



**Las nuevas tendencias en los procesos de construcción de la gobernabilidad en Instituciones de Educación Superior**

**Autoras:**

**Lic Cecilia De Blassi (Maestrando UNTREF)**

**E- mail: cecimarc@speedy.com.ar**

**Lic. Claudia Restiffo (Maestrando UNCUYO)**

**E- mail: crestiffo@gmail.com**

Índice	
Resumen.....	2
La construcción de un Sistema político en la gestión universitaria.....	3
Breve Reseña histórica de los sistemas políticos sociales y universitarios.....	3
Definición de Política. Política educativa.....	4
Nueva gestión de las instituciones de Educación Superior: resultado de una política educativa efectiva y eficaz en busca de la calidad.....	6
Gobernanza, concepto. Poder y poder compartido, sus características.....	8
Cultura institucional basada en el poder compartido y la toma de decisiones respetando el perfil de cada institución universitaria .....	12
Bibliografía .....	13

---

## Resumen

### **Las nuevas tendencias en los procesos de construcción de la gobernabilidad en Instituciones de Educación Superior**

**Autoras:**

**Maestrando (UNTREF). Lic. Cecilia De Blassi**

**Maestrando (UNCUYO). Lic. Claudia Restiffo**

**Palabras Clave: Política educativa, Gestión, Gobernanza, Atributos del Poder compartido**

#### **Resumen**

El presente trabajo es un análisis interpretativo centrado en los temas de la gobernabilidad de las políticas para la gestión educativa, del ámbito de la educación superior en general y, particularmente de la institución universitaria.

Para llevarlo a cabo, es necesario partir de un enfoque en el que se pueda comprender e interpretar la gobernabilidad de las distintas políticas de gestión, a través de una perspectiva micropolítica. Es claro que la universidad en los últimos años se encuentra camino hacia la eficiencia y eficacia del sistema.

La relación entre los objetivos y los medios y entre los logros internos y externos forman parte del proceso de accountability (rendir o dar cuentas a...), que hacen al desarrollo organizativo, administrativo y gerencial de la institución, ha estado sujeto a diferentes enfoques de gestión y administración de los comportamientos de la organización universitaria, que tiene estrecha relación con la toma de decisiones y la gobernabilidad.

La governance “buen ejercicio del poder” y del poder compartido, en la educación superior; es considerado el aspecto más decisivo. Aunque no es condición suficiente para el logro de la calidad, es ciertamente una condición necesaria, pues del ejercicio del poder nacen los parámetros de la gestión al servicio del interés común de la institución.

En definitiva, es necesario construir una nueva cultura universitaria que rompa con los esquemas de centrar su misión en la decisión de unos pocos, hablaremos, entonces, de poder compartido para la toma de decisiones.

## La construcción de un Sistema político en la gestión universitaria Breve Reseña histórica de los sistemas políticos sociales y universitarios

---

Para entender el concepto de sistema político, es necesario realizar una breve historización de la política misma, comprendiendo la historia se podrá pensar en construcción y reconstrucción de modelos válidos para visualizar el ejercicio de un poder

La política es una actividad inherente a la misma naturaleza humana, según Aristóteles, esta construcción forma parte del ciudadano que está sujeto a una autoridad pero al mismo tiempo participa de ella. Pero esta idea, cambia su visión cuando en la edad media Tomás de Aquino propone una mirada teológica de la política, partiendo del supuesto del cristianismo, fundamentalmente en la idea del compartir.

Sin embargo, esta construcción de política cambia rotundamente en el Siglo XVI, cuando Maquiavelo rompe con la visión medieval y presenta el estado como principal forma de organización política. Es en este momento, cuando nace el Estado moderno jerárquicamente organizado.

En el Siglo. XIX, la política adquiere un nuevo significado, el Estado se ocupa de garantizar los derechos individuales y de proteger los derechos del hombre y a partir del Siglo. XX, nace lo que se conoce como el estado de bienestar, produciendo una creciente intervención del estado en la política, es decir, se estrechan las relaciones entre Estado y sociedad.

En relación a la política universitaria, es importante partir de la Reforma de 1918, donde se legitimaron los conceptos de autonomía y cogobierno. De esta manera, sus propuestas llegarían rápidamente a las otras universidades nacionales y recorrerían Latinoamérica.

En 1955 comienzan a implementarse en las universidades argentinas algunos de los postulados reformistas; pero es en el período 1958 -1966 cuando alcanza su mayor esplendor la universidad de la reforma. Son quizás los años de mayor desarrollo intelectual,

científico, cultural y democrático. La Universidad Pública llega agonizante a 1976 para padecer otro trágico retroceso como, la represión.

Con la llegada de la democracia, renacerá la esperanza con la reinstauración de las instituciones democráticas, pero los avatares políticos y económicos a fines de la década del ochenta, no permiten el despegue de la universidad argentina y las carreras universitarias se rigen por las leyes del mercado.

Es así, que a partir de fines de los noventa, América Latina comienza un proceso de revisión no sólo de su política pública, sino también de la política ejercida en los ámbitos educativos, por lo que comienzan a configurarse nuevas tendencias en la política universitaria.

Estas pueden verse reflejadas a partir del 2003 dando comienzo a la etapa post reformista, y dejando de lado las orientaciones neoliberales de los años '90. Podría considerarse que se trata de una re-articulación de configuraciones de su sistema político.

Actualmente, es difícil separar el ámbito de la política al de la sociedad, puesto que ambos son dinámicos y mutuamente influyentes. Por ello, la política gestiona el conflicto social y de esto surge la demanda de la intervención de la política de estado, haciendo que las universidades comiencen a tomar este modelo de construcción.

#### Definición de Política. Política educativa

---

Luego del breve recorrido histórico de la evolución política en las universidades latinoamericanas y argentinas, se puede definir que, el sistema político comprende al Estado, a sus instituciones, a los modos organizativos de la sociedad, y a los procesos de interacción y toma de decisiones que entre ellos configuran. Siguiendo a Tancredi (2007) las decisiones colectivizadas soberanas legitiman mandatos emanados del sistema político.

Por ello, es necesario analizar al Estado desde una visión global, conceptual y como eje articulador social de las distintas políticas públicas, tomando posición y pensando que su materialización afecta a todos los actores de una sociedad. De lo anterior se desprende el concepto de *política pública*, a la que definiremos como un conjunto de medidas y decisiones del Estado que afectan e impactan en un aspecto de la realidad. Además se la puede definir como un proceso lineal y secuencial, como un accionar dinámico sujeto a

acciones y reacciones, a consensos y conflictos entre los diversos actores que intervienen (Martinez Nogueira, 2004).

Esta política pública se ve reflejada dentro de la gestión de las instituciones educativas, y por ello, es necesario que se plantee una postura en cuanto al modo de formular e implementar dichas políticas, para que las mismas sean puestas en práctica de manera gradual y paulatina, no descartando las que ya existen, pero sí tratando de dar respuestas a la problemática que requiere solución.

Partiendo de la base que toda organización constituida como institución, construye y propone un sistema político que la organiza, determina e identifica, este sistema político estará reflejado en sus leyes, normas, estrategias, toma de decisiones, creencias, valores, modos de interacción humana, formas de representación social, intereses, distribución y delegación de funciones y tecnologías, que explican los procesos y razones en relación a un fin para administrar y gestionar la interacción de los sujetos en ese ámbito mediante determinadas formas de gobierno. (Tancredi, 2007).

Al momento de implementar una política institucional y siguiendo a Etzioni es necesario un enfoque creativo y pragmático. Se trata de la denominada “**Exploración Combinada**”. Esta postura sostiene que las decisiones fundamentales marcan el contexto de decisiones incrementales, ya que las mismas van preparando a una institución a tomar decisiones de carácter fundamental. Es decir, que la implementación de una política fundamental debe ser gradual, lo que conlleva a la realización de acciones previas que la vayan anticipando, con el fin de evitar que la decisión última cause una transformación violenta.

De lo anterior, se desprende una nueva manera de encarar la política educativa, que adquiere un carácter inédito, vinculado a la construcción de un nuevo sentido común respecto de lo educativo. (Alonso Brá, 2007). Aparecen en el escenario conceptos tales como: procesos de descentralización, nuevas forma de financiamiento, nuevas lógicas de gestión institucional, conceptos que se encontrarán implícitos en una nueva definición de calidad educativa.

Se debe entender a la gestión como el conjunto de estrategias direccionadas por personas y cuerpos colegiados, de mando directivo, para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales; esto es, la manera como la institución logra aterrizar las políticas de su Gobierno.

Formular un nuevo concepto de gestión educativa debe suponer partir del planteo de nuevos modelos de organización de la dinámica institucional, en torno a la eficacia y eficiencia, al logro de objetivos, a la presencia de una política de la administración educativa y a la aparición de programas que reconfiguran su dinámica.

Este nuevo concepto de gestión en las instituciones de nivel superior, deriva de una vertiente organizacional o de gestión, que propone una institución en movimiento, flexible, permeable a los cambios innovativos, autónomas y que apunten al concepto de calidad en tanto eficiencia en un sentido instrumental de la eficacia.

Se puede sintetizar lo expuesto, pensando en que la nueva concepción de la educación implica un bien susceptible de ser especificado y delimitado, constituido como tal, sostenida por una apreciación técnica o especializada de la calidad. (Alonso Brá, 2007).

Los sistemas de gestión se han ido modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos universitarios. La eficiencia de un sistema de gestión estratégica depende, en gran medida, de la precisión con que son identificados los factores de mejora de una institución y del rigor con que son establecidos los indicadores que van a ser monitoreados en la ejecución de dicho sistema.

La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una institución para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Diversos autores (Mintzberg, Stoner) asumen el concepto como acciones de anticipación que buscan gestionar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la institución. Se establece, así, una estrecha relación entre las acciones anticipatorias y estratégicas en la toma de decisiones.

Una gestión institucional estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado. La dirección debe contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada.

La relación entre los objetivos y los medios y entre los logros internos y externos forman parte del proceso de accountability (rendir o dar cuentas a...), que hacen al desarrollo organizativo, administrativo y gerencial de la institución, y que ha estado sujeto a diferentes enfoques de gestión y administración de los comportamientos de la organización universitaria, y que tiene estrecha relación con la toma de decisiones y la gobernabilidad.

También los procesos de accountability denotan calidad institucional, proceso entendido como la rendición de cuentas a fin de demostrar que las decisiones tomadas y las acciones ejecutadas están dirigidas a esa mejora.

Hablar de procesos de gestión supone un posicionamiento epistemológico acerca de los mismos, en el caso de la calidad institucional se situará desde la perspectiva de la **Gestión del Conocimiento**.

La calidad debe, entonces, convertirse en tema central de la agenda educativa.

Siguiendo a Martin Rizo (2008) es pertinente definir a la calidad desde la perspectiva de una política institucional, como: *la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia y relevancia; eficacia interna; eficacia externa a corto plazo; eficacia a largo plazo o impacto; suficiencia; eficiencia; y equidad*. De lo anterior, se desprende que, la calidad:

- ◆ Establece políticas adecuadas a las necesidades individuales de los alumnos y de toda la comunidad educativa (**pertinencia**) y a las necesidades de la sociedad. (**Relevancia**).
- ◆ Logra que la más alta proporción posible de destinatarios acceda a la educación superior, permanezca en ella y egrese alcanzando los objetivos esperados. (**Eficacia interna y externa**).
- ◆ Consigue que el alumnado asimile comportamientos sociales fructíferos. (**Impacto**)
- ◆ Cuenta con recursos suficientes (**Suficiencia**) y los aprovecha bien. (**Eficiencia**)



- ◆ Tiene en cuenta la desigualdad de situaciones y apoya a quienes lo requieran, para que los objetivos sean alcanzados por el mayor número posible. (**Equidad**).
- ◆ El punto de referencia más pertinente, el pasado y el futuro propios: una institución educativa de calidad es aquella que mejora siempre respecto a sí misma.

De lo explicitado anteriormente se desprende que la calidad no es un estado, sino una tendencia: la auto exigencia permanente y razonable de superación, que no puede llegar desde el exterior, sino que sólo puede surgir del interior.

Si la calidad supone un proceso dinámico de gestión dentro de la política de una institución, se deberá tener en cuenta el cambio permanente, en busca de mejoras, es por ello, que se puede pensar en la idea de innovación, la cual hace referencia a tomar alternativas distintas a las tradicionalmente institucionalizadas, esa idea provoca una discontinuidad o ruptura de lo habitual, que permite adoptar distintos enfoques en búsqueda de la novedad que impactará de manera positiva en la calidad educativa de una institución. (De Blassi, Cecilia, 2009)

Otro aspecto relevante dentro de la política institucional es la noción de Gestión del Conocimiento, entendida como una herramienta que responde al proceso de gestión organizacional, donde todos los actores institucionales se comprometen con la acción y reflexión, a través del logro de competencias.

Este posicionamiento, se encuentra estrechamente ligado a la de Capital Intelectual. Intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del conocimiento. Supone la idea de una organización de conocimiento, dinámica, excelente y multidisciplinar. (Darin - Pérez Lindo; 2005)

Entendemos como competencias a *“complejas capacidades integradas, en diversos grados, que la educación debe formar en los individuos para que puedan desempeñarse como sujetos responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social y personal, sabiendo ver, hacer, actuar y disfrutar convenientemente, evaluando alternativas, eligiendo las estrategias adecuadas, y haciéndose cargo de las decisiones tomadas”* (Cullen, en Perez Lindo 1996).

---

Gobernanza, concepto. Poder y poder compartido, sus características.

A lo largo de la historia, la universidad ha transitado procesos de tensión entre el autoritarismo y la participación. Procesos que no pueden escapar a los parámetros propios de la sociedad misma.

Nuestra vida como sujetos sociales oscila en la interacción entre el consenso y la monopolización del discurso; entre el diálogo y la discusión por la simple oposición; entre la participación y la desvinculación; entre el respeto y el agravio. En definitiva, no puede la dinámica universitaria, escapar a las características de la sociedad misma.

Las antinomias antes propuestas pueden enumerarse como atributos de los procesos de democratización de las universidades contemporáneas argentinas, que también presentan rasgos distintivos tales como: la evaluación, la gobernabilidad y la toma de decisiones.

Recientemente se han ido incorporando técnicas de planificación estratégica, evaluación de proyectos, administración por objetivos, gestión por competencias, calidad total y evaluación institucional, en parte, técnicas derivadas de los sistemas organizativos del área empresarial del sector de servicios de la economía, que también dan cuenta de procesos de governance (gobernanza). El término inglés governance [que podríamos traducir simplemente como “gobierno”, pero que el Banco Mundial denomina en español “buen ejercicio del poder”]

Este concepto es compartido por especialistas, quienes sostienen que el mismo es un aspecto decisivo para gestionar las instituciones de educación superior. Aunque, no es condición suficiente para el logro de la calidad, sino necesaria, pues del ejercicio del poder nacen los parámetros de la gestión, y sería imposible -como ocurre por lo demás con cualquier tipo de empresa- que una institución de educación superior mal administrada pudiese prosperar.

Desde esta visión de governance, no cualquier toma de decisión tiene sentido para la configuración de la gobernabilidad, sino el conjunto de toma de decisiones sustentables, que en un tiempo y espacio preciso, aglutina las formas de representatividad en relación y al servicio del interés común de la institución. Gobernabilidad entendida como el conjunto de toma de decisiones sustentables, por parte de los cuerpos colegiados o de comisiones ad hoc, que en un tiempo y espacio preciso, aglutina las formas de representatividad en relación y al

servicio del interés común de la institución universitaria y del entorno social. (Tancredi, M y Salmerón, E, 2005-2007)

Un modelo autónomo y democrático en el gobierno de la educación, da a las instituciones un elemento decisivo para el logro de los objetivos de calidad, los cuales están en estrecha relación con los procesos consensuados de toma de decisiones.

En general se puede observar que los esquemas actuales de la administración de las universidades siguen siendo en su mayoría formas autoritarias del ejercicio de poder que está en constante puja con la esencia de las prácticas universitarias que exigen mayores niveles de participación. El desarrollo universitario que tiene estrecha relación con las casi inexistentes reformas o reformulaciones de planes de estudios, de nuevos proyectos consensuados, con la aplicación de nuevos sistemas de gestión, etc; son un reflejo de los desacuerdos de muchos de sus dirigentes. Reformas y contrarreformas responden casi siempre a la llegada de un nuevo rector o decano y no a la continuidad de la razón y al ejercicio del sentido común.

A veces se habla de gobierno, se habla de gobernabilidad. La noción de 'governance', que algunos traducen como 'gobernanza' y otros como 'governancia', hoy suena fuerte en las universidades y tiene que ver con las estructuras y las decisiones generadas por la cúpula de la institución y que apuntan al comportamiento de toda la entidad.

La gobernabilidad tiene que ver con las consecuencias de esas estructuras y de esas decisiones, tiene que ver con la implementación y con la consecuencia de la implementación. Se puede tener el ejercicio de gobierno, pero eso de ninguna manera asegura que se tiene gobernabilidad. La gobernabilidad tiene que ver con la capacidad de tener impactos con las decisiones que se adopten dentro de la estructura de gobierno.

La universidad puede tener problemas de gobierno, de gobernabilidad, pero muchas veces tiene problemas de gobernanza, puesto en este sentido porque la gobernanza, consiste en que estas lógicas se articulen, se entrecrucen, se complementen, pero no se obstruyan. Es decir que, el esfuerzo sistemático para la construcción de sentido y de definición de identidad institucional contribuye a una buena gobernanza y que preservarla es condición

necesaria para lograr el sentido y la identidad institucional. (Roberto Martínez Nogueira, 2002)

Lo anteriormente dicho, lo podríamos ejemplificar mediante una frase “*No se puede transformar la sociedad por decreto*”, entonces tampoco transformar la universidad por decreto.

Los atributos de la gobernabilidad considerados en este estudio son los siguientes: Construcción de un sistema político, lógicas de acción y gestión, colegialidad, poderes compartidos, autonomía, capacidad de debate. (Tancredi, M y Salmerón, E, 2005-2007).

Es necesario definir conceptualmente al poder y caracterizarlo. Son innumerables las definiciones que podemos citar del mismo, pero en este trabajo apuntaremos a aquella que esté relacionada con la idea de compartir el poder o la autoridad, idea que se sustenta en procesos participativos de consenso institucional.

Partiendo de la premisa anterior, se sostiene que el poder puede ser estructural, con la idea de dominarse unos a otros; para otros es sistémico y se reproduce en las situaciones de explotación de cada sistema en particular. Desde una teoría pluralista, el poder recae en los representantes e involucra mecanismos de participación y consenso, que es situacional y se mide por los resultados de la participación. Éstas serían las características más ajustadas del poder que sustenta a la idea de gobernanza.

Muchos entienden al poder como un elemento que puede ser poseído. Así, hablamos de “la lucha por el poder” o a quien le pertenece o quien lo posee. El Poder, tomado en esta acepción, se vincula a cargos y roles y tiene un reconocimiento social.

Según sostiene Lidia Fernández, (1998) el mismo se presenta como poder sobre los otros, referido a la capacidad para ejercer influencia, y condición para lograr que los otros hagan en la dirección que queremos inducirle. Ampliando lo dicho, se podría agregar que, el acto de poder de un sujeto tiene sus efectos sobre otros sujetos y sobre la realidad. Las relaciones de poder no siempre se adecuan al organigrama o al diagrama de flujos que se hallan definido formalmente en una institución. En la práctica diaria, todos los actores tienen capacidad de influir sobre las decisiones de los demás, en mayor o menor medida. Por ello,

el entramado del poder es mucho más complejo que la “cadena de mandos” formalmente estatuida.

Foucault señala que a partir del siglo XVII se impone un tipo de poder que él denomina disciplinario, un poder que no encadena las fuerzas para reducirlas; lo hace de manera que a la vez pueda multiplicarlas y usarlas.

No siempre quien tiene formalmente el poder es quien lo ejerce efectivamente. Las fuentes de poder intervienen presionando implícita o explícitamente a quien debe tomar una decisión y en más de una oportunidad lo hacen con la fuerza suficiente como para imponerse.

Según Alford y Friedland, (1991), la vida universitaria desde la visión política de la misma, presenta innumerables alianzas estratégicas que se relacionan estrechamente con el poder, ya que crean la posibilidad de acción para reforzar o cambiar los ordenamientos. La estabilidad y permanencia de una alianza estratégica depende de la legitimación de ese poder, que tiende a la legitimación de los intereses comunes, de los recursos existentes y de la estabilidad del orden institucional. La política universitaria, existe en un contexto histórico e institucional, que no es independiente de la conciencia de los participantes, por lo que el poder no puede ser explicado por la conciencia individual.

#### Cultura institucional basada en el poder compartido y la toma de decisiones respetando el perfil de cada institución universitaria

---

Es necesario construir una nueva cultura universitaria que rompa con los esquemas de centrar su misión en la decisión de unos pocos, hablaremos, entonces, de poder compartido para la toma de decisiones.

Las relaciones interpersonales de los órganos colegiados, deben sostener como premisa fundamental la colaboración entre sus miembros. Estas relaciones se asientan en gran medida en el intercambio de concesiones, entendiendo este término en su sentido más noble. De hecho, todas las relaciones entre las personas se sostienen en un cierto intercambio y se mantienen cuando este intercambio es recíproco.

La ley de la reciprocidad gobierna esas relaciones interpersonales. Los intercambios dentro de los consejos universitarios deberían generar lazos de confianza, apertura de consensos, de negociación permanente entre sus miembros. Si utilizamos el símil del cuerpo humano, la estructura de los mismos es como el “esqueleto”, mientras las relaciones son el equivalente a los “músculos”. Es decir, se necesitan mutuamente para poder funcionar con la lógica que se espera. Otro punto no menos importante es la actitud que los directivos o gestores (decanos), adoptan dentro de su cultura institucional. La iniciativa de propiciar instancias de verdadera participación en la toma de decisiones, ayuda a los miembros de una institución a internalizar estas prácticas, de tal manera que se conviertan en una rutina habitual para la toma de decisiones.

Los decanos que adoptan la iniciativa de participar, en el sentido amplio de la palabra, sin caer en el ejercicio del poder monolítico, están construyendo los cimientos de buenas relaciones y contribuyendo a que la organización de cada facultad, se convierta en una comunidad de personas que colaboran espontáneamente en el logro de los objetivos de la política institucional propuesta.

Fanelli (2008) afirma que dentro del sistema universitario argentino existen distintos agentes que intervienen en la toma de decisiones. El tipo de intervención que realiza cada agente puede ir desde la simple propuesta hasta la determinación final, según sea el nivel de autoridad del agente y el tema a considerar.

Dentro de la cultura institucional, se debe plantear la conveniencia de los mecanismos de representación de cada institución. En la universidad se da, en general, un proceso de desarticulación de la comunicación entre representante y representado: el representado no se posiciona como ciudadano participativo y demandante, no exige rendición de cuentas por parte de sus representantes. Por el otro lado, el representante no percibe la necesidad de comunicar las decisiones que se toman. (Victoria Kandel, 2003).

La autoridad de gobernar una institución se gana gracias a la existencia de grados de participación y cooperación en la adopción de las decisiones, pero también exige de sus miembros alto grado de competencia de una educación para la participación, o al menos, el “consenso jerarquizado”, como denomina Levy (1993). Desde esta perspectiva, se vuelve indispensable para los líderes o gestores universitarios; sean éstos rectores, decanos,

directores o cuerpos colegiados, tener la convicción que el modo de gobernar una institución es mediante la búsqueda del consenso, y no de la imposición.

Siguiendo el postulado de Perez Lindo (2009: 3) y a modo de conclusión se podría sostener que: “Será desafío de cada institución en particular, no correr detrás de los cambios y adoptar actitudes pragmáticas utilizando métodos eficaces para que los todos los actores aprendan lo necesario para cumplir un desempeño social y laboral exitoso

## Bibliografía

---

Alonso Brá, M, (2007): “*Reforma y post reforma, política y gestión. El espacio político-administrativo contemporáneo*”. PAE. Untref Virtual, Bs As.

Augusto Perez Lindo, (2009): “*¿Para qué educamos hoy?*”. *Primera parte Capítulo I, pág. 3*, Bs As.

Banco Mundia, (2000): “*El buen ejercicio del poder*”, en *La educación superior en los países en desarrollo: Peligros y Promesas*. Banco Mundial, Washington D.C.

Darin - Pérez Lindo, ( 2005): “*Gestión del Conocimiento*”, *Cap. 7, pp 259 – 265*

De Blassi, Cecilia, (2009): “*Trabajo Final de Política y Gestión del Conocimiento de la Educación*”. UNTREF. PAE, Bs As

Fernandez, Lidia, (1989): Nota de Cátedra, En: “*Acerca de algunos conceptos básicos en la teoría Psicoanalítica de Mendel*”, Bs As.

Martínez Nogueira, R., (2004): “*Las Administraciones públicas paralelas y la construcción de capacidades institucionales*”: *La gestión por proyectos y las Unidades Ejecutoras*, Buenos Aires.

Martinez Rizo, Felipe, (2008): “*Concepciones sobre la calidad educativa*”, Bs As.

Perez Lindo, (2009): *Apuntes de cátedra, Maestría en Políticas y Administración de la Educación*, UnTreF, Bs As.

Roberto Martínez Nogueira, (2002): *Escenarios de la Universidad hoy. “Nuevas formas de organización de la Universidad”*. En: *Hacia una cultura organizacional integrada*. Conferencia, Chaco.

Tancredi Olmos, Mirtha y Salmerón, Eduardo, (2007): “*Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas*”. Proyecto de investigación (SECTyP UNCuyo 06/H092). Mendoza, Uncuyo. URL del informe: <http://bdigital.uncu.edu.ar/bdigital/fichas.php?idobjeto=1926>.

**Tancredi**, M y Salmerón, E, (2005-2007): Proyecto de investigación: “*Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas*”. Uncuyo, Mza.

Autorización de Publicación

A quien corresponda:

Por la Presente autorizamos a quien corresponda, a publicar todo el contenido vertido en el presente trabajo para el X Coloquio de Gestión Universitaria de América del Sur

Lic. De Blassi, Cecilia

Lic. Restiffo, Claudia