquellas universidades del futuro, futuro que ya llegó. El tiempo para cambiar es ahora. El momento para abrirse al mundo y subirse al tren de las redes es hoy, no mañana.

## Bibliografía

Altbach, Philip; Knight, Jane (2006). **The Internationalization of higher Education: Motivations and Realities**. The NEA 2006 Almanac of Higher Education. NEA, Washington.

Brunner, José Joaquín (2011). **Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias**. Revista de Educación n.355, mayo-agosto 2011, Ministerio de Educación de España.

Brunner, José Joaquín; Uribe, Daniel (2007). **Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior**. Ediciones Universidad Diego Portales.

- Corbett, Anne (2006). **Universities and the Europe of Knowledge: Ideas, Institutions and Policy Entrepreneurship in the European Union.** Higher Education Policy, 1995-2005. Palgrave Macmillan.
- Castells, Manuel (2000). **The Information Age: Economy, Society and Culture, Volume I: The Rise of the Network Society.** Blackwell publishing, 2a. edición.
- Castells, Manuel (2009). **The Rise of the Network Society,** John Wiley and Sons.
- Carnoy, Martin (1998). **Higher Education in a Global Innovation Economy.** Stanford University.
- Drucker, Peter (1969). **The Age of Discontinuity.** Transaction Pub.
- Drucker, Peter (1995). **Managing in a time of great change.** Truman Talley Books/Dutton.
- Gibb, Allan; Haskins, Gay; Robertson, Ian (2009). **Leading the Entrepreneurial University. Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions.** National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE) y Universidad de Oxford.
- Goya, Daniel; Vrsalovic, Juan; Sáinz, Norberto (2010). **Redes de innovación como factor de desarrollo económico.** Ediciones Universitarias de Valparaíso, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Nicolaou, Nicos; Birley, Sue (2003). **Social Networks in Organizational Emergence: The University Spinout Phenomenon.** Management Science, Vol. 49, n.12, diciembre 2003.
- Nordström, Kjell; Ridderstrale, Jonas (2008). **Funky Business Forever,** Pearson-Prentice Hall.
- OECD (2000). **Business and industrial policy forum on structural factors driving industrial growth: Background report.** Organization for Economic Co-operation and Development, documento preparado para foro efectuado en París, febrero 2000.
- Pérez, Rafael Alberto (2007). **Las 7 señas de identidad de la nueva teoría estratégica.** Paper presentado en V Encuentro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación de Fisec

- Rajan, Amin; Van Eupen, Penny y Jaspers, Annemiek (1997). **Britain's flexible labour market. What next?**, Create.
- Santiago, Paulo; Trembaly, Karine; Basri, Ester y Arnal, Elena (2008). **Tertiary Education for the Knowledge Society** (2 Volumen). Paris: Organization for Economic Development and Co-Operation.
- Senge, Peter (1999). **La quinta disciplina**. Ediciones Granica, Barcelona.
- Shapiro, Carl; Varian, Hal (1999). **Information Rules. A Strategic Guide Network Economy**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Toffler, Alvin (1980). **The Third wave**. Bantam Books.
- Vrsalovic, Juan (2005). **De las Redes**. Serie Documentos de Trabajo, Escuela de Ingeniería Industrial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Wissema, Johan G. (2008). **Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition**. Edward Elgar.