

Tecnologías para la innovación en la economía social y productiva

Enrique Carrizo (Instituto de Ingeniería y Agronomía) ecarrizo@unaj.edu.ar

Resumo:

Desde el Instituto de Ingeniería y Agronomía de la Universidad Nacional Arturo Jauretche se promueven acciones que involucran la articulación transversal entre los procesos áulicos derivados de los modelos pedagógicos basados en competencias, con prácticas contextuales complejas propias de los sistemas socios productivos locales y regionales. Por lo anterior se han involucrado cuatro organizaciones de la economía social, las cuales requieren instrumentar procesos de mejora tanto en los aspectos organizativos como de la ingeniería de la producción.

En este marco se visualiza la necesidad de abordar la gestión del conocimiento como instrumento de mejora continua entre los miembros de las organizaciones participantes, a fin de facilitar la interface que posibilite la identificación de problemas y el proceso vinculado de la toma de decisión para afrontarlos.

Como resultado, en términos amplios, se espera lograr la sensibilización y la internalización por parte de los miembros asociados a las cooperativas de trabajo, de sus cuadros medios y de la dirección, de la importancia de la articulación transversal entre la Universidad – Sociedad - Empresa, con el acompañamiento del estado nacional a través de sus planes programas y proyectos.

En sentido estricto se espera avanzar en la apropiación y desarrollo de tecnología propia, como de las técnicas adecuadas de producción para la creación de valor y su sustentabilidad a lo largo del tiempo.

Palavras chave: Prácticas contextuales complejas, Competencias emprendedoras, Articulación transversal, Tecnologías para la innovación..

Social and productive economy innovation technologies

Abstract

From the Arturo Jauretche National University's Engineering and Agronomy Institute we promote actions involving a room processes cross articulation that comes from pedagogical models based on competencies, including complex practices applicable to different regional and local landscapes. In order to carry out these practices we selected four organizations from the social economy segment, which are in need of improvement processes regarding their organizational and production engineering aspects.

In this context we identify the need for incorporating a knowledge management process as an instrument of continuous improvement among its members, in order to facilitating problematic issues identification and the implementation of a troubleshooting process.

As a result we expect to achieve awareness in the members of the labour cooperatives, its medium level employees and its directors, regarding the importance of cross articulation between the University, Society and Enterprise, always accompanied by National Government's plans, programs and projects.

We expect to advance in obtaining and developing own technology and adequate production techniques that allow value creation and sustainability along time.

Key-words: Landscape complex practices, entrepreneur competencies, cross articulation, technologies for innovation.

1. Introdução

Las acciones que el Instituto de Ingeniería y Agronomía de la UNAJ viene desarrollando dentro del marco conceptual de la vinculación universitaria Carrizo & Cervino (2013), asumen un compromiso formal con el tercer sector de la economía, en particular el reconocido como sector de la economía social con componente de mercado. En este sentido es necesario detallar que la composición del mismo involucra un gran número de organizaciones populares que han definido sus objetos sociales orientados al desarrollo endógeno del territorio.

Resulta posible entonces abordar contextualmente la problemática local a través de un espacio de convergencia de inquietudes denominado Mesa de Economía Social de la ciudad de San Juan Bautista del partido de Florencio Varela. Al mismo tiempo producir intercambios de experiencias, las que trabajadas correctamente se pueden convertir en aprendizajes en los términos de Kolb (1984). Este espacio colaborativo posibilita reconocer tanto las debilidades como las fortalezas de cada uno de sus miembros, e incluso las amenazas contextuales. Pero no radica en esto la potencialidad del instrumento, más bien es el observar y describirlas oportunidades que pueden ser tomadas por cada uno de sus miembros.

2. La necesidad a resolver

Las organizaciones que conforman la mesa de economía social del Gran Varela poseen interesantes antecedentes, dando a entender que no se trata de recientes asociaciones jurídicas, muchas de estas vienen desarrollando actividades en el marco de la formalidad gracias a los instrumentales que el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDSN), ha puesto en práctica desde hace varios años a esta parte. Por lo tanto las problemáticas sobre las que se desea trabajar no se asocian con novaciones, sino que estas pertenecen al campo de gestión y organización microempresarial en relación directa con la producción y su posterior comercialización.

Dentro de las actividades desarrolladas por esta mesa de colaboración ha sido identificar cuáles son los aspectos que inciden de manera directa o indirecta sobre los parámetros productivos y por ello se transforman en críticos. Algunos de estos se asocian a los esquemas organizacionales que regulan el diseño y la puesta a punto de las actividades productivas, tales como las técnicas empleadas, formulación de hipótesis para dosificaciones de mezclas, tecnologías utilizadas inadecuadas u obsoletas, etc.

Por lo anterior se posibilita el accionar sistémico entre las organizaciones interesadas y el equipo de trabajo Sysware para el Knowledge Management perteneciente a la carrera Ingeniería Industrial, con el propósito de trabajar gradualmente la adquisición, formación, desarrollo o construcción de competencias emprendedoras entre los participantes, algunas de las cuales pueden ser reconocidas como: Trabajo en equipo, Resolución de Problemas, Socialización del Conocimiento, entre otras. Carrizo & Cervino (2012), Carrizo & Caresani (2013).

Finalmente se hace evidente la necesidad de formular diseños estratégicos que disminuyan las dificultades vinculadas a la expansión de la capacidad productiva y por ende de la comercialización de los productos y servicios ofrecidos, bajas de costo y nuevo layout para mejor aprovechamiento de los recursos con mejora continua de la calidad.

2.1 Justificación del proyecto

Puede hacerse mención a diferentes formulaciones que justifiquen la articulación transversal

entre las organizaciones de la economía social y el equipo del Sysware, pero la que mayor peso explicita es el diseño del plan de formación del Ingeniero Industrial de la UNAJ, pues la carrera posee dentro de su malla curricular asignaturas tales como Desarrollo Emprendedor, Economía Social y Productiva, Organización Industrial y Gestión de la Producción I y II entre otras, las que ofrecen no solo los aspectos teóricos disciplinares sino que dentro de estas se desarrollan innovaciones sobre el proceso áulico, a tal punto de denominarla “aula – laboratorio – taller”. Caresani (2013).

Las innovaciones sobre el modelo pedagógico propone el abandono de las viejas estructuras de formación basada en objetivos y la puesta en práctica de otras que las desafíen a partir de aprendizajes vivenciales contextuales con presencia de docentes visitantes, emprendedores locales y regionales, funcionarios y administradores de organizaciones internacionales con planes de fomento para el sector, etc. Al mismo tiempo el Aprendizaje Basado en Problemas o ABP se posiciona como un esquema superador a los modelos tradicionales. Carrizo (2013). Por ello resulta natural avanzar en articulaciones colaborativas con las organizaciones, nacionales y populares, del sector de la economía social que coadyuven al logro de las metas a través de indicadores objetivamente verificables, los que a priori pueden ser derivados de los aportes que las organizaciones formulen como insumos para los inputs sistémicos.

Paralelamente el ser miembro de la mesa de economía social impulsada por el MDSN, ofrece un marco propicio para identificar los factores críticos de éxito y las habilidades distintivas que faciliten el despliegue de las estrategias de mejora, posicionamiento y sostenimiento en el segmento del mercado elegido.

2.2 La estrategia seleccionada

El proyecto en todas sus fases de implementación involucra la gestión del conocimiento de cada una de las organizaciones participantes, de manera tal que puedan desarrollar el concepto de aprendizaje colaborativo en todos los ámbitos de desempeño organizacional. Para ello se requiere visualizar de manera sistémica como deberán ser abordados los aspectos identificados como críticos en términos de capacidad instalada versus potencial de expansión productiva, estrategias de comercialización para posicionar al producto en nuevos segmentos de mercado y sostener la calidad con el incremento de la demanda. Al mismo tiempo capacitar al plantel de asociados en el manejo de nuevas tecnologías productivas y administrativas organizacionales en general.

De acuerdo con Levy (2007), la estrategia como proceso requiere determinar al menos tres momentos:

a) Percibir

b) Comprender

c) Razonar

a) La Percepción de lo que está sucediendo dispara por una parte la adquisición de un insight respecto de relaciones e interdependencias que definen el campo o entorno organizacional y por otro el desarrollo de una prospectiva (ideas acerca del futuro, construcción de escenarios hipotéticos, evaluación de alternativas de interpretación, etc.)

b) La comprensión del futuro a enfrentar permite comenzar a identificar los apalancamientos de las ventajas competitivas (diferenciaciones valoradas y factores críticos de éxito) a fin de compatibilizarlos con las habilidades distintivas, existentes o potenciales del Sistema Sociotécnico Complejo (SSTC).

c) El razonamiento apunta a la elección del núcleo estratégico para la toma de decisión. Así, define la misión y establece la visión tras la cual se alinea el conjunto del sistema, observando la capacidad de maniobra suficiente para fija rumbos contingentes.

En base a lo anterior se comienza relevando las relaciones de interdependencias actuales y a continuación se desarrollaran una serie de escenarios de los cuales surjan al menos tres, el mejor, el peor y el más probable. En términos de Levy (2007), esto requiere definir una serie de pasos que posibiliten la siguiente información:

- Identificar los actores involucrados
- Definir los intereses propios y ajenos en juego
- Determinar cuáles son los obstáculos actuales o potenciales que afectan la consecución de los objetivos planteados, explicitados y aceptados por el sistema.
- Relacionar intereses
- Dosificar la asignación de recursos y definir donde se invertirán los mismos
- Considerar y analizarlos sistemas de alianzas que posiblemente pendulen entre cooperación y competencia.

En este caso y por lo objetivos más abajo detallados se procederá a la visualización de las habilidades distintivas existentes o potenciales y su preservación como factor crítico de éxito. Por lo tanto en términos de competencias emprendedoras se procura su desarrollo, adquisición y/o formación como una de las actividades de mayor importancia para el conjunto de los participantes.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

El objetivo general del proyecto es posibilitar a las organizaciones involucradas la mejora continua de sus esquemas organizacionales a fin de coadyuvar acciones directamente vinculadas al objeto social de las mismas.

3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos que interesan alcanzar en el curso del plan de trabajo se describen a continuación:

- 3.2.1) Identificar las habilidades distintivas existentes o potenciales del SSTC
- 3.2.2) Determinar los obstáculos que afectan la productividad y el posicionamiento
- 3.2.3) Analizarlos clústeres en los cuales el SSTC pueda incursionar a fin de expandir su capacidad productiva y de comercialización.
- 3.2.4) Apoyo en la búsqueda de herramientas de financiación, asistencia técnica y seguimiento del proceso de implementación
- 3.2.5) Ayudar en la formulación, implementación y evaluación de proyectos con componente social.
- 3.2.6) Vincular alumnos y emprendedores con los empresarios de la zona.
- 3.2.7) Vincular a las organizaciones de la economía social entre

sí, fomentando la asociatividad y las redes de contacto emprendedor

3.2.8) Promover la vinculación y transferencia de tecnología, a partir de servicios ofrecidos a los sectores productivos y aquellos vulnerables y en riesgo social.

3.2.9) Mejorar las posibilidades de generar valor agregado local a partir de la formulación y puesta en marcha de proyectos que puedan responder a necesidades concretas de los sectores productivos del tercer sector de la economía.

4 Cronograma de actividades

Nº	Actividad	Duración en meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-	Relevamiento y Recopilación de antecedentes e información previa	■	■										
2-	Actividades de Campo: visitas a plantas, aplicación de encuestas, entrevistas		■	■	■								
3-	Estudio y Análisis de los Datos Obtenidos				■	■	■						
4-	Asistencia en la formulación de proyectos de inversión de bienes y servicios					■	■	■					
5-	Evaluación e implementación de proyectos						■	■	■	■	■	■	■
6-	Confeción de informes: avance y final							■					■

5 Efectos esperados

Se espera al final de la ejecución del proyecto haber logrado:

- La mayoría de cooperativistas se hayan involucrado y estén capacitados en términos de la gestión productiva
- El diseño de indicadores propios de gestión acordes a la envergadura del emprendimiento
- Un canal de comunicación fluido entre las organizaciones participantes
- La construcción de una interface para articulación transversal entre diferentes niveles de la toma de decisión en busca de mayor valor agregado.

5.1 Indicadores de medición

A fin de posibilitarla medida de los avances correspondientes se establecen una serie de indicadores objetivamente verificables, de la siguiente manera:

5.1.1) Nivel de compromiso de los participantes, se construye a partir del registro de la asistencia a las reuniones previamente establecidas, y por los aportes que cada uno realice en función de tareas u actividades asignadas o asumidas individualmente.

Participante, Nombre y Apellido								
Organización a la que pertenece:								
Encuentro	Asistió	Participación			Aportes de ideas			Observaciones
		activa	regular	nula	bueno	regular	nulo	
nº 1								
nº 2								
nº 3								
nº 4								
nº 5								
nº 6								

Fuente: Propia

Tabla 1: Nivel de Compromiso de los participantes

5.1.2) Dificultades existentes en términos de gestión operativa, este indicador se construye a través de las observaciones que las cooperativas perciban frente a la concepción del proceso de la producción, atención de problemas y al proceso de la toma de decisión para abordarlos. En cada caso se puede establecer tantos indicadores como variables se interese analizar, por ejemplo:

5.1.2.1) Concepción del proceso de la producción

Para este ítem se pueden utilizar las siguientes tablas a fin de relevar la situación problemática:

Participante, Nombre y Apellido							
Organización a la que pertenece:							
Producción	Manual	Manual y Máquinas	Maquinarias con software	Equipos analógicos	Equipos digitales	Automatizada	Observaciones
Elaboración							
Preparación de materias primas							
Empacado							
Etiquetado							

Fuente: Propia

Tabla 2a: percepción del proceso de manufactura y/o confección por los miembros de la organización

Participante, Nombre y Apellido									
Organización a la que pertenece:									
Producción	No existe	Modo empírico	Algorítmica	software comercial	software personalizado	Casero	Industrial	Industrial con Instrumentación	Industrial con controladores automatizados
Planeación									
Control									
Equipo									

Fuente: Propia

Tabla 2b: Percepción de la planeación, control y equipos por parte de los miembros de la organización

Participante, Nombre y Apellido									
Organización a la que pertenece:									
Producción	No existe	No escritos	Escritos	Informatizados y/o sistemas informáticos	Estandarizados	Con algunos indicadores	Con indicadores	Con indicadores y decisiones en base a estos	Relacionando indicadores y acciones
Procedimientos									
Registros									
Indicadores									

Fuente: Propia

Tabla 2c: Percepción de la memoria del proceso por parte de los miembros de la organización

5.1.2.2) Atención de problemas y quejas

Participante, Nombre y Apellido									
Organización a la que pertenece:									
Identificación y Resolución	No hay método de análisis implementado	Herramientas básicas	Herramientas Administrativas	Sistemas Suaves	Administración por procesos	Técnicas de negociación	Verbales	Escritas	Análisis sistemático
Problemas									
Quejas									

Fuente: Propia

Tabla 2d: Identificación y análisis de problemas y quejas por parte de los miembros de la organización

5.1.2.3) Análisis de variables contextuales

El análisis de las variables contextuales dependerá del grado de intervención que se desee

identificar, por lo cual la siguiente tabla es a modo de ejemplo y no señala taxativamente un modelo.

Participante, Nombre y Apellido									
Organización a la que pertenece:									
Variables contextuales	No existen	No cubren el espectro	Existen y son de difícil cumplimiento y/o acceso	Dificultades logísticas	Logística efectiva	Técnicas de negociación	Formado y competente	Accesibles y pertinente	Trabajo colaborativo
Regulaciones locales y/o regionales									
Localización del emprendimiento									
Talento Humano									
Acceso al crédito									
Organizaciones del conocimiento científico y Tecnológico									

Fuente: Propia

Tabla 3: Análisis de variables contextuales por parte de los miembros de la organización

5.1.2.4) Nivel de integración y cooperación, en este caso se puede medir a partir de los acuerdos de colaboración recíproca entre organizaciones del tercer sector y del conocimiento científico y tecnológico

5.1.3) Grado de intraemprendedorismo, este aspecto se visualiza a través del proactivismo que los miembros de las cooperativas expliciten en sus propuestas y formulaciones desde el punto de vista sistémico, es decir conceptualizando desde el todo a sus partes. En este sentido se desarrolla una escala de valoración cualitativa para cada una de las alternativas en términos de sus alcances e implicancias.

5.1.4) Calidad de las formulaciones, esto puede ser medido a partir del análisis de los objetivos planteados y de la inversión energética que posee asociada, o sea: magnitud, alcances, espectro de la producción, variedad, envergadura, tipología constructiva, técnicas y procedimientos, etc.

6 Estado de situación actual

El estado actual del proyecto se encuentra finalizando la fase n° 2 y comenzando la fase n° 3 del plan de trabajos. En este sentido el avance efectuado posee como emergente sistémico la formulación de las siguientes cuatro ideas proyecto:

- Cooperativa CONSTRUCTORA SAN JORGE. Fabrica aberturas de aluminio
- Cooperativa UNIDOS DE CORAZON. Producción de Cercos pre moldeados
- Cooperativa OSCAR CELENTANO. Producción de block de cemento
- Cooperativa VIRGEN DEL VALLE. Producción de Muebles



Figura 1- Imágenes ilustrativas de las cooperativas involucradas

Las ideas proyectos mencionadas han sido presentadas al Ministerio de Industria de la Nación en su programa “Sistemas Productivos Locales”.

Este programa de fomento posee líneas de financiamiento conceptualizados como aportes no reembolsables destinados a subsidiar parte de las actividades previstas en el Plan de trabajo. Los cuatro proyectos se orientan al desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial, y por lo tanto pueden percibir un monto máximo por Cooperativa de \$600.000 con un aporte de contraparte igual o superior al 40% del total del Proyecto.

6.1 Participación Estudiantil

Al hacer reseña sobre este tipo de formulaciones desde la perspectiva de la academia, es común observar que las mismas obedecen a las clásicas estructuras de trabajos a terceros, en los cuales la participación estudiantil solo se materializa como becarios de asistencia técnica. El becario en estos casos poseía un campo acotado de trabajo y actuaba solo por designación de tareas y/o responsabilidades de los ingenieros del proyecto. Entonces la diferencia radica en que este estudiante avanzado de ingeniería aquí se categoriza como coordinador técnico, cuya responsabilidad asume la coformulación del plan de trabajo y la implementación del mismo. Pero no se encuentra solo en esta tarea, pues un cuerpo de ingenieros mentores de la carrera Ingeniería Industrial acompaña no solo la formulación sino la evolución del propio plan.

La participación estudiantil en propuestas de esta naturaleza se posibilita a partir de la creación del Club de Innovadores en el año 2012, el cual surge por iniciativa de la asignatura

Desarrollo Emprendedor de la carrera Ingeniería Industrial del Instituto de Ingeniería y Agronomía de la UNAJ. Este se constituye en una herramienta para la búsqueda de alternativas en los diferentes sectores de la economía en general y en el de la economía social en particular. Dichas alternativas se argumentan y orientan como acciones para la autogestión o desde el punto de vista del intraemprendedor posibilitando la creación, el desarrollo y/o la consolidación de emprendimientos de base tecnológica, social o cultural.

Por lo descrito anteriormente el estudiante toma el rol de coordinador técnico recibiendo una remuneración mensual durante la ejecución del plan de trabajos. Pero lo novedoso del asunto es que esto sirve de base para la aplicación del aprendizaje basado en problemas, y problemas contextuales Braidot et al (2008), los que contienen el grado de complejidad propia de los problemas cuasi estructurada de final abierto.

El aprendizaje basado en problemas tal como lo describe Bárbara Ducht et al. (2006), es una alternativa válida para la innovación curricular pues cada problema así generado puede ser utilizado de diferentes maneras Carrizo (2013), esto puede ser por un conjunto de asignaturas de dictado simultaneo en las cuales en cada una de estas se produce una fase resolutive y en la convergencia se tiene el resultado, o por un grupo de asignaturas con secuencias progresivas en las cuales cada outputs se traduce en inputs por la asignatura consiguiente, el producto final es el emergente sistémico del conjunto de las asignaturas involucradas. Aquí puede observarse que el mismo problema puede ser tratado de diferente manera por un mismo grupo de asignaturas o de la misma manera por un grupo de diferentes asignaturas lo cual arroja un final abierto e irrepetible de situaciones, lo que le confiere valor estratégico e innovador.

6.2 Redes de contacto

Es deseable a partir de estas intervenciones transversales la formación de redes de contacto entre los diferentes actores participantes, tales como las organizaciones de la economía social, las del sector del conocimiento científico y tecnológico y del sector subnacional de gobierno, entre otras.

En particular las redes generadas y desarrolladas entre universidades locales y regionales como del MERCOSUR, posibilitan la movilidad académica tanto docente como estudiantil, lo que deriva en procesos de estudio aprendizajes interculturales, incrementando el valor agregado en el trayecto de formación profesional de las ingenierías. Pues de acuerdo con Kolb (1984), la experiencia se puede transformar en conocimiento y este relacionarlo a los estilos de aprendizajes que poseen nuestros estudiantes, minimizando la dispersión cognitiva mediante la construcción de modelos mentales compatibles en la relación interpersonal y sistémica que se construye diariamente entre docentes y estudiantes.

7 Conclusiones y Recomendaciones

Si bien la propuesta se encuentra transitando las primeras fases del plan de trabajo, se puede observar por un lado, avances significativos en cuanto a la identificación del compromiso por parte de los asociados a cada una de las cooperativas involucradas, y por otro a las necesidades de mejora tanto en los procesos organizativos como de modernización tecnológica.

Las tecnologías existentes y disponibles orientadas a los procesos de innovación de organizaciones de la economía social, no resultan de esta manera onerosas para las mismas. Pues la articulación Universidad – Sociedad – Empresa posibilita acercarlas y distribuir las equitativamente entre aquellas cooperativas de trabajo que así lo requieran, en particular las

cuatro que participan del presente proyecto. Lo cual en función de los planes y programas que el estado nacional pone en juego, facilita la interface y la construcción de una nueva realidad para estos actores sociales. Realidad que se traslada a un conjunto mayor de habitantes del contexto local y regional. Pues dicha intervención acelera los emprendimientos potenciando el incremento del valor agregado que los mismos son capaces de crear, pues interesa modificar la calidad de vida en general, pero también la calidad de vida laboral en particular, Russell Ackoff (2001).

Desde la perspectiva del Instituto de Ingeniería y Agronomía de la Universidad Nacional Arturo Jauretche se considera conveniente fomentar el desarrollo de este tipo de experiencias, las que en conjunto logran una masa crítica de docentes, estudiantes, y personal administrativo con un profundo compromiso social pertinente al sector de la producción de bienes y servicios; y desde las organizaciones de la economía social el reconocimiento y valoración de las Instituciones del conocimiento científico y tecnológico como socias para la mejora de la calidad de vida, no solo de sus miembros sino de la sociedad en su conjunto.

Referências

ACKOFF, R.; *Planificación de la Empresa del Futuro*, México Editorial Limusa, S.A., 2001

BRAIDOT, N., CHIODI, F., GONZALEZ, P., CESAR R., *Fomento de las capacidades emprendedoras en estudiantes avanzados de ingeniería Industrial de UNICEN. Experiencia piloto*. Buenos aires: Universidad Nacional de Gral. Sarmiento, 2008.

CARESANI, D., *El concepto del aula - taller para el dictado de asignaturas en las carreras de ingeniería*. Cartagena de Indias: World Engineering Education Foun., 2013.

CARRIZO, E., *El modelo de las asignaturas interactivas, el caso ingeniería industrial del instituto de ingeniería y agronomía de la UNAJ*. Cartagena de Indias: World Engineering Education Foun, 2013.

CARRIZO, E., CARESANI, D., *Competencias emprendedoras en las ingenierías*. Buenos Aires: Concurso del PRECITYE, categoría intervenciones pedagógicas transversales, 2013.

CARRIZO, E., CERVINO, C., *Docencia y Extensión Social, una aproximación a la articulación de asignaturas de Ingeniería Industrial. Caso: Universidad Nacional Arturo Jauretche*. Bogota: VI Simposio de Ingeniería Industrial, actualidad y nuevas tendencias, 2013.

CARRIZO, E., CERVINO, C., *Competencias Emprendedoras en el diseño curricular de la carrera Ingeniería Industrial de la UNAJ*. Mar del Plata: CADI- CAEDI 2012.

DUCH, B., GROH, S., ALLEN D., *El poder del aprendizaje basado en problemas: una guía práctica para la enseñanza universitaria*. Ed. Pontificia Universidad Católica del Perú. Vicerrectorado Académico. 2006.

KOLB, D. *Experiencial Learning. Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984.

LEVY, A., *Estrategia cognición y poder*. Buenos Aires: ED. Granica. 2007.