

## GERENCIA SOCIAL Y EL NUEVO PARADIGMA UNIVERSITARIO EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Autor: Javier Vásquez  
[javiereduardo45@gmail.com](mailto:javiereduardo45@gmail.com)

### RESUMEN

El presente ensayo describe la gerencia social como elemento paradigmático en el devenir académico de las universidades en la sociedad del conocimiento. Para las organizaciones, el tránsito hacia un nuevo contexto denominado Sociedad del Conocimiento se orienta a su transformación a entidades que aprenden, y es en el conocimiento donde se sustentan sus nuevas estrategias. La educación en general y en forma particular la educación universitaria se encuentra ante un nuevo desafío que cuestiona el rumbo que deberán tomar las instituciones de educación universitaria en el siglo XXI. La gerencia de la educación universitaria al asumir un papel protagónico en la producción de conocimientos útiles a la sociedad, contribuye sustancialmente al bienestar colectivo. Ello nos acerca a plantear que la educación superior tiene claro que la sociedad requiere gerentes con capacidad de identificar y valorar demandas relacionadas con el bien común, la calidad de vida en la población y la resolución de problemas aportando a organizaciones eficacia, eficiencia, productividad y responsabilidad social. Para la gerencia social el sujeto es el centro de lo social. Por lo tanto, la política pública debe potenciar la participación reflexiva de éste, de modo que las decisiones sean el resultado de acciones mancomunadas entre los niveles del Estado, de la sociedad civil organizada y de la comunidad. Las figuras gerenciales deben estar enfocadas hacia la construcción de capacidades humanas, que permitan democratizar el saber y otorgar poder a las personas, a las comunidades y a las familias en el proceso de gestión social. En este sentido: son políticas de empoderamiento social. Concientizar a las universidades a no sentirse un mero objeto de la acción, sino más bien sujeto de ella, hacia un potenciamiento de la faceta social de su gestión.

### PALABRAS CLAVE

gerencia social.  
universidad.  
paradigma. sociedad  
del conocimiento

## **SOCIAL MANAGEMENT AND THE NEW UNIVERSITY PARADIGM IN THE KNOWLEDGE SOCIETY**

---

**Author:** Javier Vásquez  
[javiereduardo45@gmail.com](mailto:javiereduardo45@gmail.com)

### **ABSTRACT**

This essay describes social management as a paradigmatic element in the academic development of universities in the knowledge society. For organizations, the transition to a new context called the Knowledge Society is oriented to its transformation to learning entities, and it is in the knowledge where their new strategies are based. Education in general and in particular university education is facing a new challenge that questions the direction that institutions of university education should take in the 21st century. The management of university education by assuming a leading role in the production of knowledge useful to society, contributes substantially to collective well-being. This brings us closer to suggesting that higher education is clear that society requires managers with the capacity to identify and assess demands related to the common good, quality of life in the population and problem solving by providing public and private organizations with efficiency, efficiency, Productivity and social responsibility. For social management the subject is the center of social. Therefore, public policy must enhance its reflective participation, so that public decisions are the result of joint actions between the levels of the State, organized civil society and the community. Management figures should be focused on the building of human capacities, so as to democratize knowledge and empower individuals, communities and families in the process of social management. In this sense: they are policies of social empowerment. Raise awareness of universities not to feel a mere object of action, but rather subject to it, towards a strengthening of the social facet of their management.

**Keywords:** Social management. College. Paradigm. Society of knowledge

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la sociedad del conocimiento, la educación en general y en forma particular la educación superior se encuentra ante un nuevo panorama de desafíos en un escenario complejo que presenta grandes retos en el rumbo que deberán tomar las instituciones de educación universitaria ante los desafíos del presente siglo.

El nuevo paradigma de gerencia privilegia el empowerment (facultar a los recursos inteligentes), el liderazgo, el trabajo en equipo, la participación de todos los miembros de la organización en la solución de los problemas, la creación de organizaciones flexibles y aplanadas, el rediseño de los procesos de trabajo, la gerencia mediante redes interorganizacionales, redes de información conectadas a personas, organizaciones inteligentes y organizaciones virtuales y percepción de éstas como conglomerados de equipos de proyecto.

Todo esto centrado en el cliente, a partir del cual se diseña y

funciona la organización, sin que implique necesariamente privatizar servicios, lo que se quiere es estimular la competitividad interna en las distintas unidades administrativas a fin de brindar mejores servicios y crear conciencia que al igual que en la empresa privada, todo nuestro trabajo tiene sentido porque nos debemos a los clientes. Como es bien sabido con el crecimiento del sector servicios, los conceptos de cliente y de servicios han adquirido una especial relevancia en el ámbito empresarial, lo que presupone mercados competitivos donde el cliente consumidor tiene la capacidad monetaria de elegir y el mercado je ofrece muchas opciones de elección (“economía del choice”).

Para el desarrollo del sector social se necesita una transformación institucional, que debe entre otras cosas pasar por un fuerte proceso de desburocratización y de formación de gerentes sociales que dominen y apliquen las técnicas del management en un sector tan urgido de mejorar su productividad y

efectividad. Parte importante de la transformación institucional y del nuevo paradigma de gerencia social es la democratización de la gestión mediante una mayor participación de los clientes-usuarios en todo el ciclo de gestión.

Actualmente las sociedades se han hecho más complejas y existen variados grupos sociales; no hay homogeneidad en las clases y el papel de la educación no es cambiar las situaciones, si no servir como herramienta para obtener saberes y conciencia sobre la realidad social, y así transformarla. En este orden de ideas, las instituciones de educación superior, como organizaciones sociales y complejas con fines educativos, cuentan con los estudiantes como un potencial transformador y protagonistas de las acciones que desarrollan en ellas. Sin embargo, funcionan como un sistema cerrado, divorciadas de las expectativas y necesidades de la sociedad.

Las universidades tienen un gran reto ante la oportunidad de transformación social que plantea un

intercambio sociedad-universidad donde la sociedad tenga cabida en la universidad y la universidad en ésta, definiendo como sociedad, todos los sectores de la población donde se incluyen los más necesitados.

## Desarrollo

### Gerencia social

Meja (2006) plantea que la gerencia no es solo un conjunto de técnicas que se desarrollan dentro de una organización con el propósito de cumplir con unos objetivos previamente planteados, sino que es una actitud que permite el desarrollo de unos recursos: Humanos, tecnológicos y financieros con el propósito de generar recursos. El gerenciar desde lo social es un accionar que predominante y cotidianamente trabaja con los efectos y manifestaciones diversas que se derivan del fenómeno de la necesidad.

Los requerimientos de atención social en nuestros países han crecido y se extiende, razón por la cual es una obligación impostergable actuar con vigor sobre las causas y

los efectos de dicho problema. Ello exige formas concretas de acción social es decir, de respuestas planificadas desde los ámbitos público y privado, en las cuales deben ser corresponsables, no sólo las y los gestores Sociales, sino todo el conjunto de funcionarios gubernamentales y no gubernamentales involucrados en la gestión y la ejecución de las políticas sociales hacia los cuales se dirigen tales acciones.

La formulación, gestión, ejecución y evaluación de los servicios sociales, cuya concreción se expresa en políticas, programas, exige pensar y saber qué se está haciendo, qué se debe hacer y cómo debe hacerse. Kliksberg, (1997) sostiene que la profundización de la crisis actual la urgencia de atender sus efectos en la población universitaria, genera la necesidad de que la universidad en su Trabajo Social busque y elabore nuevas alternativas metodológicas de gestión e intervención, acordes a las nuevas exigencias. Ello supone tomar en cuenta que existe una enorme brecha

entre las necesidades sociales y los recursos que se asignan para su atención, por tanto es un desafío cada vez mayor el utilizar tales recursos en función dc los intereses de los colectivos.

La prestación de un servicio social concreto por parte del funcionario universitario es tarea fundamental y elemento motor de la organización en la búsqueda de nuevas y mejores formas de atención de los problemas del colectivo. La legitimidad de esta profesión en el cumplimiento de su misión depende, por tanto, de su capacidad para producir y generar un accionar efectivo en la resolución de los problemas que les dan origen. Tal legitimidad se asocia a la capacidad del funcionario para gerenciar y para ejecutar los servicios sociales, y ello implica su habilidad para conciliar los intereses particulares de grupos al interior de la sociedad civil con el interés general que se supone representa el Estado.

La gestión de los servicios sociales ha existido desde el momento mismo en que dos o más

personas han realizado esfuerzos cooperativos para lograr objetivos de bienestar social. No obstante, el origen de la gerencia en gran escala se inicia con la Revolución Industrial, a raíz de la cual se pasó de la producción artesanal a una producción industrial, tecnológica y social. La gerencia es un fenómeno universal en el mundo moderno. Toda organización necesita tomar decisiones, coordinar actividades, dirigir personal, evaluar el desempeño dirigido al logro de determinados objetivos, entre otras funciones. Estas recaen en manos de quien ocupe el puesto de jefatura en cualquiera de los niveles, independientemente de su formación en este campo.

El desempeño de la tarea administrativa a través de los años ha permitido la creación de teorías, modelos, técnicas e instrumentos diversos, que han evolucionado progresivamente conforme las demandas de la sociedad se han modificado y se han vuelto más complejas. Como se ha venido señalando la incertidumbre, la inestabilidad y la complejidad son las

características más significativas del contexto socioeconómico y político actual en el cual debe actuar la gerencia social. Esto exige excelencia profesional de quienes tengan bajo su responsabilidad tal tarea. Los modelos administrativos tradicionales no pueden responder adecuadamente ante los cambios que emergen del contexto, por tanto ante las nuevas exigencias se agotarán.

Dichos modelos en términos generales, se caracterizan por centrarse en el trabajo de planificación, dirección, coordinación, organización y control; la aplicación de técnicas e instrumentos para realizar el trabajo; dedicar gran tiempo al análisis de información establecer contacto principalmente con el personal asesor o con el que brinda servicios especiales (staff); desempeñar sus funciones básicamente en la oficina; esforzarse por formalizar el proceso de trabajo (organigramas, manuales de procedimientos, formularios) centralizar el poder y por tanto la toma de decisiones, ignorando el potencial y la creatividad del recurso

humano; no propiciar la motivación de los funcionarios mediante políticas dirigidas a su participación y a la creación de condiciones laborales satisfactorias. Es así como la universidad juega un papel preponderante que encare en forma satisfactoria los nuevos retos que les imponen las condiciones de la sociedad moderna.

Referirse a los obstáculos que enfrenta la gerencia social exige remitirse al proceso de puesta en práctica o concreción de las políticas públicas, particularmente las de carácter social. Comúnmente se considera que su formulación y ejecución son tareas propias de la Administración Pública o, en otros términos, del aparato estatal.

Poner en práctica una forma diferente de accionar el aspecto social que se desprende de la labor cotidiana de una organización exige revolucionarias formas de producción de tales servicios. Para tal efecto se requiere que el recurso humano, responsable de la gestión o administración de instituciones, programas y proyectos de carácter

social, decida poner en juego su inventiva y creatividad para modificar o crear alternativas tecnológicas que permitan mejorar la prestación de los servicios.

Ello supone una actitud abierta y de cambio que permita la iniciativa individual y colectiva, en la cual tanto administradores, como ejecutores y beneficiarios, cumplan un rol activo y consiente en el planeamiento, gestión y ejecución del servicio social que se presta.

Replantear la ejecución desde lo social es un imperativo para aquellas instituciones como la universidad cuya razón de ser, en primera instancia, es la de actuar en favor de la prestación de un servicio como la posibilidad de formar para la vida en el pleno disfrute de sus derechos por otra parte, la responsabilidad social u obligación moral que adquieren las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, de contribuir a satisfacer las expectativas creadas en los sectores con los cuales se trabaja.

Los aspectos sociales de las instituciones no necesariamente son

útiles por sí mismos, por tanto sus efectos en la solución o satisfacción de las demandas deben medirse. Todo accionar social se concreta en respuesta que deben reunir las características de efectividad que las demandas exigen. Analizar la capacidad de gestión social que tiene la institución universitaria obliga a contar con patrones aceptables, deseables, predefinidos por los usuarios potenciales y reales, los grupos administradores y los funcionarios responsables de su intervención.

Las instituciones públicas como la universitaria tienen un carácter social tienen como tarea básica formar ciudadanos, capacitarlos e insertarlos como elementos productivos al desarrollo del país. El cumplir con esa tarea exige la presencia de una función gerencial que garantice la cooperación de todos los funcionarios de la organización, así como de los usuarios del servicio en la generación del mismo. Ello además hace indispensable que la persona o el grupo administrador maneje y aplique

principios administrativos que propicien el logro de los objetivos con eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

La tarea actual de quién o quiénes ejecutan acciones directivas en las universidades es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional (compromiso y efectividad de respuesta) a través del planeamiento, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos realizados en todas sus áreas y niveles. Cumplir con esa tarea exige tomar en cuenta las condiciones externas a la organización (contexto), las interacciones y acciones internas y el impacto de los servicios que se suministran en la modificación de las condiciones sociales que les dieron origen.

El trabajo gerencial, tal y como se está conceptualizando aquí, exige contar con conocimientos, modelos y estrategias que permitan poner en práctica alternativas metodológicas efectivas para solucionar problemas organizativos en favor de una

prestación del servicio social más acertado.. De aquí que la gestión no sea un fin en sí mismo, sino un medio para que el trabajo que se necesita para dar respuesta a problemas sociales se realice de la mejor manera posible. En este sentido, es un arte que necesita de un cuerpo de conocimientos emanado de la experiencia y de la investigación científica acerca del sentido social de la organización y de su funcionamiento.

Concretamente la gerencia social se concibe como un proceso que busca el logro de los objetivos de un servicio social, (enmarcado en una institución pública o privada), mediante determinada tecnología (conocimientos, técnicas, instrumentos, procedimientos, materiales y equipos). Lo expuesto significa poner en práctica una gerencia estratégica del bienestar social, en la medida en que el proceso permite influir en el contexto en vez de quedarse únicamente en la reacción ante él.

Es decir que se debe trascender las respuestas inmediatistas y dar prioridad a la planeación a mediano y

largo plazo, en aras del crecimiento y desarrollo de un servicio social efectivos. Granell (1997) señala que “la gerencia Social es la dirección de programas sociales establecido por organizaciones del sector público o privado, con la finalidad de satisfacer necesidades de los individuos, familias y comunidades” (p. 20). Abarca procesos de diseño e implementación de políticas sociales, que involucra acciones de coordinación de los recursos (Humanos, tecnológicos, financieros y materiales) disponibles, a objeto de mejorar la calidad de vida de la población con una visión holística y transformadora de la realidad, la misma está ligada a conceptos como: Eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad y calidad.

La gerencia social es, sin dudas, una parte de la gestión pública, pero requiere ciertas formas muy particulares de acción dado las características de los servicios sociales y de los programas mismos. Al respecto, esta gerencia social en su desarrollo considera una serie de avances ocurridos en la gestión

pública general y, además, agrega una serie de mejoras propias de la gestión social del sector público.

Cuando se busca la especificidad de lo social, no se pretende sostener que hay principios totalmente diferentes en la gestión que los normales en la gestión general de la administración pública, sino afirmar que hay rasgos y características distintivas en las cuestiones o problemas sociales y en su tratamiento por políticas y programas que hacen que en su operación el gerente debe tomarlas muy en cuenta pues adquieren una fuerza especial que determinan nuevas formas de gestión, diferentes de las que normalmente se enseñan en administración.

Citando a Mokate, (2002) “El gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización”. El autor en lo que expresa no señala que éste no puede actuar solo, que las metas u objetivos se logran cuando se actúa con y para el equipo u organizaciones a las cuales se les implementa las políticas sociales y dicha ejecución va a depender de las

características del contexto y de los grupos sociales involucrados en el proceso. La gerencia social es una actividad que ofrece nuevas perspectivas para gerenciar los servicios sociales, a través de las distintas organizaciones e instituciones de la sociedad civil directamente relacionadas con la política social, buscando la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

### **Vislumbrando la gerencia social en las universidades**

La universidad ya no puede estar de espalda a la realidad social que viva su comunidad, pues ella tiene corazón y debe latir al ritmo del lugar donde se encuentra ubicada, logrando socializar con los actores principales para darle solución a sus “necesidades” esta última palabra, la describe, Licha, (2002 ) en su escrito ideas nuevas sobre los potenciales humanos, en tres sentidos, que son particularmente humanísticos: primero, como una jerarquía de la motivación humana, en la que cuando una necesidad es satisfecha, la siguiente viene a ser predominante;

segundo, como lo que cada persona necesita, es decir, las necesidades que se sienten; tercero, como aquellas condiciones necesarias para un desarrollo completo o una autorrealización.

Desde este punto de vista netamente humanístico podría considerar las necesidades en términos de lo que se necesita para el desarrollo completo, no como otras ramas en este caso la psicología que consideran las necesidades como lo que se necesita para sostener la vida.

Si a través de la responsabilidad social logramos que el mundo universitario haga uso de sus recursos científicos, tecnológicos, y humanísticos, llevándolos a los espacios comunitarios en un lenguaje entendible, podremos obtener beneficios mutuos, pues, la universidad se acerca y socializa con la comunidad transfiriéndole saberes y el colectivo que hace vida en los espacios cercanos a la comunidad le darán vida a sus utopías a través de proyectos factibles, con ello estamos logrando que el saber empírico se perfeccione a través del

conocimiento, y este conocimiento debe ser pertinente con la realidad, no solamente social, si no vista como un todo, de forma integral, me atrevería a señalar que la universidad debe transformar al mundo y no dedicarse a interpretarlo, este último señalamiento lo hago, recordando la premisa de Marx de la tesis número 11 donde señala que los filósofos se han dedicado a interpretar al mundo, pero lo que se trata es de transformarlo.

La universidad nació para revolucionar pensamientos y lograr una educación de calidad y esto se logra a través de una gestión de calidad. Por lo tanto la universidad no puede ser exógena con las comunidades, sino más bien endógena porque quien más que ello para dar a conocer sus necesidades y transformarlas, ellos son los verdaderos transformadores.

### **Sociedad del conocimiento**

Para las organizaciones, el tránsito hacia el nuevo paradigma se dirige hacia su transformación en entidades que aprenden y es precisamente en el conocimiento

donde se sustentan todas sus nuevas estrategias. En este nuevo contexto que ha sido denominado Sociedad del Conocimiento, el conocimiento es el recurso principal y la tendencia es orientarse hacia los mejores estándares de calidad en la prestación de servicios, en el desarrollo de los procesos productivos y por ende en los productos finales que van al mercado.

Al referirse a la sociedad del conocimiento Drucker (2007) comenta: El valor se crea hoy por la productividad y por la innovación, ambas aplicaciones del conocimiento al trabajo. Los grupos sociales dominantes de la sociedad de conocimiento serán los trabajadores de conocimiento-ejecutivos instruidos que deben asignar sus conocimientos a usos productivos. Se habla entonces de aprovechar al máximo los avances en la tecnología y el conocimiento para crear conocimiento y ser más competitivo. De igual forma, interviene en la transformación de la educación y mejora la gerencia de su capital humano.

Para Mella (2003) la sociedad del conocimiento es la estructura resultante de los efectos y consecuencias de los procesos de mundialización y globalización. Esta estructura dinámica surge de la creación de un sistema de comunicación diverso que se construye desde la tecnología. Se trata de una sociedad donde los factores productivos: tierra, trabajo y capital pasan a un segundo plano, ocupando el primero el conocimiento perfilado como recurso dominante y factor de producción de riqueza.

En el ámbito educativo, Valeiro (2011) ha definido a la sociedad del conocimiento así: una comunidad en donde el conocimiento es la creación de un contexto favorable para el intercambio de experiencias y aprendizajes para redescubrir las bases de la interacción humana al servicio de la sociedad. (p.268)

La sociedad del conocimiento a partir de los señalamientos de Drucker,(ob.cit) algunos autores como Suárez (2005) la han caracterizado con los siguientes rasgos: Nueva forma de organización

de la sociedad, basada en el conocimiento. El factor decisivo de la producción de riqueza es el conocimiento. Se habla de que no es cualquier tipo de conocimiento, sino conocimiento útiles.- Estará constituida por trabajadores de servicios, por trabajadores del conocimiento y por gerentes y ejecutivos del conocimiento.

En definitiva la sociedad del conocimiento implica hablar de grandes cambios en el ámbito mundial, en los aspectos económicos, culturales, sociales, políticos, en general de la manera en que se desarrollan las actividades en torno a las características propias de esta nueva sociedad, donde la generación de innovaciones de manera vertiginosa por parte del capital humano de la empresa es un requisito indispensable para lograr ser competitivos ante los requerimientos de la sociedad.

El auge de las telecomunicaciones y la incorporación de los avances tecnológicos en todos los espacios a nivel mundial, el internet y las redes de comunicación,

las comunidades virtuales, las redes sociales han permitido la expansión del conocimiento a velocidades que el hombre jamás imaginó lograr y el intercambio continuo de información y conocimientos entre diferentes actores de la sociedad.

### **A manera de conclusión**

Cuando se forme un gerente social, como afirma Kotter, (2009) es necesario no sobre-enfatizar las herramientas formales, los problemas no ambiguos y las situaciones que tratan de forma simplista las relaciones humanas. La mayoría de los programas desarrollados hoy ponen demasiado énfasis en las capacidades analíticas y buscan formar buenos analistas, pero no ponen el debido énfasis en las habilidades y capacidades de la ejecución de acciones y en el logro de los resultados. Por el contrario, se requiere contar con una fuerte orientación a la acción, con un amplio desarrollo de habilidades y competencias abrazadas a la realidad del humano y sus necesidades.

La perspectiva presentada destaca con claridad el papel crítico del gerente social en la implementación de políticas y programas sociales y, en especial en la actividad universitaria donde el génesis que prevalece es la prestación de un servicio social humanitario. Sin embargo, se debe destacar que el hecho de poner énfasis en la conducción no significa que se predique un “gerencialismo”, es decir, una perspectiva que supone que “el elemento crítico” de toda política social sea la gerencia. El éxito de las políticas y programas sociales tiene múltiples bases y, por cierto, una de ellas es la gestión. No obstante, ella no es la única base relevante, aunque sea especialmente relevante en los sectores sociales de la sociedad actual.

La modernización del sector social debe hacerse acorde con el nuevo paradigma que orienta el foco de atención a la productividad del conocimiento, al considerarlo como la única ventaja competitiva real de las empresas en la actual sociedad o bien llamada también sociedad del

conocimiento, trayendo esto como consecuencia una revisión profunda en la función que actualmente cumplen y que se desarrolla desde las universidades.

El momento que viven las universidades en el tránsito de la sociedad del conocimiento la visión gerencial social ocupa un sitio preferencial para iniciar cambios importantes en todas las actividades que le son propias para forjar una nueva visión de la gerencia de la educación superior orientados a promover, generar y difundir conocimiento útiles y aplicables a la solución de los problemas que aquejan a la sociedad desde las actividades de docencia, investigación y extensión con la incorporación de las tecnologías de la información y telecomunicaciones disponibles.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Drucker, P. (2007). **La Sociedad Post Capitalista** (Cuarto reimpresión 2007) Grupo Editorial Norma. Colombia.

- Granell, F (1997)** La Gerencia Social y su Conceptualización. Ediciones Grandeza.S.A.Ecuador
- Heller, A. (1997)** Sociología de la Vida Cotidiana. Península. Barcelona..
- Kliksberg, B. (1997)** Hacia una Gerencia Social Eficiente en América Latina. INDES.
- Kotter, J. (2009)** Cambio y Liderazgo .Edit. McGraw Hill. II edición
- Meja, B. (2006).** Gerencia de Procesos. Quinta edición. Editorial Ecoe. Colombia.
- Mella, E. (2003).** La Educación en la Sociedad del Conocimiento y del Riesgo. Revista enfoques educacionales. Volumen 5 N 1
- Mokate, K. (2002)** Gerencia en la Construcción de lo Social. Módulo II. Centro Editorial Javeriano.
- Morin, E. (1995).** Sociología. Tecnos. Madrid
- Muñoz, M. (1998).** La Gerencia Social como Soporte para las Relaciones Estado-Sociedad Civil Frente al Desarrollo. Seminario La gerencia social como desafío para el desarrollo. Bogotá.
- Silíceo, J. (1999)** Un Desafío Pendiente. Edit.Siglo XX. Lima
- Licha, I. Editora. (2002).** Gerencia Social en América Latina Potenciales Humanos, en Tres Sentidos. Enfoques y
- Experiencias Innovadoras. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C
- Valeiro, G. (2011).** E-learning 2.0: Más que la web 2.0 al Servicio del Aprendizaje. Editorial Cengage Learning. México.

