

# XII FORO IBEROAMERICANO SOBRE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

## LA COHESIÓN Y LA ARTICULACIÓN SOCIAL RETOS DE LAS CIUDADANÍAS Y ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

Organizado por el FISEC y  
la Universidad Sergio Arboleda



---

Rafael Alberto Pérez\*

Presidente de Honor de FISEC

Presidente de CINTE

Profesor emérito Universidad Complutense de Madrid

Consultor estratégico de TBP Consulting (Turismo y Ocio)

## Introducción

La intención que guía este texto no es la de hacer propuestas –ya las harán los distintos expertos–, sino la de enmarcar el tema que da título y sentido a este XII Foro FISEC. Y, ya en estas líneas iniciales, surge la primera paradoja de mi intervención. Pues, por una parte, eso exige acotar el campo de debate, pero, al mismo tiempo, quisiera hacerlo abriendo el ángulo de mira a todas las opiniones y propuestas que tengan algo que aportarnos sobre él. Y por ello no voy a utilizar un marco, sino tres. De ahí el título de mi intervención.

Pero, antes, me gustaría introducir el tema con unos comentarios: el primero es de agradecimiento a FISEC y a la Universidad Sergio Arboleda por darme la oportunidad de estar hoy aquí en esta mesa inaugural compartiendo con todos ustedes. El segundo es para felicitarles por la elección de un tema tan retador como oportuno.

Y, finalmente, quisiera subrayar un hecho poco frecuente, pero que en este encuentro se está produciendo. No es habitual que una asociación de expertos, como FISEC, sin más apoyo estable que su voluntad de compartir y co-construir llegue a celebrar XII encuentros internacionales anuales. Y los haya celebrado en universidades e instituciones de siete países: Brasil, Chile, Colombia (2), España (5), México, Portugal y República Dominicana. Dos de ellos con fondos presidenciales. Como tampoco es normal que en cada ocasión el FISEC haya sabido provocar un debate fructífero y convocar a figuras de primer orden como Edgar Morín, Constantin Von Barloewen y una larga lista de prestigiosas figuras en su mayoría iberoamericanas, tal y como ocurre ahora de nuevo con este Foro de Bogotá.

Esos XII encuentros marcan el camino recorrido. De ellos, los cinco primeros permitieron una aproximación de ideas y la

identificación de unos ejes sobre los que centrar la propuesta –ya planteada en 2001– de una Nueva Teoría Estratégica (NTE); ejes y cambios que se concretaron en siete en el V encuentro del FISEC celebrado en la Universidad de Faro (Portugal) en 2007; a partir de ese esquema estructurante los siguientes foros tuvieron carácter monográfico sobre cada uno de los cinco cambios teóricos; y, de esta forma, los más recientes –incluido este de Bogotá– se han podido dedicar a proponer nuevos métodos y modelos aplicables a problemas concretos como son la erradicación del trabajo infantil y la cohesión social.

## Primer marco: el tema

La elección de un tema nos habilita y nos inspira, pero también nos condiciona. ¿Qué nos suscita el tema de este encuentro? En mi opinión, nos pide que miremos a una parcela muy concreta de la realidad: la cohesión y la articulación social. Y que nos concentremos en ella y la entendamos. Para, a partir de ese entendimiento, proponer estrategias orientadas a su mejora. Lo que en mi opinión implica tener en cuenta, al menos, cuatro factores:

### El momento en que vivimos.

Estamos ante una cuestión –la cohesión social– cambiante, escurridiza y, además, paradójica (ya hemos dicho que la paradoja iba a estar presente a lo largo de este texto).

Resulta que vamos a hablar de mejorar la cohesión de una sociedad que nunca como hasta ahora ha estado tan conectada. Y en la que todos los días alguien: empresas, organizaciones sociales, benéficas, religiosas, quiere conectar con nosotros. La cuestión aquí es que conectado no significa cohesionado. La cohesión no es tanto un rasgo de nuestra sociedad actual como un objetivo a alcanzar.

Y si la “conectividad” es una de las palabras que mejor expresan el momento en que

vivimos, pienso que el “cambio” sería la otra palabra a tener en cuenta. Las propuestas que aquí se presenten sobre la cohesión social han de estar pensadas para un mundo conectado y en cambio permanente.

Por ello, viene al caso recordar que en 1992 Francis Fukuyama publicó *The End of History*. Su éxito fue enorme. Pero hoy es una anécdota. El atentado a las Torres Gemelas demostró que la historia seguía su curso. Acababa de comenzar otro capítulo, aunque no precisamente el mejor. Y el ataque en enero de 2015 al Charlie Ebdon en París, no ha hecho más que continuar una historia de amores y desencuentros a veces brutales.

En este foro necesitamos ubicarnos en un mundo en cambio. Y como el presente resulta difícil de aprehender y de entender, lo mejor es tener en cuenta de dónde venimos, y hacia dónde vamos.

Para no olvidarnos de dónde venimos les propongo el informe escrito para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura -UNESCO, (2003) por Carlos Tünnermann Bernheim y Marilena de Souza Chauí:

El siglo XX será recordado como un siglo complejo y paradójico, pues a la par que aportó grandes avances científicos y tecnológicos fue el escenario de las guerras más cruentas y destructivas de la historia humana. Quizás, dice el Club de Roma, porque las ambiciones tecnológicas y de poder superaron la creación de valores compartidos por toda la humanidad (p. 11).

A lo que añaden:

La más dramática de las paradojas que nos deja el siglo XX es el incremento en la producción de la riqueza, ligado a su distribución cada día más desigual entre naciones y entre

los sectores sociales al interior de las naciones, aun las más desarrolladas (pp. 11-12).

También nos advierten de sus consecuencias:

[...] la gente que cada día acumula más riqueza, se siente cada vez más insegura y con menos estabilidad en sus vidas. Las situaciones de ingobernabilidad aparecen como un horizonte de amenazas en todas las sociedades, tanto en las opulentas como en las empobrecidas (p. 12).

Para mirar hacia delante, les propongo que recordemos que el 8º Objetivo del Milenio de la ONU es: *Fomentar una asociación mundial para el desarrollo*. Recordar también que la 2ª megatendencia del Future State 2030 KPMG<sup>1</sup> se titula *Empoderamiento y auge del individuo* y dice:

Los avances en educación, salud y tecnología, aunados al crecimiento de la clase media empodera a los individuos como nunca antes había ocurrido, lo que conduce a una mayor vigilancia de los gobiernos por parte de sus ciudadanos; una mayor demanda de transparencia y abre unas expectativas más altas de participar en la toma de decisiones (KPMG International, 2014, p. 18, traducción propia).

### **La realidad social, ahí fuera.**

Cada vez que escribo sobre la realidad social añado: “ahí fuera”. La frase la tomé de la TV, en concreto se la robé a una serie de televisión de la NBC llamada “*Hill Street Blues*” (titulada en España: “Canción triste de Hill Street”, y en Latinoamérica: “El precio del deber”). En ella, el sargento en la comisaría terminaba su charla de todas las tardes siempre con la misma frase: “*Y sobre todo, tengan mucho cuidado ahí fuera*”.

Ahí fuera a los policías les esperaba el riesgo y la violencia de las calles de la gran ciudad, a veces la muerte. Ahí fuera a los profesionales y académicos nos espera una realidad

obstinada que es el banco de pruebas de nuestras ideas, teorías y estrategias. Los profesores solemos manejar una *boutade* según la cual cuando nuestras teorías fallan en sus aplicaciones empíricas, decimos que es la realidad la que se equivoca. Nunca nuestras teorías. Pero no, no se lo crean. La realidad siempre tiene razón aunque a veces sea para llevarnos la contraria. Por eso es tan peligrosa.

Las propuestas de este foro tendrán que soportar esa prueba. No estamos ante un ejercicio en el vacío. Hablamos de la cohesión social, “ahí fuera”. No se olviden.

Esa realidad es nuestro punto de partida. Hoy el mundo se enfrenta a graves problemas y necesita de toda su capacidad estratégica pero también de diálogo.

La buena noticia es que nunca la sociedad ha sido tan dialogante ni tan estratégica, parece haber hecho suyo el lema *hippie* de los años 60 de “haz el amor y no la guerra”.

Hoy en Internet las estrategias de comunicación son un tópico social:

**Tabla No. 1**  
**Presencia en Internet**

Resultados captura del	17/08/ 2012	05/10/2015
<i>estrategias de comunicación:</i>	32.200.000	37.800.000
<i>comunicación estratégica:</i>	2.200.000	1.330.000
<i>comunicación estratégica organizacional:</i>	1.090.000	511.000

Fuente: elaboración propia

En el mundo profesional los comunicadores reclaman la ayuda de la estrategia. Para el 44 % de los 2.209 profesionales de 43 países europeos consultados en 2011 por *European Communication Monitor* vincular la estrategia de negocio y la comunicación fue el 2º tema más importante para los próximos tres años.

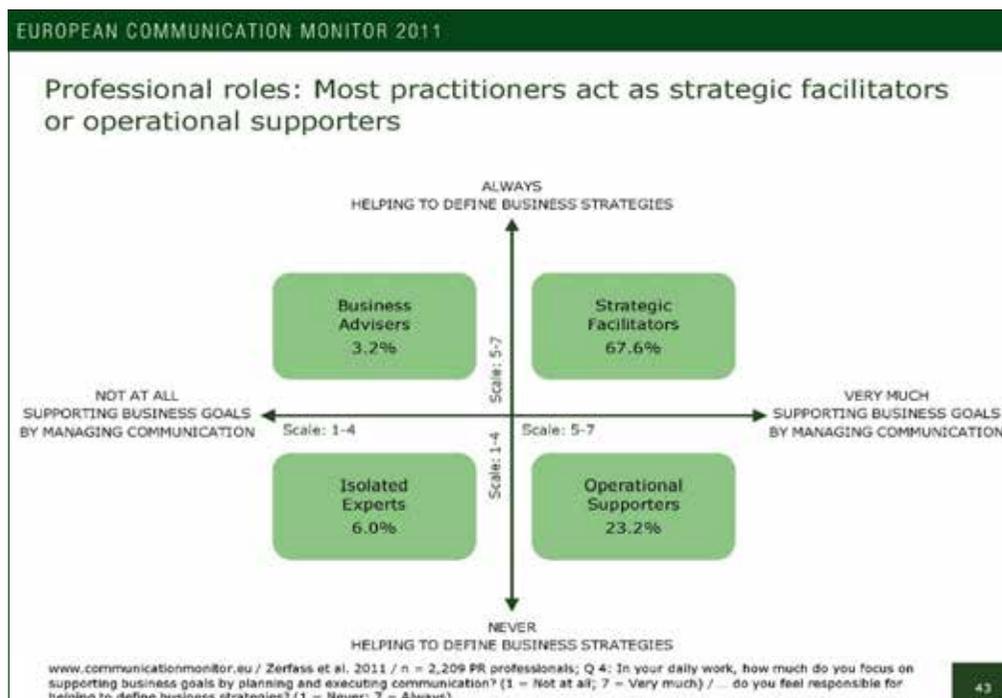
**Figura No. 1**  
**Temas mas importantes para los próximos 3 años**



Fuente: European Communication Monitor, 2011

En esa misma encuesta el 67 % de los profesionales dijeron sentirse estratégicos versus un 23,2 % que se autodescriben como operacionales:

**Figura No. 2**  
**Como perciben los profesionales de la comunicación su papel**



Fuente: European Communication Monitor, 2011

Una estratificación de la comunicación en la práctica de las organizaciones que viene a confirmar la Asociación Española de Directivos de la Comunicación (DIRCOM), al utilizar en la presentación de su Anuario de la Comunicación 2015 el lema: “La comunicación corporativa cada vez más estratégica en España y Latinoamérica”.

### El motivo.

La oportunidad de esta convocatoria radica en que el estado de la cuestión no parece satisfactorio: ahí fuera hay problemas de cohesión social y un déficit de pensamiento estratégico para resolverlos. No estoy solo en esta observación, KPMG International (2014) en sus *Perspectivas conductuales* también lo denuncia:

[...] en la actualidad se carece en gran medida de consideraciones estratégicas, pero obtener estas perspectivas y usarlas será valioso para comprender la manera en la que se puede incitar a que los ciudadanos actúen de manera que reduzcan o se adapten a los impactos de las megatendencias, (traducción propia, p. 8).

### La justificación y el objetivo.

Entendida la cohesión y la articulación social como un problema pendiente, la elección de este tema como eje central del foro es una muestra del compromiso de los organizadores. La cohesión y la articulación social necesita soluciones y eso apela a nuestra responsabilidad:

- En cuanto sujetos/ciudadanos.
- En cuanto organizaciones (FISEC y la USA).
- En cuanto comunicadores, investigadores y educadores.

Su objetivo es claro: identificar qué transformaciones son las necesarias y cuáles las estrategias para llegar a realizarlas.

### Conclusiones

#### 1º Marco: “El tema”

*A veces lo que une y crea es tan sutil como lo que separa y destruye.*

### Segundo marco: la mirada

La realidad es distinta según el ángulo desde el que se la mire y observe y la convocatoria de este foro busca esos otros ángulos capaces de propiciar soluciones distintas para una mayor cohesión social.

La idea es plausible, pero, a primera vista, incurre en dos aparentes contradicciones que merecen una explicación:

#### 1ª Contradicción.

El foro le pide a la estrategia cohesión y articulación cuando la estrategia ha sido pensada durante XXV siglos para la guerra y el conflicto. ¿Cómo una ciencia creada por y para el conflicto puede ayudar a mejorar la cohesión? ¿Significa esto que los organizadores de este foro están desorientados?

No, en lo más mínimo, la prueba está en que la convocatoria de este foro pide que esas soluciones se hagan desde un enfoque muy concreto: la Nueva Teoría Estratégica (NTE), justamente la teoría estratégica que desde 2001 viene cambiando su foco del conflicto a la articulación. En palabras del catedrático de

Teoría de la Organización de la Universidad de Huelva, Alfonso Vargas: la NTE

1. Pasa de un enfoque basado en el conflicto (suma nula) a otro basado en las relaciones, la cooperación (suma positiva) y la articulación social.
2. Abandona la ficción del actor racional y se orienta hacia el ser humano relacional, capaz de construir la malla de relaciones más fructífera para la organización.
3. Trabaja dentro del paradigma de la complejidad, con una metodología transdisciplinar.

Como padre de la NTE, que se supone soy, agradezco al profesor Vargas esta descripción. Creo que es difícil de sintetizar mejor. Tan solo me voy a permitir poner en contexto tres breves apuntes:

#### *Articulación social.*

Quisiera dejar bien claro que la orientación articuladora de la NTE no se debe a ningún “buenismo”: se basa en nuestra naturaleza humana. En palabras de Michael Tomasello, codirector del Instituto Max Planck de Antropología Evolutiva en Leipzig, Alemania: “Lo que nos separa de otros animales es nuestra capacidad para cooperar y conectar nuestras mentes”.

Evidentemente, también los animales se benefician de cooperar entre sí, pero ninguna especie ha dado muestras de haber llegado tan lejos como los humanos.

#### *El ser humano relacional.*

Este es otro de los principios de este foro, pero también otra de sus paradojas: nos hacemos en la relación, pero nos reafirmamos *frente* a los otros. Somos seres individuales y autónomos, pero producto de una red relacional cultural y social en la que estamos inmersos.

Un drama permanente de la humanidad que cuenta muy bien Yasmina Reza en su obra *Arte*. Y ese juego contradictorio tiene que estar presente en este foro, porque el ser humano relacional es el protagonista de esta historia.

Fíjese el lector que en ningún momento he dicho “los humanos somos seres relacionales”, sino “el ser humano relacional”. Y si lo he hecho es porque todos los que así decimos – desde Humberto Maturana a Sandra Massoni, pasando por el hoy ya fallecido y querido amigo, Guillermo Hoyos– hemos elevado a categoría este rasgo de humanidad. No me voy a extender en cómo el ser humano se construye con y desde los “otros”.

### ***Complejidad.***

Vivimos en un mundo complejo al que sin embargo solemos trocear para estudiar sus partes por separado y por eso no lo entendemos.

El fallo radica en que no tenemos una aptitud para contextualizar la información e integrarla en un conjunto que le dé sentido.

Vemos la realidad fragmentada, solo percibimos las partes y no podemos tomar consciencia de la totalidad de la situación local y mundial. Nuestro conocimiento parcelado produce ignorancias globales.

Son palabras de Edgar Morín que parecen escritas para la ocasión. Pues ese entendimiento de conjunto es el que en este foro necesitamos y el que la NTE asume y opone en práctica a través de su forma de pensar la estrategia y la *transdisciplinariedad* de su metodología.

Confío con esto haber aclarado la primera contradicción, pero hay una segunda que también necesita ser aclarada.

### **2ª Contradicción.**

El foro le pide esas propuestas a la estrategia (y a la comunicación), cuando la ciencia que estudia la sociedad y sus relaciones es la sociología. Lo que abre el interrogante de si esta no debiera haber sido, tal vez, una reunión de sociólogos. También aquí hay una respuesta a punto: lo que ocurre es que el foro busca soluciones. Y la sociología aporta más análisis que soluciones. Sí, pero los análisis suelen hacer falta. Toda estrategia necesita partir de un buen diagnóstico y tener unos objetivos claros. Y para ello conviene tener en cuenta lo que nos dicen los sociólogos. Tal vez sean sus análisis los que desencadenen el cambio en la mirada.

Pero en este mundo cambiante también está cambiando la sociología. Y hoy muchos sociólogos marxistas como Manuel Castells han abandonado su visión dialéctica conflictiva por la idea de una sociedad en red. Es un cambio significativo.

Estamos hablando del paso de una sociedad cerrada y regulada dentro de unas fronteras (que hay que defender) a una sociedad global y supuestamente abierta (lo que plantea otro tipo de problemas). Una sociedad que Zygmunt Bauman califica de líquida. Tan líquida que se nos escurre entre los dedos.

Según Anthony Giddens plantea nuevas relaciones entre el espacio y el tiempo. Quisiera retener estas tres palabras: fronteras, espacio y tiempo porque son ellas las que explican cómo y por qué la estrategia es hoy la disciplina mejor ubicada para aportarnos esas soluciones que necesitamos.

- *Fronteras*: Michael Tomasello que hace un momento nos decía que es nuestra capacidad para cooperar y conectar nuestras mentes lo que nos separa de otros animales, es quien nos advierte que en ese proceso el ser humano ha ido creando fronteras y apo-

yándose en su grupo frente a los de afuera. Y que cuando se trata de “mejorar la sociedad no podemos obviar lo negativo de nuestra biología”.

Puesto que nuestra biología la llevamos puesta y no la podemos cambiar aunque quisiésemos la clave es contar con ella, pero darle la vuelta a la cuestión y eso pasa por no negar ni luchar contra esas diferencias sino enriquecerse de ellas. Tal y como dijo Aitor Ugarte en el VIII Foro FISEC: “el Estratega es el habitante de la frontera”. Lo malo es cuando a los resabios de nuestra herencia biológica se le suman los resabios defensivos de nuestra cultura.

- *Tiempo vs. Espacio*: desde siempre el hombre sintió la necesidad de abrir rutas para llegar a sus metas de conquista, comercio, estado, etc. Pero hay dos tipos de metas:
  - las espaciales: Alejandro Magno llegando hasta la India; Marco Polo y la ruta de la seda; Colón y América; cruzar Los Andes y pasar desde Mendoza (Argentina) a Chile.
  - las temporales: el año próximo quiero conseguir...

Ambas se alcanzan en el futuro. Solo había un problema: las temporales eran cosa de los dioses (*fatum, hado*). Pobre del que se atravesase a contradecir a los dioses y a elegir su propio destino. Por eso, la estrategia surge en Grecia en la única dimensión permitida: la espacial. Lo hace con el propósito de no dejar que el Imperio persa/aqueménide se adueñase de sus territorios (guerras médicas).

Las cosas no cambiaron mucho con el cristianismo que se plantea como una *itineratio ad deo*. Tuvo que ser San Agustín quien nos hiciese ver ya en el siglo III que “no tiene mérito hacer el bien si no hay la posibilidad de hacer

el mal”. El error humano había nacido. El Islam utiliza como subterfugio la metáfora de la rueda (*ruse*) para permitir al hombre cambiar levemente su futuro sin contradecir la voluntad de Alá.

Hubo que esperar al Liber Abaci para que Fibonacci plantease en 1202 en Pisa el primer problema matemático de cálculo *ad futurum*:

Un hombre coloca una pareja de conejos de un mes de edad en un recinto cerrado para ver cuántos descendientes produce en el curso de un año, y se supone que cada mes, a partir del segundo mes de su vida, cada pareja de conejos da origen a una nueva. ¿Cuántas parejas habrá al cabo de un año?

La Edad Media fue un tiempo secuestrado por los dioses pero también un espacio... para trabajar, defender sus fronteras y mantener el orden impuesto por el hombre en forma de creencias, cultura, leyes y castigos. Tendría que venir el Renacimiento y la Reforma para llegar a la idea del hombre como hacedor de su destino y constructor de sus futuros. Pero tuvimos que esperar algunos siglos más hasta que nos dejaran gestionarlo.

La historia es clara: hoy como ayer necesitamos nuevas rutas. De ahí el interés de este foro, pero no va a ser una tarea fácil porque hemos heredado (Blanco, 2013; “Para todos la2”, 10 de mayo de 2015):

- Un mundo desigual y con fronteras (a pesar de la globalidad y de Internet).
- Unas sociedades estructuradas social y políticamente.
- Algunos países (pero no todos) la idea de ciudadanía. Algunos países (pero no todos) una separación de poderes.
- Unas culturas conflictivas (más que negociadoras).
- Una dimensión espacial y conflictiva de la estrategia.
- Una idea del orden como algo civilizado.

- Miedo al otro, a las diferencias y al cambio.
- Demasiadas “verdades” instaladas (desde las míticas a las pretendidamente científicas).

### Un mundo lleno de problemas.

- La población mundial alcanzó la cifra de 7.000 millones de personas el 30 de octubre de 2011.
- Más de mil millones viven con menos de un dólar por día.
- 2.800 millones de personas, cerca de la mitad de la población mundial, viven con menos de 2 dólares por día.
- 2.400 millones no tienen acceso a agua potable.
- 854 millones pasan hambre.
- 448 millones de niños son analfabetos, de los cuales dos terceras partes son mujeres.
- 114 millones de niños en edad escolar no acuden a la escuela, de ellos, 63 millones son niñas.
- 11 millones de menores de cinco años pierden la vida al año, la mayoría por enfermedades tratables.
- Medio millón de madres perece cada año durante el parto o maternidad.
- El sida no para de extenderse matando cada año a tres millones de personas.
- El 20 % de la población mundial posee el 90 % de las riquezas.
- 550.000 personas mueren al año a causa de la violencia armada.

#### Conclusiones

#### 2º Marco: “La mirada”

*Hoy la construcción del futuro ya nos pertenece. La buena noticia es que somos responsables de nuestros aciertos. La mala es que también lo somos de nuestros prejuicios y de nuestros fracasos.*

### Tercer Marco: la *co-construcción*

He reservado para el final lo más difícil. Toda transformación tiene aspectos funcionales y otros disfuncionales. ¿Cómo aminorar estos últimos? Ya nos han vendido muchos paraísos incumplidos. Aquí se trata de cambiar un orden por otro que nos ofrezca una mejor cohesión y articulación pero...

sin para ello, levantar más barricadas  
sin romper los logros ya alcanzados  
sin fracturas y ni conflictos adicionales

No vaya a ser que en nombre de la cohesión terminemos enfrentándonos una vez más. Y solo conozco una forma:

***co-construyendo esa cohesión entre todos***

Como dijo el rey de España, Felipe VI, en la entrega de los Premios Princesa de Asturias: “Que nadie haga muros con los sentimientos”. Pero, ¿cómo lo logramos? Lo primero es cambiar nuestra forma de pensar, pero todos sabemos que no es fácil. Aun así hay que intentarlo. Cerraré este texto con algunas claves que confío sean de utilidad. Tenemos que entender que vivimos:

### Un juego de percepciones.

Algunos lo supieron ver: Pirandello, “así es si así os parece”; Ernst Cassirer “somos animales simbólicos”; Hiroyuki Itami y Thomas W. Rohel con su movilización de las bazas invisibles. Pero tuvimos que esperar al construccionismo para saber que *no* tenemos acceso a la realidad misma. Lo que llamamos realidad es una interpretación a partir de ciertos datos sensoriales. Gracias a nuestra polisemia innovamos y vivimos vidas diferentes, pero esas distintas interpretaciones de una misma realidad son también la causa de muchas de nuestras discrepancias.

### Un juego ecológico (Ernst Haeckel).

Y por tanto sistémico, en el que hay que cuidar el entorno si queremos sobrevivir en el tiempo y que no nos “la devuelva”. Hablamos de estrategias de sostenibilidad no solo biótica, sino ampliada también a lo abiótico y lo comunicativo.

### Un juego de diferencias enriquecedoras.

Donde tiene cabida todo tipo de mixturas y fusiones culturales, musicales y conversacionales; tertulias; viajes y turismo, etc. Sirva de ejemplo la música y dentro de ella las aportaciones del recientemente fallecido Paco de Lucía. Pasará la historia del flamenco por su guitarra, pero también por haberlo enriquecido con aportaciones foráneas, entre ellas el cajón peruano. Tan bien integrado que muchos dirían andaluz.

Pienso que entender esas tres claves y aportar desde ellas estrategias útiles es el reto del XII Foro FISEC. Estoy seguro que las intervenciones de estos días nos mostrarán diferentes caminos y nos enseñarán cómo hacerlo.

#### Conclusiones

##### 3º Marco: “La co-construcción”

La realidad es el objeto de transformación de toda estrategia. Y la realidad a que se refiere este Foro es dura, pero también es muy estimulante porque estemos donde estemos, en todos los lados, se sueña. Son sueños distintos, pero no tienen por qué estar enfrentados. Necesitamos propuestas, de ahí este XII Foro FISEC, y las vamos a escuchar con atención. ¡Éxito a los ponentes!

### Nota

<sup>1</sup> Realizado por The Mowat Centre de la Escuela de Política Pública y Gobierno de la Universidad de Toronto, por encargo de KPMG International.

### Referencias

- Blanco, J. R. (2013). Sociedad y derecho [Blog]. Recuperado de [www.tendencias21.net](http://www.tendencias21.net)
- European Communication Monitor (2011). European Communication Monitor 2011. Empirical insights into strategic communication in Europe. Results of a survey in 43 countries. Recuperado de <http://www.communicationmonitor.eu/>
- KPMG International (2014). *Future State 2030*. Canada: MOWAT. Recuperado de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/02/future-state-2030-v3.pdf>
- Leonado de Pisa (Fibonacci): Liber Abaci (1202)
- Para todos la2. (10 de mayo de 2015). España, TVE.
- Tünnermann, C., & De Souza, M. (2003). *Desafíos de la universidad en la sociedad del conocimiento, cinco años después de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior* (Informe No. 4). París: Comité Científico Regional para América Latina y el Caribe del Foro de la UNESCO. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134422so.pdf>