

# “Construcción de la gobernabilidad en la gestión universitaria asociada al uso de las TICs”

Autor Artículo: Doctorando Eduardo Salmerón

Proyecto de Investigación:  
Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y tecnologías asociadas.

Palabras Clave:  
Gobernabilidad, Políticas de gestión universitaria, Tecnologías, Toma de decisiones.

Unidad Académica: Facultad de Educación Elemental y Especial. UNCuyo.  
e-mail: esalmeron@uncu.edu.ar

---

## 1. Introducción

Este artículo se propone comunicar parte de la investigación sobre Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y tecnologías asociadas.

Observamos que en los hechos cotidianos de las prácticas institucionales hay concepciones dicotómicas en los modos de gobernabilidad al construir políticas de gestión educativa. Se aborda el uso de las TICs en el proceso de la gobernabilidad, inicialmente, a partir de comprender y analizar la dinámica de los intercambios políticos que se configuran en el ámbito de los consejos directivos y otros cuerpos colegiados en donde ocurren consensos o desacuerdos en la toma de decisiones conformando la comunidad política universitaria.

En esta última concepción se produce un quiebre entre los supuestos políticos y las correspondientes tecnologías asociadas, es decir, la formación de recursos humanos en el proceso de gestión y el comportamiento organizacional no se adecuan al uso de dichas tecnologías.

Estos quiebres entre las políticas de gestión y su relación con las TICs, en muchas ocasiones impiden procesos exitosos en la gestión de las instituciones creando situaciones de dificultades en su “*gobernabilidad*”.

Frente a este problema, en la investigación se hace necesario explicitar las hipótesis o supuestos iniciales desde donde parte el presente trabajo. Una hipótesis sostiene que las políticas de gestión en educación superior, configuran modos contradictorios según el impacto y la inserción de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Otra hipótesis, postula que los actores institucionales que generan las políticas de gestión, en los diferentes niveles y configuraciones, tendrían una tendencia sistemática a resistirse a la adopción de tecnologías como soporte de información.

Por lo tanto, el núcleo central de este artículo se centra en describir las políticas de gestión y las tecnologías asociadas y comprender y explicar las relaciones de gobernabilidad, según el nivel y madurez en la adopción de tecnologías de la información y de las comunicaciones en dos unidades académicas de educación superior.

La lógica de desarrollo investigativo es cualitativa, y se explica e interpreta de modo transversal el objeto de estudio focalizado en dos unidades académicas a partir de un modelo conceptual del impacto de tecnologías asociadas que emerjan de las políticas de gestión.

## **2. Abordaje del concepto de gobernabilidad y tecnologías de la información y de las comunicaciones.**

Weber (1946), definía al poder como una relación entre los que mandan y los que obedecen, como la capacidad de imponer la voluntad de unos sobre otros. Cuando el poder es considerado como legítimo es percibido por los individuos de una comunidad como "autoridad".

La relación existente entre poder y "autoridad", puede ser considerada como una dimensión política de las relaciones entre grupos e instituciones existentes en la universidad, e implica la formación de coaliciones cambiantes y grupos de interés, que producen procesos de toma de decisiones generalmente desordenados, donde las reglas y normas dependen del libre juego de las fuerzas del mercado político interno, en las que el conflicto es legítimo y esperado, y donde la luchas de las ideas y las creencias suelen también resolverse en términos de ganadores y perdedores.

Pero si la existencia de una autoridad presupone una relación de poder basada en la legitimidad, ello deriva también en una expresión empírica, observable y distinguible: una estructura de gobierno, donde autoridades y grupos subordinados establecen una clara relación de dependencia, de ejercicio del viejo y nunca resuelto para siempre problema de la obligación política.

En el caso de la universidad, la construcción de la autoridad política está estrechamente ligada a un sistema de reconocimientos y prestigios académicos, que suelen convertirse en los principales (aunque no exclusivos) atributos del ejercicio político. El gobierno universitario se convierte entonces en una función de las relaciones entre diversos cuerpos políticos, burocráticos y académicos, cuyos puntos de equilibrio se manifiestan en los procesos de elección de autoridades y funcionarios de la universidad, pero también en los procesos de toma de decisiones y de su implementación.

Hay aquí una de las primeras y constantes evidencias de que tener el poder no es lo mismo que ejercer el poder, lo que implica una paradoja. El ejercicio del poder supone una traducción del acto de tener el poder para convertirse en una "acción colectiva conjunta" capaz de soportar un proceso de reforma institucional.

El ejercicio de la autoridad legítima supone también la existencia de cierto orden político institucional, más o menos estructurado en cada caso, que se encuentra atrapado por las tensiones entre diversas lógicas de la acción de las redes organizadas de poder: lógicas políticas, burocráticas, de anarquías organizadas o colegiadas, que terminan por establecer ciertas fronteras, entre lo político, lo administrativo-burocrático y lo académico.

Algunas de estas fronteras aparecen claramente delimitadas y codificadas en leyes orgánicas, reglamentos, procedimientos y rutinas. Pero en el caso de la universidad en cuestión, muchas de estas fronteras tienen límites borrosos y ambiguos, sujetos a múltiples contingencias inestables.

Es en este espacio de ambigüedad y "flojedad" donde las redes organizadas de poder negocian sus intereses cotidianos, y en los cuales se superponen las lógicas que coexisten en la universidad. Cuando este espacio no es suficiente para estabilizar los intercambios regulares entre los actores, se resalta la existencia de las fronteras "duras" de la institución, que terminan siendo subordinadas a las fronteras siempre móviles e irregulares de la política universitaria.

El supuesto central del que se parte, es que los problemas del poder en la universidad no son tanto un problema de estructuras de gobierno como de gobernabilidad institucional. Ello significa colocar el énfasis analítico en el estudio de las redes organizadas de poder que coexisten en las universidades asociadas a las tecnologías de la información y de la comunicación, y su relación con la construcción de la autoridad política en dichas organizaciones.

Este artículo focaliza las relaciones entre los problemas de la gestión de las tecnologías de la información y la comunicación como soporte en los procesos de la gobernabilidad y el cambio institucional en una universidad de gestión estatal argentina, las ideas y afirmaciones aquí expuestas son de carácter exploratorio y reflexivo, que esperan de mas información, de tiempo y discusión para alcanzar mayor solidez teórica e interpretativa.

En la literatura sobre el tema del poder en la universidad, una parte importante se ha orientado a tomar al gobierno universitario, o las estructuras de gobierno de la universidad, como la unidad de análisis primordial para entender el fenómeno más amplio del poder universitario.

Ello significa concentrar la atención en los patrones de autoridad, los procesos de toma de decisiones, las formas de organización del gobierno o los vínculos entre las autoridades universitarias con las fuentes de información, como objetos de estudio capaces de explicar los procesos de construcción y ejercicio del poder en la universidad.

Sin embargo, estas perspectivas suelen ofrecer una visión formal, con frecuencia estática, de la manera en que se construyen y cristalizan formalmente las relaciones de poder al interior de las universidades.

Se aborda el uso de las TICs en el proceso de la gobernabilidad, inicialmente, a partir de comprender y analizar la dinámica de los intercambios políticos que se configuran en el ámbito de los consejos directivos y otros cuerpos colegiados en donde ocurren consensos o desacuerdos en la toma de decisiones conformando la comunidad política universitaria.

Diversos autores definen el concepto de gobernabilidad especificando algunos atributos y componentes en el mismo, lo que lleva a considerar a este como un concepto polisémico:

Por "gobernabilidad" se entiende la capacidad del "sistema" universitario para atender eficazmente las demandas de sus grupos internos, mediante fórmulas institucionales de resolución de conflictos y producción de acuerdos (Acosta Silva, 2002).

Gobernabilidad institucional es la capacidad de sus órganos de gobierno para preservar un sentido de unidad y de misión institucional, de traducirlo en políticas y de transmitirlo a las acciones emprendidas y para motivar, promover y articular comportamientos, logrando a la vez la efectividad y la consolidación de la legitimidad. Abarca, por lo tanto, los órganos de gobierno, sus reglas básicas y las modalidades de ejercicio de sus funciones (Martínez Nogueira, 1999).

Como acuerdo teórico en el equipo y en el espacio del desarrollo de la investigación se postula el concepto de 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 (Tancredi – Salmerón, 2006).

Es necesario referenciar el concepto de gobernabilidad explicitado en relación a las tomas de decisiones efectuadas en los cuerpos colegiados, en razón de que son los espacios de representatividad legítimamente constituido en el ámbito de la universidad. Si bien, cabe destacar que este no es el único espacio asociado a la gobernabilidad dentro de una institución universitaria, pero si está focalizado a los fines de la instancia investigativa.

Es decir, desde una perspectiva de gobernabilidad no se hace tanto énfasis en la forma del gobierno universitario, sus componentes y relaciones, como en la capacidad de gobernar que tienen las autoridades universitarias en contextos institucionales específicos y el uso de las TICs como componente que condiciona procesos de gobernabilidad.

Desde esta perspectiva, el problema de las universidades en proceso de cambio institucional, radica no tanto en su forma de gobierno como en su grado de gobierno.

El análisis de la gobernabilidad universitaria y las tecnologías asociadas implica considerar una serie de supuestos básicos:

Que exista una comunidad universitaria representativa de los diferentes claustros que recurra a las TICs como soporte de la toma de decisiones imprimiendo un sentido dinámico en la gestión.

Que cuerpos colegiados y equipos de conducción tomen decisiones a partir de información oportuna, veraz y fiable provista por una organización informatizada.

Que el ámbito de la universidad, constituido por diversos claustros, sea un espacio de relaciones políticas, cuyas interacciones requieren de acuerdos y negociaciones para la reducción de conflictos en la institución.

Que el uso de las TICs en el cambio organizacional configuren nuevos espacios de interrelación laboral, procesual, procedimental, control de gestión, y servicios, posibilitando

diferentes intercambios sociales y temporales que contribuyan a los modos de gobernabilidad que sustenta cada institución.

### **3. Reformas estructurales e institucionales. Respuestas de la UNCuyo.**

Los hechos cotidianos de las prácticas administrativas en el ámbito de la UNCuyo, están regulados por normativas básicas fundamentales tales como el Estatuto Universitario, el Plan estratégico (2002-2005) y la Ordenanza 17/03-CS. Desde este marco regulador se percibe como elementos comunes a los distintos requerimientos de apoyo, tres conceptos claves: a) Información; b) Comunicación y c) Oportunidad (rapidez de respuesta).

En función de ellos se programa el desarrollo de sistemas y procedimientos que faciliten su concreción, especificando las siguientes:

- La provisión de infraestructura tecnológica para la convergencia de servicios de comunicaciones y datos (telefonía digital, tendido de redes de datos, etc.).
- La conformación de espacios de participación a través de comisiones de tecnología con el objeto de construir acuerdos respecto a los recursos tecnológicos en forma horizontal en toda la Universidad,
- Servicios tales como diseño y desarrollo de sistemas informáticos, nuevos servicios como educación a distancia y experiencias pilotos de sistemas de gestión administrativa, los cuales se encuentran actualmente en pleno proceso de integración en los procesos administrativos.

En particular la referida Ordenanza estipula las políticas en materia de personal de apoyo académico y las normas básicas destinadas a guiar el diseño de las estructuras organizativas de la Universidad.

Dada la necesidad, en este ámbito, de incorporar nueva tecnología administrativa destinada al rediseño de los procesos estratégicos, políticas, sistemas y estructuras organizativas que la sustenten se constituye un proceso destinado a optimizar la gestión integral de la universidad, mediante un espacio de participación dedicado a la *reingeniería administrativa* de la misma.

En esta disposición normativa de previsión de procesos de cambio, se busca la transformación organizativa a partir de estructuras orgánicas flexibles que permitan la adaptación institucional a la satisfacción de las demandas de servicios internos y externos con niveles de calidad. Por lo que, al estandarizar las estructuras organizativas de las unidades académicas en relación a las funciones básicas, para ubicarlas en niveles similares de agrupamiento y categorías escalafonarias, supondría lograr un criterio único organizacional.

Sin embargo, este criterio de estandarización no asegura ni garantiza el desarrollo pleno de cada unidad académica, dado que enfatiza los aspectos operativos, de apoyo académico, y olvida la función fin de la universidad que es la flexibilidad y la dinámica académica y de investigación.

Así es como, cabe plantearnos los siguientes interrogantes, acerca de qué significa estandarizar las estructuras organizativas de las funciones-medio:

¿Sus resultados a quienes benefician?

¿Este beneficio corporativiza en mayor medida las funciones de apoyo?

¿La similitud estructural entre las unidades académicas favorece la flexibilidad de la demanda externa de cada una referente a sus servicios y actividades académicas?

Las funciones básicas en estas recomendaciones, son comprendidas como una preocupación institucional, en virtud de la disparidad de criterios en la asignación de categorías escalafonarias y previendo un principio de equidad, se considera conveniente que a igual responsabilidad se le asigne un igual nivel de jerarquía, criterio que depende de la decisión política y de la disponibilidad presupuestaria.

La especificación para constituir estructuras alternativas, óptimas en relación a la necesidad de transformar las nuevas formas estructurales y organizativas, se detalla, en este pequeño párrafo del siguiente modo:

*“Existen nuevas formas organizativas tales como las redes de instituciones relacionadas, que maximizan la coordinación, la obtención de economías de escala y la explotación de sinergias. Otra posibilidad es considerar, también, las organizaciones matriciales por programas o proyectos... Es evidente que una transformación de esta naturaleza conlleva un cambio cultural profundo para su instalación y gestión y la Universidad, por su naturaleza, debe liderar esos cambios.”<sup>1</sup>*

#### **4. Las TICs y los procesos de gobernabilidad.**

Se requiere la base de tres dimensiones de análisis fundamentales para generar sistemas de información que colaboren con la gestión y la toma de decisiones.

La tecnología de la información asociada a procesos institucionales:

- Gestión y toma de decisiones.
- Recursos.
- Actores institucionales.

Para completar el modelo conceptual desde una perspectiva sociotecnológica, se puede decir que los cimientos de estas dimensiones de análisis son las políticas institucionales

---

<sup>1</sup> Fragmento del texto de la Ordenanza 17/03-CS Universidad Nacional de Cuyo.

que viabilizan la posibilidad de llevar adelante las acciones en función de un objetivo más amplio.

La incorporación de la tecnología –que impacta directamente sobre los recursos humanos de la institución, la organización y su estructura- es un proceso largo, que implica un profundo cambio cultural.

Una característica en los sistemas de información son los procesos con los datos involucrados. Los procesos son consumidores de datos y productores de nuevos datos (input-output). En general se observan procesos manuales, obsoletos, llenos de excepciones (a veces son más las excepciones que las reglas), donde las responsabilidades de los distintos actores que los llevan adelante no son claras, y no están bien definidos los datos. Si bien en muchos casos existen manuales de procedimiento, estos manuales con frecuencia cumplen una función formal, pero que no reflejan la realidad práctica.

Otra característica interesante de mencionar es que parte de los procesos se realizan utilizando tecnología como sustituta de las antiguas máquinas de escribir, o resolviendo problemáticas acotadas, perdiendo así el potencial que las herramientas tecnológicas tienen de integrar áreas y procesos estableciendo una única entrada de cada dato a fin de asegurar la no redundancia de los mismos.

Los miembros del Consejo Directivo que cumplen una función decisoria en cada unidad académica, en general tienen poca cultura en el uso de la información para el análisis institucional o toma de decisiones, pero a su vez aumenta la necesidad de contar con datos completos y confiables.

Con la combinación de estas características de roles y procesos, obviamente, los datos que se producen en la gestión carecen de calidad, disponibilidad y confiabilidad. En esas condiciones, los cuerpos colegiados y los equipos de conducción, ni siquiera consideran la posibilidad de tener información para la toma de decisiones, porque no confían en los datos que se producen.

Esto crea una cultura de desconfianza para los equipos de conducción. La transformación consiste en producir cambios para que se cree otra cultura, que se empiece a confiar en los datos, a colaborar en la toma de decisiones de la institución en función de los datos que la propia institución produce.

El ciclo que produce esta realimentación puede ser positiva o negativa, y puede describirse como un círculo virtuoso o un círculo vicioso.

Las características descritas en el apartado anterior retratan un círculo vicioso, donde la retroalimentación es negativa: la tecnología es considerada como un gasto y un sustituto

que soluciona problemas de algunas áreas y que ensambla soluciones dispersas y diversas. No es concebida como herramienta transformadora.

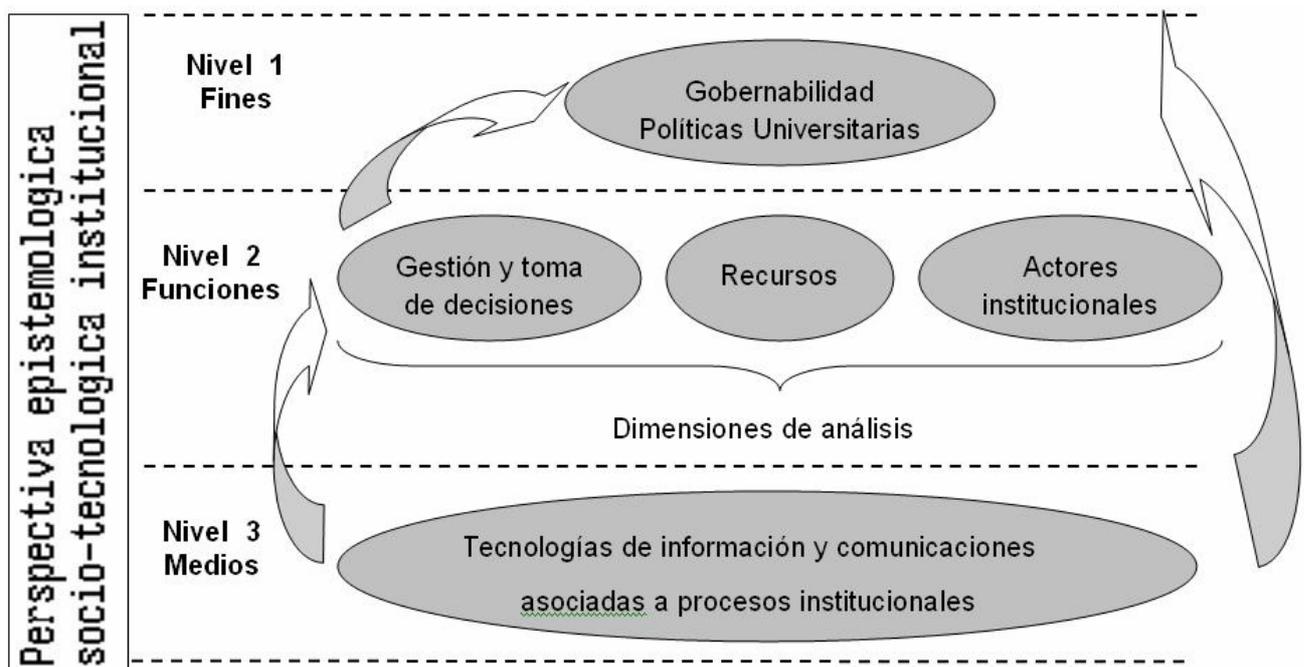
Los sectores administrativos están desmotivados y carecen de una visión integral de los procesos, los técnicos son escasos, generalmente mal capacitados y no se valoriza su función. Los procesos son engorrosos y no generan información confiable, por lo tanto, la información producida no constituye un soporte para la toma de decisiones.

Una transformación de ese círculo, o sea una retroalimentación positiva entre tecnología, procesos y recursos humanos, implicaría que la institución pudiese disponer de información de calidad. Al incorporar las tecnologías de la información en las instituciones, obligaría a revisar procesos, definiciones de datos y circuitos de la información. Estos datos, a su vez, podrían ser transformados y convertidos en información. Esta información podría ser utilizada para la toma de decisiones.

El equipo de conducción y los integrantes de los Consejos empezaría a confiar en estos datos y por lo tanto a incorporar la cultura de la toma de decisiones basada en información. Esto impulsaría una jerarquización del trabajo del día a día del personal administrativo, motivando asimismo el trabajo diario.

La tecnología empezaría a ser concebida como herramienta al servicio de la institución que colabora en la mejora de las transacciones, en la mejor definición de los procesos y como promotora de reglas más precisas. Las excepciones empezarían a disminuir y las responsabilidades de los actores se definirían con mayor claridad.

Gráfico N° 01: Modelo conceptual de la gobernabilidad y tecnologías de la información y de las comunicaciones.



Fuente: elaboración propia.

### **5. A modo de conclusión: Dos casos significativos en el uso de las TICs (Facultad de Educación Elemental y Especial y Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)<sup>2</sup>.**

La estructura organizativa de las relaciones jerárquicas y funcionales del área de tecnología de la información y de la comunicación, presenta diferencias jerárquicas, pero no funcionales, entre las dos unidades académicas de la misma universidad. El Estatuto Universitario no prevé esta área funcional, pero la misma está incluida en los organigramas de las dos instituciones.

En el análisis referente a los criterios de racionalidad respecto de la constitución de estructuras organizativas en el área académica, administrativa e investigativa en general, se observa que se representan y diseñan en el organigrama, en ambas facultades, prevaleciendo la concepción jerárquica por niveles tradicionales y no por espacios de funcionalidad y representatividad.

Aunque rige un mismo marco normativo para toda la UNCuyo y un mismo plan estratégico integral, se construye en cada unidad académica modalidades de uso de las tecnologías diferenciales según criterios y políticas internas de cada una.

Las tomas de decisiones realizadas en los Consejos Directivos, de las unidades académicas observadas en el período (2005-2007), no hacen referencia a la incorporación de las TICs a la gestión operativa en las distintas instancias administrativas pero sí muestran el inicio de la incorporación de las mismas en lo referido al uso de oferta informática para estudiantes y profesores, designación de representantes para la implementación de sistemas informáticos universitarios en gestión académica y la previsión de reforzar las salas de informática con intencionalidad política por parte de los Consejos Directivos para ampliar estos servicios.

Al implementarse la aplicación de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación como el Sistema Siu-Guaraní, el que sistematiza y gestiona el desarrollo académico del alumno, en su inicio limitó al Consejo Directivo a que aplicara y tomara decisiones en situaciones individuales y colectivas de condicionalidad. Se supuso que el sistema no permitía la figura de condicionalidad para ser registrada.

Esta situación de la comprensión de la operatividad de este sistema, luego fue clarificada dado que es recurrente la solicitud de readmisión y extensión de carreras, en las que de modo permanente el Consejo Directivo se expide fijando fechas a término de modo individual según la situación del rendimiento académico del alumno.

---

<sup>2</sup> FCPyS: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. FEEyE: Facultad de Educación Elemental y Especial.

Se constituyen en la institución espacios formales de comunicación a partir de reuniones regulares con el personal de cada sector, con docentes, entre cada secretario y el personal involucrado en las funciones específicas de esa área organizativa, con el objeto de atenuar la comunicación informal que dificulta los procesos de gobernabilidad en la institución.

La inclusión de la tecnología asociada a la toma de decisiones en los procesos de gestión es revalorizada como un facilitador en la vida de las interacciones humanas institucionales. Las limitaciones de su implementación son lentas en razón de sus costos y de la necesidad de recursos humanos especializados. Se han incorporado a las funciones administrativas: Sistema de Seguimiento de Documentación, Sistema de Gestión Académica, Sistema de Gestión de Personal y Liquidación de Haberes, y el Sistema de Registro de Asistencia y Comunicación a Profesores.

Implementar procedimientos administrativos y académicos a partir de la incorporación de nuevas tecnologías generó en la institución universitarias observadas, situaciones de quiebre entre aquellos recursos humanos formados en las mismas y aquellos otros que tenían desconocimiento del uso de las tecnologías. Este quiebre creó distancias en las relaciones institucionales desvalorizando las tareas realizadas por procedimientos tradicionales ante aquellas que podían ser sistematizadas e informatizadas.

El soporte de las nuevas tecnologías todavía no integra procesos o circuitos entre las diferentes oficinas de la institución, quedando parcelada la información en cada espacio organizativo.

Las resistencias a los cambios, sean estos referidos a criterios organizativos, aplicaciones de nuevas tecnologías, implementación de nuevos procedimientos administrativos, incorporación de nuevas carreras, producen situaciones conflictivas según corresponden a los diferentes claustros universitarios, dado que a veces se dan situaciones de “boicot”, a fin de mantener los espacios personales ya consolidados.

La asociación de las tecnologías en el desarrollo de acciones administrativas, académicas e investigativas tienen una relación directa con intereses y necesidades de la formación de recursos humanos, posibilidades de aprendizaje, tiempos institucionales y tiempos personales de formación, comprensión y adecuación de la necesidad de sistematización de datos al servicio de los procesos de gestión como elemento dinamizador y no como limitador de la tarea.

Como categoría significativa emergió de modo recurrente en los modos de gobernabilidad la temporalidad decisional relacionada con el proceso de construcción de consensos en cada uno de los claustros, lo que a veces dificulta la toma de decisiones por juicios profesionales.

Los consensos están contruidos a partir de prácticas cara a cara, es decir de modo presencial. Los argumentos que se exponen en tales consensos, muchas veces están fundados en criterios individuales o en fuentes subjetivas y no en racionalidades normativas ni en fuentes documentales soportadas tecnológicamente.

Así es como, tiempo y consenso son dos componentes esenciales para la construcción de un proyecto democrático enmarcado en un proceso de gobernabilidad institucional. Construir espacios de consenso institucional es directamente proporcional al insumo de tiempo, de acuerdo a las prácticas presenciales en las que se realizan. La optimización del tiempo podría ser viable mediante el uso de un soporte tecnológico adecuado para la gestión, la información y la comunicación.

Pareciera que la temporalidad es inversamente proporcional a los consensos, destacando que el núcleo organizativo más sustantivo del modelo universitario son los cuerpos colegiados. Estos espacios de deliberación y consenso entre claustros insumen un tiempo mayor en el ejercicio de sus derechos democráticos sin el uso óptimo de los recursos tecnológicos, lo que problematiza las posibilidades de gobernabilidad institucional.

Analizados, por otra parte, los documentos informativos, actas de los Consejos Directivos de las dos facultades en estudio, no se evidencia un registro referente a que las toma de decisiones sean sustentadas en las tecnologías de la información y de la comunicación como soporte de información y de comunicación, teniendo escasa inserción y generando modos contradictorios de gobernabilidad.

## 6. Bibliografía citada.

- Acosta Silva, Adrián, (2002): *Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión*. Publicado en: *Tiempo Universitario*. Universidad de Carabobo, Venezuela
- Altbach, Philip, (2001): *Educación superior comparada. El conocimiento, la universidad y el desarrollo*. Cátedra UNESCO. Universidad de Palermo, Bs. As. Argentina.
- Bates, A.W., (1999): *Cómo gestionar el cambio tecnológico*. Ed. Gedisa, España.
- Bates, R. Etalii, (1989): *Práctica crítica de la administración educativa*. Ed. Universidad de Valencia, España.
- Brunner, José Joaquín, (1993): *Investigación social y decisiones políticas*. Nueva Sociedad Nro. 146 Noviembre-Diciembre 1996, pp. 108-121. Chile.
- Brunner, José Joaquín (1999): *Educación Superior y desarrollo en el nuevo contexto latinoamericano*. Recuperado el 4 de agosto de 2005 de: <http://www.mecesup.cl/mecesup1/difusion/revista/revista1B.pdf>
- Brunner, José Joaquín, (2000): *Nuevas Tecnologías y Sociedad de la Información*, PREAL N° 16.
- Castells, Manuel: *The Rise of the Network Society*, Cambridge, Massachusets. Traducción de la cátedra de Informática y Relaciones Sociales. Recuperado el 4 de agosto de 2005 de: <http://www.hipersociologia.org.ar/base.html>
- Clark, Burton, (1997): *Las universidades modernas, espacios de investigación y docencia*. UNAM., México.
- Hoyle, E., (1988): *Micropolitics of Educational Organizations*, en A. Westoby (De.).
- Kliksberg, Bernardo, (1995): *El pensamiento organizativo*. Ed. Tesis-Norma. Buenos Aires, Argentina.
- Krotsch, Pedro, (1993): *La universidad argentina en transición: ¿del Estado al mercado?* En *Revista Sociedad*, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Krotsch, Pedro, (1997): *¿Existe un campo de estudio sobre la universidad?* *Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación*. N° 10 *La Universidad Hoy*. Facultad de Filosofía y Letras UBA. Miño y Dávila Editores.
- Pedró, Francesc y Puig, Irene, (1999): *Las reformas educativas. Una perspectiva política y comparada*. Barcelona, España. Ed. Paidós.
- Rinesi, Eduardo y otros, (2005): *Universidad: Reformas y desafíos*. Prometeo Libros. Bs. As.
- Tancredi, Mirtha y Salmerón, Eduardo (2006): *Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas*. Informe Final. SECTyP. UNCuyo.
- Weber, Max (1946) *seáis in Sociology*, traducción inglesa de H. H. Perth y C. Wright Mills, Oxford University