



# XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

## UNIVERSIDAD PARA ARMAR. LOS DESAFÍOS DE UNA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA

**MARÍA DEL ROCÍO ROBLEDO Y.**

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA, UNIVERSIDAD-PY

rocio.robledo.y@gmail.com , rectora@Universidad.edu.py

**NORMA VERÓNICA MORALES DÁVALOS**

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA, UNIVERSIDAD-PY

[normavmoralesd@gmail.com](mailto:normavmoralesd@gmail.com)

### RESUMEN

El desarrollo de un país con potencial de crecimiento es posible considerando como instrumento la gestión del conocimiento. En este marco, se plantea una Universidad que se relaciona y trabaja con la Comunidad, la Empresa y las Instituciones a las cuales ofrece sus servicios, educando al mismo tiempo. A través de dicha instancia se diseñan diversos modos de participación en el desarrollo, los que aparecen como respuesta a las necesidades de la comunidad y permiten la actuación de la Universidad en el medio social de una manera más comprometida y más ágil y en un entorno “versátil e inespacial”.

La acción de dicha instancia está conformada por el diseño y gestión de los proyectos de desarrollo e innovación, las opciones de formación continua, con certificación de saberes y programas de capacitación específicos, que involucran a los profesores, investigadores, alumnos, formadores y consultores externos, contribuyendo a fortalecer el compromiso de la comunidad académica con la comunidad social. Así, el conocimiento es producido en el contexto de la aplicación, en una organización reticular, que se valida por su aplicación no solo en el contexto original, sino en los contextos sucesivos. Además, plantea la responsabilidad y la reflexión social ante los riesgos de aplicación de los descubrimientos científicos y es flexible y dinámico.

## 1 Introducción

El Paraguay ha iniciado una era de cambios, que promueva el crecimiento endógeno y sostenible, para lo cual es necesario invertir en conocimiento, ya que países en los cuales la inversión en I+D supera ampliamente el 1% de PIB, han traducido esta inversión en un desarrollo sostenido, con una economía pujante (Banco Mundial, 2010), sin embargo, solo el 0,06% del PIB que se invierte en I+D, el 57,79% responde al sector público y el 16,86% a cooperación internacional. Los fondos son escasos y aún no se ha instalado la cultura de innovación de los sectores involucrados. El sector productivo señala la necesidad de una alta inversión anual por un periodo de al menos cinco años para que el país pueda despegar del subdesarrollo. Desde el sector público, los esfuerzos son incipientes (CONACYT, 2011). La oferta de educación superior es la tradicional, con escasa oferta de educación continua y pos graduación, que además no se encuentra vinculada a las demandas del sector productivo y empresarial. En el ámbito de la formación profesional no universitaria, la oferta es casi nula y las necesidades son muy importantes.

El desarrollo con potencial de crecimiento es posible considerando como instrumento la gestión del conocimiento, definida como “... *un enfoque epistemológico, organizacional y gerencial, que tiene como fin valorizar y aprovechar la creación y la transmisión de conocimientos en cualquier tipo de organización (empresas, escuelas, hospitales, sindicatos, Universidades, cooperativas u organizaciones sin fines de lucro)*” (Pérez Lindo et al. 2005, p.53).

La Universidad en ese contexto es una institución vinculada con los diversos niveles educativos, la comunidad a la que sirve, las empresas y las instituciones a las cuales ofrece sus servicios, educando al mismo tiempo, con diversos modos de participación en el desarrollo, con una actuación más comprometida y más ágil de la Universidad en el medio social y en un entorno desestructurado e innovador. (Pérez Lindo et al, 2005).

## 2 Oferta innovadora para la Educación Superior

La acción propuesta comprende el diseño y gestión de los proyectos de desarrollo e innovación, las opciones de formación continua, con certificación de saberes, y programas de capacitación específicos que involucran a los maestros, profesores, investigadores, alumnos, formadores y consultores externos, contribuyendo a fortalecer el compromiso de la comunidad académica con la comunidad social. En esta concepción se pasa de un contexto disciplinar, cognitivo dentro del ámbito de interés de la comunidad académica, al contexto transdisciplinar, económico y social, y los problemas a solucionar corresponden a un contexto de aplicación (Gibbons et al., 1997).

La generación reticular y evolutiva del conocimiento en los tiempos actuales, permite la entrada de diversos actores en su producción, posibilitando la difusión del conocimiento a través de la sociedad. Así, el conocimiento es producido en el contexto de la aplicación, en una organización reticular, que se valida por su aplicación no solo en el contexto original, sino en los contextos sucesivos. Además, plantea la responsabilidad ante los riesgos de aplicación de los descubrimientos científicos y es flexible y dinámico.

En el ámbito de la sociedad del conocimiento y la información, el medio empresarial evoluciona para mantenerse en un mundo globalizado hacia una nueva organización basada en la información y el uso de TICs, orientada a la innovación y al emprendimiento (Drucker, 2000). Este enfoque demanda especialistas, capaces de tomar decisiones, de trabajar en equipos multidisciplinarios, que no necesariamente deben pertenecer a la empresa ni encontrarse físicamente en las instalaciones de la misma (Drucker, 2000).

De acuerdo a Gibbons et al (1997, p. 27) *“El conocimiento se produce mediante la configuración del capital humano”*, lo que le da una dimensión nueva al rol de la Universidad en el desarrollo de la sociedad del conocimiento, como formadora de personas competentes y éticas y la obliga a un relacionamiento con el medio social, las empresas e instituciones de

gobierno, en una dinámica de comunicación y participación efectiva, a fin de mantener la pertinencia de los saberes y formación universitarios (Pérez Lindo et al, 2005).

### **3 Los ejes de la propuesta**

#### **3.1 Relacionamiento Universidad- Empresa**

La interacción con la sociedad permite a la Universidad formar profesionales vinculados al medio, sensibles a la situación social del país y conscientes de que la criteriosa administración de los recursos naturales es esencial para garantizar el futuro de una Nación. La Universidad debe relacionarse con el medio, en el cumplimiento de sus funciones de formación, investigación y extensión, lo que posibilita la creación de un nuevo entorno pedagógico (educación permanente, currículo flexible, atención centrada en el estudiante) y moviliza un entorno tecnológico multidisciplinario (uso de TICS, acceso a redes de información) para la solución de problemas complejos, que son difíciles de abordar desde la iniciativa privada, exclusivamente (trabajo multidisciplinario y transdisciplinario, interconexión global).

Por otro lado, captar el interés de la industria en un relacionamiento Universidad-Empresa, o de la Cooperación Internacional en proyectos de interés comunitario, da ingreso a una serie de recursos que pueden ser traducidos en mejoramiento o ampliación de la infraestructura existente, pago de los investigadores y consultores, y contribución a la sustentabilidad de la Universidad. Esto resulta relevante desde el punto de vista del financiamiento de la educación superior, el cual siempre resulta insuficiente para el desarrollo institucional y la actualización permanente.

Todo este planteamiento propicia la interacción con la comunidad de manera eficiente y económica, favoreciendo una proyección de su actuación al medio, opinando y realizando propuestas para solución de problemas de la comunidad, y a los temas de interés nacional, en un afán de contribuir al desarrollo de las políticas públicas para estos sectores. Se habla de la “*Universidad emprendedora*”.

### 3.2 La “multiversidad”

Según registros conocidos, el presidente de la Universidad de California, Clark Kerr (1963), intentó definir la Universidad como “... *una institución inconsistente. No es una comunidad, sino varias... sus fronteras son difusas...*”(Reynaga, 2006, p. 14), es una *multiversidad*. El concepto de “*multiversidad*” tiene su primera manifestación en la década de los setenta, dando idea de esta nueva complejidad en el desarrollo de la Universidad.

Burton Clark (2011) refiere las características de la organización emprendedora de las Universidades, dando relevancia a la organización dinámica y a las actitudes orientadas al cambio. Además, entre ellas resalta la importancia de las formas básicas de una periferia de desarrollo extendida, conformada por instancias descentralizadas para el desarrollo de programas y proyectos, de investigación y extensión, ligados a problemas y necesidades de la sociedad (Clark, 2011).

De esta manera, ayuda a potenciar la innovación y el progreso del tejido productivo y de desarrollo del país con énfasis en la pequeña y mediana empresa, la cual se considera incipiente y con gran necesidad de fortalecimiento ante los desafíos de la integración. Al mismo tiempo, fortalece la Universidad, en su marcha hacia la Universidad emprendedora, cumpliendo el objetivo de pasar del conocimiento tácito al explícito, en la idea enunciada por Nonaka y Takeuchi (1995), para contribuir al desarrollo de la dinámica de la innovación.

## 4 Diseño y Desarrollo de la Propuesta

La puesta en marcha e implementación de la propuesta de Universidad innovadora se plantea como una tarea a desarrollar en 4 años, con base en la gestión del conocimiento y la innovación para la activación económica sostenible y el desarrollo regional de Paraguay. Se considera para los primeros cuatro años una etapa donde se desarrollan los aspectos legales, organizativos, de sostenibilidad, académicos y de comunicación, que se describen seguidamente.

#### **4.1 Aspectos legales**

Un aspecto muy importante en el diseño y desarrollo de un emprendimiento de esta naturaleza, es toda la base institucional, que se construye considerando todos los aspectos legales que respaldan y articulan el emprendimiento. Los aspectos legales que se deben tener en cuenta van desde la figura jurídica del emprendimiento, en arreglo a las disposiciones legales para instituciones de educación superior, el estatuto que establezca claramente el sistema de gobierno y control de la Universidad, y además, toda la reglamentación vigente para los aspectos contables y tributarios.

Asimismo, se debe considerar el marco legal de contratación tanto de los recursos humanos administrativos, como docentes, los contratos a establecer con terceros, sean ellos estudiantes, empresas o instituciones, y la definición de procesos de verificación y aprobación de los compromisos legales que vaya asumiendo la Universidad. Los aspectos de formalización legal y reglamentaria, como de registro, son esenciales para la correcta impartición de los servicios educativos y profesionales, facilitando ellos mismos, la rendición de cuentas.

#### **4.2 Aspectos Organizativos**

Para la organización de la Universidad es importante que sean considerados todos los procesos, estableciendo las responsabilidades y los niveles de decisión, las relaciones entre las áreas, los cargos y funciones y los sistemas de control y de evaluación. Toda la organización debe responder a la base legal existente, siendo además necesaria la instalación de instancias encargadas del aseguramiento de la calidad. Es importante considerar como mínimo las siguientes áreas: académica, administrativa, financiera, recursos humanos y comunicación y marketing. Otras áreas pertinentes pueden estar relacionadas al desarrollo de nuevos productos, relacionamiento Universidad-empresa-comunidad y responsabilidad social universitaria. El éxito del diseño de la organización estará dado por el cumplimiento de todos los aspectos legales y el trabajo articulado de todas las áreas.

### **4.3 Aspectos de sostenibilidad**

La sostenibilidad de la iniciativa se determina con la definición de un proyecto de inversión que contemple todos los aspectos económicos y financieros del proyecto, contemplando los productos académicos a implementar en la primera etapa, que serán los responsables iniciales de la sostenibilidad. La proyección debe considerar un plazo mínimo de cinco años, teniendo en cuenta que al menos tres años podrían ser deficitarios, por lo que será esencial contemplar recursos financieros para esta primera etapa.

### **4.4 Aspectos Académicos**

Los aspectos académicos son definidos por los productos que se ofrecerán. Los productos deben responder a la demanda existente o a la identificación fundamentada de un nicho no atendido. La investigación de mercado resulta una herramienta útil en esta etapa, ayudando a definir la población objetivo, sus expectativas y proyecciones.

Las modalidades de los productos a ofrecer, en una primera etapa, considera diferentes modalidades de corto, mediano y largo plazo, diferentes modalidades, públicos diversos, de forma a que posibilite un testeo de la demanda y valide el proyecto inicial además de asegurar diferentes fuentes de ingreso.

### **4.5 Aspectos relacionados a la comunicación interna y externa**

Las alianzas estratégicas son imprescindibles para asegurar el éxito del emprendimiento, se deben considerar las alianzas en todos los sectores de la sociedad: público, privado, tercer sector. El proceso de diseño de las alianzas estratégicas debe considerar el objetivo a lograr, identificación de los actores claves, identificación de la contraparte a ofrecer por parte de la Universidad y lo que se pretende del aliado. Asimismo, se deberán diseñar los modelos de alianzas, llevando en cuenta las necesidades del entorno.

## **5 Etapa de Implementación**

Con todos los aspectos desarrollados en forma teórica, se inicia la etapa de implementación. Esta etapa requiere una planificación operativa donde se detallen las actividades a realizar, los responsables y los resultados esperados y permita el ajuste de todos los aspectos operativos, que retroalimentan la implementación efectiva del emprendimiento. Se pueden agrupar esas actividades en las siguientes:

1. Estructura administrativa. Manuales de funcionamiento y de calidad
2. Reclutamiento, selección y contratación del equipo humano
3. Productos y servicios educativos en los niveles señalados, de formación profesional y competencias laborales
4. Identificación y puesta en marcha de alianzas estratégicas
5. Implementación del plan de comunicación y marketing

## **6 Gestión del proyecto, monitoreo y evaluación**

El proceso de implementación de una iniciativa compleja como la que se presenta, requiere la utilización de herramientas de gestión que posibilite un seguimiento eficiente, la identificación de puntos de mejor asegurando así los resultados esperados. Cualquier herramienta de gestión de proyecto puede ser de utilidad. Seguidamente, se presenta el Marco Lógico del proyecto que posibilita en una primera etapa identificación de los resultados y las actividades principales. En la medida que avance la ejecución se deberá utilizar herramientas más complejas de planificación y control.

## **7 Marco Lógico de implementación**

Se presentan las actividades, los indicadores y medios de verificación para su implementación efectiva, con el propósito de ejemplificar la complejidad de la operación del emprendimiento, así como los compromisos que deben ser instrumentados para el éxito del proceso:



OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Desarrollar la Universidad, con base en la gestión del conocimiento y la innovación para la activación económica sostenible y el desarrollo regional de Paraguay.	Al finalizar el cuarto año (las metas serán definidas a partir del estudio de línea de base): 1. La Universidad está orientada hacia la Gestión del Conocimiento, GC, y la innovación en su oferta educativa 2. El % de proyectos conjuntos entre la Universidad y las empresas, tendientes a la mejora de la competitividad, la innovación, el emprendedorismo y el desarrollo tecnológico de las mismas es de x% (Línea de base año 1: y%) 3. El capital humano formado en programas de formación técnica y universitaria, basados en gestión del conocimiento e innovación es de x% (Línea de base año de análisis: y%) 4. La articulación en redes con las instituciones gubernamentales y el medio social y académico, nacional e internacional, para la atención de problemas de la región y a los temas de interés nacional es de x% (Línea de base AÑO 1: y%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta a XXX hogares representativos de la población objetivo en la zona de influencia de la institución –en el primer semestre y al final del cuarto año de ejecución del programa</li> <li>Evolución de propuestas académicas innovadoras</li> <li>Capital humano formado en la institución</li> <li>Proyectos competitivos y asociativos desarrollados por la institución</li> </ul>	Se han instalado en el medio local y regional los conceptos de gestión del conocimiento e innovación y su utilidad para el crecimiento económico y del empleo
<b>PROPÓSITO</b>			
Desarrollar una Universidad de oferta diferenciada reconocida en el medio nacional y de prestigio internacional, en base a estrategias de desarrollo de capital humano, centradas en GC e innovación.	Al final del cuarto año 1. Se han diseñado y puesto en marcha XX ofertas de formación técnica y universitaria de nivel postgrado con orientación hacia la GC e innovación 2. La Universidad se distingue de un grupo de control (IES de similar envergadura) por lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor calidad en el servicio educativo</li> <li>Orientación a la Gestión del Conocimiento e Innovación</li> <li>Egresados más competitivos y preparados para el empleo y el emprendimiento</li> <li>Más acceso al financiamiento externo (proyectos con la empresa y cooperación internacional)</li> <li>Más vinculación efectiva con el medio empresarial y gubernamental</li> <li>Mayor visibilidad regional e internacional</li> </ul> A los 12 meses de ejecución: 3. La Universidad genera ingresos por venta de servicios educativos para garantizar su sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de seguimiento y evaluación y encuesta a IES del grupo de control</li> <li>Instancias de aseguramiento de la calidad educativa en marcha y</li> <li>Proyectos ejecutados</li> <li>Financiamiento obtenido</li> <li>Redes establecidas</li> <li>Resultados de la vinculación</li> </ul>	Las condiciones políticas y macroeconómicas se mantienen estables
<b>COMPONENTES</b>			
1. Instalación de la Universidad	A los 6 meses de ejecución: 1. Puesta en marcha y Plan de desarrollo de la Universidad <ol style="list-style-type: none"> <li>Revisión de la documentación y legislación local</li> <li>Adecuación de los procedimientos institucionales a la inserción de la Universidad</li> <li>Diseño del Plan de Desarrollo de la Universidad</li> <li>Difusión de la puesta en marcha de la Universidad</li> </ol> 2. Gestión de la implementación inicial <ol style="list-style-type: none"> <li>Gestión y seguimiento para habilitación, inscripciones, estatutos, etc.</li> <li>Gestión para establecimiento de redes y asociaciones</li> <li>Diseño de procedimientos para la conformación de equipos (profesores, personal administrativo, etc., incluidos los procesos de selección y entrenamiento)</li> <li>Actualización de la oferta educativa de la Universidad</li> <li>Plan de comunicación</li> <li>Implementación de los cursos de formación</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de seguimiento y evaluación</li> <li>Sistema de gestión</li> <li>Informes Semestrales</li> <li>Auditorias anuales</li> <li>Publicaciones</li> </ul>	Se cuenta con infraestructura recursos iniciales para la adecuada operación Existe predisposición de empresarios, consultores e instituciones de apoyo por realizar alianzas.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>continua</p> <p>3. Se han establecido convenios con 10 aliados estratégicos y entidades claves para brindar acceso a redes de contacto comerciales y tecnológicas.</p> <p>4. Se ha diseñado y brindado la oferta de formación y capacitación adecuada a la GC e innovación</p> <p>A los 24 meses de ejecución del programa:</p> <p>1. Se han diseñado e implementado 6 nuevas ofertas académicas orientadas por la GC e innovación, de acuerdo a la demanda existente</p> <p>2. Se han ejecutado 10 proyectos de mejora de negocios con la empresa y 10 en etapa de puesta en marcha y desarrollo inicial</p> <p>3. Los egresados de los programas de formación están empleados o con emprendimiento propio de buena rentabilidad</p> <p>4. Los aliados participantes muestran satisfacción con los resultados obtenidos</p> <p>5. Se verifica una clara diferenciación con las IES similares</p>		
2. Conformación de una Red de articulación Universidad-empresa-sector público-cooperación nacional e internacional	<p>A los 12 meses de ejecución del programa:</p> <p>2. Se ha realizado al menos un evento de difusión y motivación de la comunidad local acerca de instrumentos estatales y privados de apoyo al desarrollo tecnológico y de innovación nacional que pueden ser utilizados de manera conjunta entre el sector privado y la Universidad.</p> <p>3. Se ha apoyado la organización de al menos tres actividades que permitan mostrar las ofertas disponibles de la Universidad al sector productivo y de servicios y, en sentido inverso, eventos que ayuden a mostrar la demanda por parte de las empresas hacia la Universidad (reuniones, web, redes sociales).</p> <p>3. Se han incorporados formalmente a la red 10 actores relevantes de los sectores convocados</p> <p>A los 24 meses de ejecución del programa:</p> <p>4. La Universidad se encuentra vinculada a redes académicas de intercambio efectivo de información y de movilidad académica</p> <p>5. Se encuentran en ejecución proyectos con empresas por valor de US\$XXXX</p> <p>A los 36 meses de ejecución:</p> <p>6. Se han incorporados formalmente a la red nuevos inversionistas y cooperantes</p> <p>7. Se encuentran en ejecución proyectos por US\$XXXX</p> <p>A los 48 meses de ejecución del programa:</p> <p>8. Se encuentran en ejecución proyectos por US\$XXX</p> <p>9. La Universidad es una referencia para IES interesadas en acceder a los programas de incorporación de GC e innovación en la gestión</p> <p>10. Se ha adecuado la infraestructura para acoger el crecimiento del proyecto universitario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación Informes Semestrales</li> <li>• Publicaciones</li> <li>• Inversiones realizadas</li> <li>• Infraestructura adecuada al crecimiento institucional</li> </ul>	<p>Existen empresas con disposición a evaluar y probar nuevas alternativas de inversión innovadora</p> <p>Hay personas dispuestas a conocer, aprender y explorar la inversión en empresas innovadoras para apoyar el crecimiento local y regional</p> <p>Existe interés de la comunidad en las ofertas de la Universidad emprendedora</p> <p>Se percibe relevante la vinculación con el medio social y empresarial</p>

## 8 Algunas consideraciones finales

El conocimiento que la organización tiene de sí misma es su principal capital, basado en la información a partir de la cual desempeñan sus funciones los diversos integrantes, constituyendo el mayor aporte para la institución, que es su capital intelectual.

El desarrollo organizacional de cualquier organización contempla el desarrollo de las personas y la capacidad para innovar o reformular las formas laborales previamente aprendidas. La motivación, la competitividad, el deseo de éxito colectivo, la alineación con los propósitos del emprendimiento en el que participan son aspectos a considerar en cualquier organización que pretende alcanzar sus metas de crecimiento y rentabilidad, con eficacia, eficiencia y efectividad. La inteligencia socialmente distribuida se vuelve cada vez más central para el logro del éxito de los emprendimientos. Y depende no sólo del talento que cada individuo posee, sino de la interacción de los grupos, constituidos en unidades de aprendizaje. En este esfuerzo se suman desde directivos, hasta docentes y estudiantes. El éxito de la Universidad Emprendedora está en las personas. Todas las herramientas son dispuestas para la consecución de un proyecto articulado, innovador, desafiante, que precisa de la comunión de pensamiento y la voluntad de aprendizaje de los actores para su puesta en marcha. No se trata únicamente de una solución técnica organizada, sino de una voluntad explícita la que posibilita en forma efectiva la implementación de la “Universidad para armar”.

## 9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO MUNDIAL, 2010. Gastos en investigación y desarrollo (% del PIB). Datos.  
<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

Clark, B. (2011). Cambio sustentable en la Universidad. Cátedra UNESCO-UNU “Historia y Futuro de la Universidad” de la Universidad de Palermo. Colección de Educación Superior. Argentina

CONACYT (2011). Estadísticas e Indicadores de Ciencia y Tecnología del Paraguay 2011.  
<http://www.conacyt.gov.py/estad%C3%ADsticas-e-indicadores-de-ciencia-y-tecnolog%C3%ADa-del-paraguay-2011-0>

Drucker, P. (2000). *Llega una nueva organización a la empresa*. Harvard Business Review. Gestión del Conocimiento (pp. 1-21). Ed. Deusto S.A. Bilbao, España

Gibbons, M.; Limoges, C.; Nowotny, H.; Schwartzman, S.; Scott, P.; Trow, M. (1997). La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas. Colección Educación y conocimiento. Ediciones Pomares-Corredor S.A. Barcelona, España.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. USA

Pérez Lindo, A.; L. Ruiz Moreno; C. Varela; F. Grosso; C. Camós; A. M. Trottini; M.L. Burke; S. Darin (2005), *Gestión del conocimiento. Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y a la Universidad*, Editorial Norma, Buenos Aires

Reynaga, R. (2006). *Multiversidad Mundo Real Edgar Morin. Una visión integradora. Modelo Educativo. Una aproximación axiológica de transdisciplina y pensamiento complejo*  
Recuperado de [www.cea.ucr.ac.cr/.../004\\_multiversidadModeloeducativo...](http://www.cea.ucr.ac.cr/.../004_multiversidadModeloeducativo...)