

SENTIDO Y SIGNIFICADO DE LOS ATRIBUTOS DE LA GOBERNABILIDAD EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Doctorando Mirtha Tancredi Olmos. DNI: 05.330.430

j_tancredi@speedy.com.ar

Facultad: Educación Elemental y Especial. UNCuyo. Mendoza. Argentina.

Sistemas políticos que configuran el gobierno de las universidades estatales.

Esta ponencia remite, en la organización académica universitaria, a un aspecto puntual de nuestra investigación¹ en la que se consideran el sentido y significado de los atributos de la gobernabilidad en la gestión universitaria a partir de la comprensión e interpretación entre los órganos ejecutivo y colegiado, y los dispositivos de funcionamiento entre estos dos órganos de decisión.

Nos precede un análisis en el que se ha establecido que, en la organización académica de la universidad, se constituye un proceso de configuración inicial definido analíticamente por la norma y las prescripciones que se establecen en las atribuciones de los órganos de decisión, la forma de integración y los mecanismos de regulación de su funcionamiento.

El concepto de política y su uso en el tiempo, se ha diluido desde una comprensión como sustantivo y sentido del vivir, a una adjetivación asociada a la idea de poder, de mando, de Estado subordinado a la sociedad y de cambio de identidad referidos a los comportamientos políticos calificables en función de los ámbitos que se adscriben al "sistema político".

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. Las decisiones colectivizadas soberanas legitiman mandatos emanados del sistema político.

El concepto de política está atribuido actualmente a la acción del Estado, en relación con los procesos que el Estado realiza conformando un sistema político que toma decisiones soberanas para el colectivo social.

Un sistema político es el que le da sentido a los modos organizativos de una institución. Las instituciones se constituyen a partir de fines propios con sentido y significado en sus acciones, así es como para comprender una visión totalizadora de una organización, hay que comprender la racionalidad del sistema político que lo fundamenta.

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.

Pensar la política como la acción colectivizada que estructura el mundo social o como el comportamiento individual que diferencia las acciones de los hombres a ser juzgadas, es reconocer que tiene razones y sentido en relación a otros conceptos que la valorizan, como el de libertad, democracia, formas de gobernabilidad, y roles que asumen las instituciones.

Cabe acercarse a definir a las políticas de gestión como toma de decisiones de gobierno por el poder político institucional, colectivizado o particular, que según principios técnicos e ideológicos estructuran los procesos organizativos, mandatos, acciones racionales y coordinación de recursos en las instituciones.

A lo largo de la historia de la educación universitaria argentina, sostenida por el pensamiento de la Reforma de 1918, y varias veces interrumpidas por gobiernos de facto, las características de la

¹ La investigación corresponde al proyecto de tesis doctoral *Políticas de gestión educativa comparada en dos Consejos Directivos en el ámbito de la Universidad Nacional de Cuyo* (Universidad de Jaén – UNCuyo) y al proyecto de investigación 2007 – 2009 de SECTyP de la UNCuyo (Tancredi – Salmerón) *Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y tecnologías asociadas (Etapa II)*.

relación entre el Estado y la Universidad guardaron independencia de su actividad respecto de los poderes públicos. Las características sustantivas configuraron su identidad, sus estructuras organizativas, la autonomía en sus decisiones separadas del poder público y la colegialidad como ámbito máximo de su capacidad de gobierno. La estructura organizativa de esta universidad se basó en una concepción epistemológica del conocimiento fundamentado en disciplinas, las que orientaban los programas y sus carreras.

A partir de la década de 1990, se establecieron nuevas relaciones con la intervención del Estado como entidad de evaluación y acreditación de la Educación Superior, por lo que se configuran instancias de rendir cuentas de los procesos de toma de decisiones y de gobierno.

Es decir, su gobierno no requiere ya de toma de decisiones para una eficiencia interna, sino, decisiones y consensos colegiados en respuesta a nuevos demandantes y evaluadores.

Esta necesidad de configurar sus ofertas y sus modos de articulación y respuesta al poder público y a la sociedad, la impulsó a pensar en sus políticas de gestión y expandir nuevos roles y servicios locales, nacionales e internacionales.

Así es como, gobernar o ser Rector o Decano en una universidad de gestión estatal, no significó ni significa sólo construir acuerdos entre el espacio organizacional ejecutivo-directivo y el espacio resolutorio (Consejos Directivos), si no propiciar otros componentes para el logro más eficaz de la gestión.

El gobierno universitario, a partir del período mencionado, necesita pensar sus modos de gobernabilidad dado que ya no son simples, ni internos, ni directos sino complejos, flexibles y permeables.

En razón de esta complejidad, la gobernabilidad es 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. Es necesario la inclusión en esta definición la relevancia que significa "aglutina las formas de representatividad" en razón del significado que funda y sustenta los cuerpos colegiados, como el ámbito natural de la toma de decisiones. La esencia del modelo universitario latinoamericano se sustenta en la organización de la colegialidad representadas por los diferentes claustros en un sistema político institucional. (Tancredi – Salmerón, 2006).

Sin embargo, en el proceso analítico realizado encontramos ejemplos reveladores en que el sistema político no evidencia sus tomas de decisiones en el ámbito del órgano colegiado como soberano representante de la ciudadanía universitaria, sino que, emerge un sistema de alianzas y lealtades, que desvirtúa el poder de decisión del órgano colegiado hacia órganos personales de la institución. Por lo cual estos órganos personales acrecientan sus posibilidades de influencia en la toma de decisiones dentro de un contexto político sectorizado y de intereses particulares, y afecta las posiciones del poder y las coaliciones de poder dentro y fuera de la misma organización.

Esta configuración del sistema político sostenida por intereses personales confunde y perturba los canales naturales creando a veces sistemas políticos paralelos que no están legitimados por la representatividad del voto de la ciudadanía universitaria.

Cabe plantearnos algunos interrogantes sobre el concepto de gobierno que pueden terminar en una serie de significados que designan objetos diversos:

¿Gobierno es el organismo colegiado formado por el grupo de conducción institucional? ¿Es el órgano unipersonal que ejerce el poder central? ¿Es el conjunto de sujetos constitucionales legitimados para asumir las principales decisiones políticas? Más allá de su ropaje jurídico, ¿es el grupo de personas que maneja el máximo poder político? ¿Es la forma legalmente establecida asumida por el régimen político? ¿Es el propio régimen?

Interacciones entre cuerpos representativos y ciudadanía universitaria.

Comprender las organizaciones no desde un sentido estructural y racional, sino desde una perspectiva política y desde las interacciones y dinámicas que en ellas se constituyen, es focalizar la atención en sus conflictos, negociaciones, luchas de intereses y modos organizativos complejos.

Una visión política de la organización en la que conviven una amplia variedad de individuos y grupos de interés, inmersos en diferentes procesos políticos, nos lleva a comprenderla mas allá de

las concepciones que enfatizan estructuras racionales y estables, y reflejan la dinámica de la ciudadanía universitaria.

Desde una perspectiva política las metas de la organización, están abiertas a negociación, no son un elemento estable y orientan el funcionamiento de la organización. Desde esta visión política, la estructura formal de la organización, sus reglas, regulaciones y procedimientos, no son tanto un instrumento racional para organizar la actividad y lograr sus metas, sino el reflejo y producto de una lucha por el control político.

La estructura formal de la organización refleja el resultado de continuas acciones políticas entre individuos y grupos. La estructura organizativa se utiliza con frecuencia como un instrumento político.

Otro elemento importante de la concepción política de la organización sería considerar al conflicto como algo natural, incluso necesario, de la vida organizativa más que como un aspecto negativo, como un componente de la realidad institucional que demanda cambios.

Los procesos de toma de decisiones, también son un elemento muy importante, desde esta perspectiva política de la organización, dado que en una situación de decisión los miembros, grupos y coaliciones van a tratar de afectar políticamente lo que ocurra en la organización.

El proceso de toma de decisiones, desde esta perspectiva política, que es trabajado en profundidad como tema focal de la investigación para el análisis de la base empírica, es una importante fuente de poder, porque el individuo o grupo ejerce influencias en la dinámica de la toma de decisiones, y así de ese modo influir significativamente en los acontecimientos que se desarrollan en la organización universitaria.

La organización política de las instituciones es un submundo organizativo en el que todos reconocemos, actuamos y participamos. Por ejemplo hablamos de "agendas ocultas", "acciones maquiavélicas", "relaciones de interés", "intereses personales", "obsecuencias", "chismorreos".

El concepto de intereses se refiere a distintas situaciones que podemos definir como: el complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones, que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de en otra. En los procesos organizativos los miembros actúan según sus intereses determinando una dinámica institucional que no siempre responden a las metas y objetivos predeterminados que la organización se ha fijado.

Indagar respecto a los intereses no siempre es tarea sencilla, dado que los miembros de las organizaciones no lo expresan claramente y tampoco se ven reflejados en los propósitos que tiene la organización.

Los intereses, se convierten en "lógica de acción", un constructo que forma la coherencia entre objetivos, metas, medios y lógicas de acción. El "interés" y la lógica de acción nos lleva a comprender el interjuego de ideas, creencias, tensiones entre los miembros de la organización.

El objeto central del conocimiento de este enfoque, lo constituyen las decisiones humanas tomadas en los cuerpos colegiados de la organización y en las comisiones ad hoc, que representan en diferentes instancias funcionales a los distintos claustros de la institución.

La toma de decisiones implica un comportamiento según roles asignados a los integrantes en la institución, pero este comportamiento requiere esfuerzo por responder a normas establecidas, limitación de su desempeño laboral según las condiciones propias del mismo, intereses personales y sectoriales, negociaciones o consensos conforme a acuerdos o disidencias políticas.

Sin embargo, el dinamismo, aplicación, uso y valor de discrecionalidad de la toma de decisiones está dado no por el posicionamiento en la estructura orgánica sino por los criterios de las políticas de gestión del cuerpo ejecutivo y colegiado.

El poder político en la organización universitaria está dirimido entre los funcionarios ejecutivos y los cuerpos colegiados.

Los espacios políticos emergen de la legitimación de los claustros, pero estos eligen sus representantes ante el Consejo Directivo y ellos como representantes son los que eligen al cuerpo ejecutivo (Decano y Vice Decano), es el interjuego del rol ejecutivo-legislativo. Esto remite a líneas conjeturales que atraviesan la toma de decisiones resolutivas del órgano colegiado.

Este espacio de convalidación, es quien establece la regulación normativa, determinada en las atribuciones del mismo cuerpo a fin de diseñar las políticas de carácter normativo.

Por otra parte, no siempre en el funcionamiento del cuerpo colegiado se evidencian que las tomas de decisiones constituyen propuestas alternativas generadas en el mismo espacio, sino que han sido tratadas en otros espacios de la organización. Si este cuerpo colegiado no asume sus atribuciones específicas, no ejerce estos espacios instituidos, los mismos pueden movilizarse hacia otros lugares de la estructura de la organización, dejando vacíos de toma de decisiones o permitiendo que se configuren operadores y negociadores institucionales fuera del mismo.

Las instancias de sesión de los cuerpos colegiados son establecidas a partir de un orden del día, pudiéndose distinguir dos tipos de agrupamiento: Uno de carácter permanente, cuyo tratamiento requiere de la inercia de la administración en la que está regularmente establecida, (por ejemplo: tomas de decisiones referidas a aprobación de programas de cada asignatura, y otras referidas a funciones respecto a profesores o problemática de alumnos, concursos, designaciones, avales académicos) y otras de carácter coyuntural, que comprenden contenidos introducidos a propuesta de un miembro del cuerpo colegiado o la naturaleza de la urgencia de un problema que requiere tratamiento.

Los temas coyunturales en general son los de perspectivas políticas y los que requieren deliberaciones, reflexiones o consensos y alianzas para su resolución. La implementación del orden del día es una estrategia esencial en la organización y en el modo de organización que se pretende en las sesiones del órgano colegiado, dado que define las cuestiones a debatir, el momento en el que se lo debe hacer y los tiempos probables en función de la duración de las sesiones.

Se acentúa, por parte del órgano colegiado, más que la autonomía en la toma de decisiones políticas, la aprobación de políticas emergentes en otros lugares de la organización, inutilizando la posibilidad de ser un cuerpo generador de política anticipatoria y estratégica para la conducción de la institución.

El desarrollo de las sesiones de los cuerpos colegiados debería evidenciar un funcionamiento orgánico integrado y con propuestas de desarrollo compartido para ofrecer otras alternativas, sino evidencian su fragilidad estructural, si las respuestas de sus miembros, como se observó en una de las instituciones, monolíticamente adhiere sin deliberación a la misma. Ello confirma una toma de decisiones con asignación impuesta, y refleja un recorte a su autonomía colegiada, mostrando su fragilidad.

Esta trama vincular de lealtades, acuerdos o alianzas por fuera del funcionamiento instituido del órgano colegiado introduce una palanca que fragmenta el cuerpo y debilita su funcionamiento por que no facilita la discusión abierta, la confrontación de ideas sino el alienamiento en las votaciones. Un cuerpo colegiado que vota con recurrencia monolítica no opera con la función de toma de decisiones, ni piensa estrategias que sí son atribuciones de su propio cuerpo.

Problemática de la gobernabilidad en el ámbito universitario.

El problema del gobierno se asume en formas distintas: la del sistema electoral, de la responsabilidad, de la eficiencia, de la estabilidad (sustentabilidad), de la autoridad, de la alternancia, del ordenamiento partidario, de la *governance*, y de las variables que influyen en la forma de gobierno y la comparación entre estas.

Se debe tener en cuenta tres elementos esenciales: por una parte el término, por otra parte el concepto, y el tercer elemento es la actividad de gobernar.

Gobierno es muchas cosas distintas, a menudo contradictorias entre sí, no sólo una. Por eso, resulta difícil concentrarlas en una unidad. Es participar, pero también sentirse parte sin ser necesariamente protagonista directo, comprender a todos los interesados en decisiones asumidas en niveles muy variables, buscar consenso, plantear reglas y darles ejecución, respetarlas y hacerlas respetar así como tomar resoluciones independientemente de ellas, ordenar las síntesis política y garantizar su estabilidad, pero también apadrinar las transformaciones o directamente imponerlas, ejercer el poder y reconocérselos a muchos, a pocos, a uno solo (fenómeno o suceso político-concepto-sujeto-acción), es decir, reconocer quién toma las decisiones.

La acción de gobernar implica claramente la existencia de dos partes, una poseedora del poder y depositaria de la autoridad indispensable para su ejercicio, y otra sometida a tal autoridad y poder.

Este concepto de gobierno no excluye los significados más genéricos, del verbo gobernar, como dirigir a alguien o regular la marcha de algo, o aún el reflexivo comportarse.

Desde fines de la década del setenta y comienzos de la del 90 la política ha estado representada por el tema de la "governabilidad", el cual escondía dos problemas, por un lado se ponía en evidencia lo inadecuado de las urdimbres institucionales predispuestas a la regulación de la vida gubernativa que producía por lo pronto la ingovernabilidad. Y por otro lado, las dificultades encontradas en la gestión de los sistemas en función a la sobrecargas de demandas debido al crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas de las instituciones, con carencia de respuestas reducidas a subgovernar, es decir, a gobernar por debajo de las expectativas.

A partir de la década del noventa, cuestionada de un modo muy contundente por parte de la sociedad, la capacidad de conducción de los gobernantes para dirigir a los gobernados, en diferentes instituciones del sistema organizativo y social, emerge el problema de las condiciones, necesidades y modos diferentes de gobernar para solucionar las problemáticas emergentes de gobernabilidad, y producir cambios organizativos en atención a las demandas sociopolíticas, económicas, educativas y culturales.

Este cuestionamiento de la capacidad de conducción, el requerimiento de necesidades y los modos diferentes de gobernar también es reclamado a las instituciones universitarias, en razón de mayor flexibilidad y articulación con el sistema social, económico y cultural según su espacio contextual. La impronta de esta tendencia también repercute en la universidad, para el inicio de un proceso de cambio organizativo a partir de la revisión de sus marcos normativos, de implementación de nuevos modos organizativos en respuesta a las demandas emergente del contexto social.

Las estructuras organizativas de las instituciones universitarias, sin dejar de lado su viejo modelo fundante, adopta algunos espacios institucionales que se articulan con nuevas funciones a fin de flexibilizar su articulación con el medio. Estas funciones requieren de un replanteo de su visión institucional y de una construcción de los modos de gobernabilidad diferencial según su capacidad de receptividad de la demanda. La toma de decisiones ya no se centra en visión y misión interna sino que amplía sus lazos de articulación en relación a la comunidad local y global.

Estos nuevos modos organizativos requieren redefinir el concepto de gobernabilidad, entendido 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 contexto social y cultural. Es necesario la inclusión en esta definición la relevancia que significa "aglutina las formas de representatividad" en razón del significado que funda y sustenta los cuerpos colegiados, como el ámbito natural de la toma de decisiones. La esencia del modelo universitario latinoamericano se sustenta en la organización de la colegialidad representadas por los diferentes claustros. (Tancredi – Salmerón, 2006).

Aunque el ámbito académico es el eje vertebrador que tiene el verdadero espacio protagónico, las políticas de gobernabilidad, están fragmentadas por tensiones de información, comunicación y lógicas de poder. Los representantes no informan a los representados los criterios de razones de tomas de decisiones o argumentos de la racionalidad.

El Estatuto Universitario de la Universidad Nacional de Cuyo incluye dentro de sus órganos de gobierno la necesidad de un Consejo Social en representación de la comunidad local como lo establece la Ley de Educación Superior en su Sección dos, Órganos de Gobierno artículo 56: "... Los estatutos podrán prever la constitución de un Consejo Social, en el que estén representados los distintos sectores e intereses de la comunidad local, con la misión de cooperar con la institución universitaria en su articulación con el medio en el que está inserta. Podrá igualmente preverse que el Consejo Social esté representado en los órganos colegiados de la institución...". Previsto este artículo, y dada la necesidad de integrar a diferentes referentes sociales en las tomas de decisiones de los órganos universitarios, se observa que no se da el espacio que corresponde en la colegialidad para brindar una participación mayor a la comunidad.

Sentido y significado de los atributos de la gobernabilidad en los procesos de gestión universitaria.

La Universidad Argentina (de gestión estatal) debe salir de su isla invulnerable y mostrar y mostrarse en su capacidad de gobierno interno, ante el Estado, la sociedad y los emergentes competitivos de las universidades de gestión privada. Algunos de estos hechos forzaron a las universidades estatales a producir cambios en sus normas, estructuras organizativas y ofertas académicas.

Las ofertas académicas no se sustentan sólo en una concepción epistemológica de la disciplina, sino se organizan y estructuran ofertas de carreras a partir de problemáticas de la ciencia ó de áreas de conocimiento para la articulación con las necesidades de espacios laborales en la sociedad. El cambio en la concepción para abordar el conocimiento trae unido un cambio en las estructuras organizativas y las dinámicas institucionales.

Es decir, su gobierno no requiere ya de toma de decisiones para una eficiencia interna, sino, decisiones y consensos colegiados en respuesta a nuevos demandantes locales, nacionales e internacionales y evaluadores.

En general la universidad argentina, y en especial las tres facultades la Universidad Nacional de Cuyo, foco de estudio de nuestra investigación, revisan sus normas para la ampliación de funciones y servicios, pero poco cambian sus estructuras organizativas originales, creando formas paralelas de organización en razón de la necesidad de flexibilización y adaptación a nuevas ofertas académicas y servicios.

En esta búsqueda de su capacidad de gobernar, amplía sus cualidades o atributos para resignificar el sentido de su identidad y responder a las evaluaciones del poder público para continuar con su funcionamiento.

Entendiendo el concepto de atributos de la gobernabilidad como las propiedades o características del proceso de gestión, con la finalidad de considerarlos cada uno como fuente de modificación y perfeccionamiento, y la capacidad de sus órganos de gobierno para preservar la unidad y misión institucional, viabilizado en políticas y acciones institucionales para el logro de la consolidación y eficacia de su legitimidad.

Los atributos pueden ser muy numerosos hasta hacer difícil su tratamiento, lo que obliga a reducir su número a fin de focalizar y profundizar su estudio en esta instancia en el contexto universitario.

Se pueden mencionar algunos atributos como: autonomía, colegialidad, poderes compartidos, lógicas de acción y gestión, distribución de funciones, capacidad de comunicación y formación, capacidad para formular normas y creación de estrategias de aplicación, capacidad de debate, delegación de responsabilidades y competencias, capacidad de promoción y proyección institucional, profesionalidad en la gestión, construcción de un sistema político, visión integral institucional, roles grupales institucionales, capacidad de gestión, y varios otros más. Pero todos ellos tienen relación con el poder, quién lo ejerce, cómo se ejerce, cómo se transmite y qué procesos de toma de decisiones se han realizado y cómo han aceptado y adaptado los miembros de la institución a las mismas.

Estos atributos de la gobernabilidad están pensados desde la perspectiva de mejora y cambio institucional, por lo tanto su consecución se relaciona con la optimización en los procesos de gestión universitaria. Difícilmente se puede observar una institución que comprenda y desarrolle todos estos atributos de manera óptima y plena, ya que si así fuera sería la institución con mejor gobernabilidad en el ámbito universitario.

No se debe olvidar que los atributos no son dados por la institución en sí misma, sino, que son contruidos y configurados por los miembros de la institución y por aquellos que deben gestionarla, incluyendo en este proceso al órgano público que la evalúa (Estado Nacional) y a la demanda social que le reclama con distintas urgencias sus posibilidades de cambio.

No es objeto en esta ponencia de hacer un análisis detallado del sentido y significado de cada uno de los atributos planteados, aunque a lo largo de esta exposición se han expuesto con mayor profundidad algunos de ellos, pero dada la tradición organizativa institucional de la Universidad Nacional de Cuyo el atributo de la autonomía forma parte indisoluble de su identidad desde sus orígenes. Hoy en el ámbito universitario se reclama, debate y discute cuál es la comprensión de la autonomía en razón de los nuevos modos de gobernabilidad y de las injerencias de regulación del Estado Nacional y de las exigencias de la demanda del mercado local, nacional e internacional.

La autonomía en la Universidad Nacional de Cuyo y en el país todo, formó y forma parte de su soberanía. Como soberana, la universidad constituye una suerte de república democrática donde

sus integrantes designan sus propios gobernantes y gobiernan todos los espacios organizacionales que a ella le compete. Pero esta autonomía hoy está en un espacio de debate porque todavía no encuentra alcances y límites en relación con el Estado Nacional y la sociedad.

Condiciones y modos de inserción en un mundo con tiempos acelerados difieren de los tiempos de consensos y acuerdos de las propias políticas universitarias. La temporalidad en la toma de decisiones es inversamente proporcional a los consensos en los cuerpos colegiados.

La autonomía se nutre del cogobierno, pero no se reduce a este último, en razón de la injerencia de otros factores exógenos a la misma. La injerencia del Estado al interior de las Universidades estatales, a partir del financiamiento, de mecanismo de control y rendición de cuentas, así como también, la necesidad de una real apertura de la Universidad al contexto y adecuación a la nueva realidad social, evidencian la urgencia de hacer tierra fértil al repensar la autonomía universitaria, para darle un nuevo valor, para reconceptualizarla y para darle fuerza, credibilidad y adecuación a las políticas de gestión universitaria.

Quizá requiera comprender nuevos modos de gestión universitaria, mayor profesionalidad, información y comunicación para la capacidad de debate y estructuras organizativas flexibles y dinámicas que evidencien ser superadoras y proyectivas de las necesidades de la sociedad.

Bibliografía

- Allard, R. (1987): *Gestión educativa para la calidad de la educación. Desafíos, problemas y áreas de acción*. Revista de Tecnología Educativa, Vol. X – Nº 2 y Nº 3, Santiago Chile. OEA.
- Altbach, P. (2001): *Educación superior comparada. El conocimiento, la universidad y el desarrollo*. Cátedra UNESCO. Bs. As. Argentina. Universidad de Palermo.
- Ball, S. (1989): *La micropolítica de la escuela*. Barcelona. Paidós/MEC.
- Brunner, J. J. (1996): *Investigación social y decisiones políticas*, Nº 146. Santiago de Chile, Nueva Sociedad.
- Clark, B. (1997): *Las universidades modernas, espacios de investigación y docencia*, UNAM, México.
- Colombo, P. (2003): *Gobierno – Léxico de política*. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.
- Kliksberg, B. (1995): *El pensamiento organizativo*. Buenos Aires, Argentina. Tesis-Norma.
- Ley de Educación Superior Nº 24.521. República Argentina.
- Pasquino, G. (2004) *Sistemas políticos comparados*. Buenos Aires. Prometeo.
- Pedró, Francesc y Puig, I. (1999): *Las reformas educativas. Una perspectiva política y comparada*. Barcelona, España. Ed. Paidós.
- Portinaro, P. P. (2003): *Estado – Léxico de política*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Nueva Visión.
- Roig, A. A. (1998) *La universidad hacia la democracia*. Mendoza. Argentina. Ed. Ediunc.
- Sartori, G. (1992): *Elementos de teoría política*. Madrid. España. Ed. Alianza.
- Schwartzman, S. (2000) *América Latina: las respuestas nacionales a los desafíos mundiales* en Altbach, P. y Peterson, P. *Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*. Buenos Aires. Biblos.
- Tancredi Olmos, M. y Salmerón, E. (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>.