



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



ESTRUCTURA DE GESTIÓN UNIVERSITARIA: UNA MIRADA EMPÍRICA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Torres, J.¹, Poma, V., Almada, S., Liksenberg, D., Pierre, J.²

Instituto de Administración
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Córdoba



Resumen

Se ha generalizado la idea de que el cambio permite la supervivencia de la organización, que de otra manera se vería amenazada, desencadenando una era de transformación organizacional. Conformada la necesidad de la adaptación, resulta inminente definir los requerimientos que guiarán el cambio. En este trabajo, se aborda la discusión sobre un cambio del tipo no estructural en el marco de la Universidad Nacional de Córdoba. Para ello se presentan evidencias que justifican una transformación que no alcance a modificar sustancialmente la estructura de gestión actual.

Dirección electrónica: jettorres@eco.unc.edu.ar

¹ Director e Investigador Jefe del Instituto de Administración F.C.E.-Universidad Nacional de Córdoba

² Investigadores de Instituto de Administración F.C.E.-U.N.C.

I. Introducción

La turbulencia que ha caracterizado al mundo en los últimos años ha dado lugar a que a las actividades que tradicionalmente debían ser realizadas por las organizaciones, se les agregue las de abocarse a la tarea de iniciar y ajustarse al cambio contextual.

Se ha generalizado así la idea de que el cambio por definición es bueno, ya que permite la supervivencia de la organización que de otra manera se vería amenazada. Por el contrario, la resistencia al cambio es mala (Huy et al, 2003). Lo anterior ha desencadenado una verdadera era de transformación organizacional con resultados diversos.

En este escenario, se instalan objetivos para lograr el cambio organizacional que parecen verdaderas declamaciones genéricas, normativizando el cambio, válidas tanto para organizaciones públicas como privadas y justificándose dichas declamaciones en el aumento en la competencia y en la necesidad de hacer eficiente y dar transparencia al uso de los recursos, públicos y privados, atendiendo al reclamo de distintos “stakeholders”.

Corresponde preguntarse dada la amplia consistencia y generalidad de este mensaje y por los riesgos involucrados en los procesos de cambio, ¿Debe una organización determinada adaptarse?, o dicho de otra manera ¿Las funciones que desempeña esta organización, su cultura interna y los procesos de gestión o de gobierno, son los adecuados para los tiempos actuales? (Middlehurst, 2004). Debe tenerse en cuenta que las estrategias neutrales no necesariamente son menos efectivas que las que formulan un cambio (McMillan et al, 2001).

Una vez conformada la necesidad de la adaptación, resulta necesario definir los requerimientos que guiarán el cambio, preguntándonos lo siguiente: ¿La organización que nos ocupa debe perseguir incrementar la eficiencia? ¿Encontrar nuevas fuentes de recursos?, ¿Mejorar el desempeño aumentando el rango de actividades y servicios? ¿O todo lo anterior? ¿Qué requerimientos de Stakeholders (gobierno, estudiantes, empresas, partidos políticos, etc.) son satisfechos a través de la realización de los objetivos? ¿Por qué dichos requerimientos deben ser satisfechos?, ¿Cuáles son las ideologías subyacentes en dichos requerimientos? ¿Cuál es la magnitud real del cambio a realizar? (Huy et al, op.cit.)

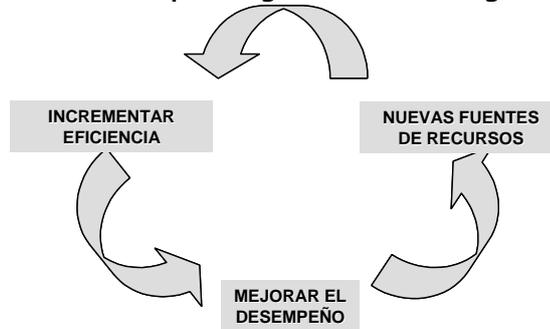
Luego de definida la orientación del proceso, podemos tratar de identificar los cambios necesarios para alcanzar los objetivos. ¿Deben modificarse las estructuras organizativas, creando nuevos roles y puestos? ¿A nivel individual y/o de grupos? ¿Los procesos de decisión? ¿Los métodos de evaluación y control? ¿Cuáles son las actividades que determinarán la efectividad institucional: evaluación del resultado de aprendizaje, revisión de programas académicos, planeamiento estratégico, puntuaciones (scorecards) de desempeño), benchmarking, mediciones de calidad, etc? (Welsh et al, 2003), ¿Las modificaciones y nuevas actividades deben ser similares a las adoptadas por las empresas de negocios ante desafíos similares o adaptadas a la cultura interna de la organización universitaria en particular? (Clark,1998,2000) ¿Cómo podemos definir la cultura organizacional imperante en la universidad que nos ocupa? (McNay,1995).

Determinada las actividades estratégicas a realizar se pueden analizar los espacios que se generan, por ejemplo, para el personal técnico y administrativo en la gestión de las universidades. Lo anterior dependerá de la respuesta a las siguientes preguntas ¿En qué medida los equipos técnicos y administrativos de la organización universitaria apoyarán las actividades que persiguen la efectividad institucional? ¿Cuáles son los factores, inhibidores o favorecedores, que nos ayudan a entender como afecta la percepción de los técnicos y administradores al apoyo a las actividades de efectividad institucional?, ¿Qué cambios de roles e identidades son necesarios? ¿Quién o quiénes liderarán el cambio organizativo de las universidades, gerentes profesionales o comités participativos?.

II Marco de análisis

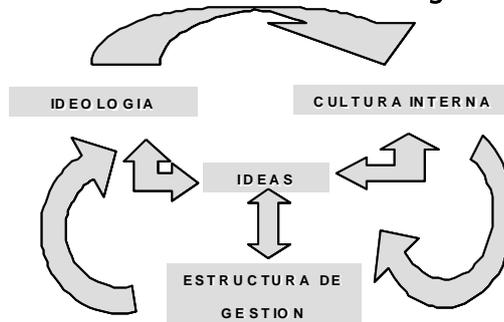
La postulación de ciertos objetivos para lograr el cambio organizacional parecen verdaderas declamaciones genéricas, normativizando el cambio y atendiendo al reclamo de distintos “stakeholders”. Para citar algunos ejemplos: 1) incrementar eficiencia disminuyendo costos; 2) encontrar nuevas fuentes de recursos por medio de nuevos patrocinantes; 3) mejorar los desempeños a través de un creciente rango de actividades y servicios. Esto se muestra en la Figura 1

Figura 1. Declamaciones para lograr el cambio organizacional



Lo anterior no toma en cuenta las características singulares y únicas que enfrenta cada organización en particular, las que pueden analizarse a través de la consideración de las siguientes dimensiones y de la interrelación entre ellas.

Figura 2. Dimensiones de análisis organizacional



La Estructura de Gestión puede definirse a través de sus elementos componentes:

Estructuras internas

Acuerdos en la toma de decisiones

Roles de Liderazgo

Relaciones entre las funciones internas y el rol de organismos del estado

La estructura de gestión imperante en una organización determinada se ha desarrollado a lo largo de la vida organizacional y depende de diversos factores entre ellos: 1) el contexto histórico, 2) los conductores actuales y recientes de cambios externos e internos, 3) la evolución de los roles de liderazgo y de las estructuras internas, 4) el futuro, y 5) los patrones de cambio

Por otro lado el análisis de la Ideología, da como resultado tres posturas genéricas consideradas importantes:

- 1) La universidad centro de la actividad social, cultural y económica
- 2) Poder basado en el status del conocimiento en la sociedad
- 3) Son autónomas y se autogobiernan

Esta última determina la obligación para la institución universitaria de que se trate el desarrollar legitimidad ideológica en la dirección del cambio

Por último el análisis del ajuste de la cultura deberá ilustrar el movimiento hacia diferentes patrones de autogestión interna. Las Culturas Idealizadas (McNay, 1995) son 1) Colegial, 2) Burocrática, 3) Corporativa y la 4) Empresaria. Debe tenerse muy presente que las cuatro culturas coexisten en una organización, siendo la mixtura entre ellas las que diseñan las particularidades propias de cada organización.

De la particular interacción entre estos elementos (diagnóstico) surgirán las ideas particulares para una determinada organización universitaria, producto de su particular situación. Entonces se puede enfocar la verdadera naturaleza del cambio a realizar en la misma.

Tabla 1. La naturaleza del cambio

<p>1) Estructural</p> <ul style="list-style-type: none"> Creación de nuevas unidades y puestos Reenfoco de la actuación de los comités (términos de referencia y transparencia) Gestión "Corporativa"
<p>2) Sistemas y procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> Metodologías de asignación de recursos Procedimientos de planeamiento Sistemas de información Sistemas de evaluación
<p>3) Roles y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Clarificar responsabilidades Nuevas Responsabilidades Nuevas Especializaciones
<p>4) Patrones de nombramientos</p> <ul style="list-style-type: none"> Procesos de selección y designación Términos o plazos de nombramientos
<p>5) Poder y autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> Desde "Comités" a Responsabilidades individuales ejecutivas De académicos a administradores (Gte. Profesional)
<p>6) Entrenamiento y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> Promocionar desarrollo de liderazgo y de gestión
<p>7) Cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> Cambio Cultural (agenda empresaria y de calidad) Ajuste de "administrativo" a "gerencialismo" Separación de lo político de la ejecución

Sobre la naturaleza del cambio a realizar pueden entonces identificarse y aplicarse cuatro factores motivacionales que incide en los miembros involucrados:

1. Motivación Externa vs. Interna
2. Profundidad en la implementación
3. Visión de calidad vs. visión hacia los resultados
4. Nivel de compromiso

A su vez, pueden generarse cuatro factores de compromiso:

1. Motivación: mejorar los programas y servicios institucionales
2. Asegurar el compromiso de todos los interesados
3. Aumentar la percepción de profundidad en la implementación

4. Diseñar comunicación efectiva de procesos y resultados

III. Deficiencias actuales de la universidad y la activación del proceso de cambio

Es de magnitud creciente la rotulación de “crisis” en las Universidades Públicas de nuestro país, refiriendo al preocupante estado por el que atraviesa el sistema de educación superior nacional en materia de financiamiento, calidad de la instrucción, etc. Ello genera la aceptación en carácter de postulado no sujeto a discusión, la necesidad de un cambio. Sin embargo, tal rotulación suena a priori algo magnificado.

En este apartado se establece el convencimiento de que sólo la sociedad con su creencia acerca de la legitimidad y eficacia de una organización (cualquiera) en su rol como agente social es la que da veredicto acerca de la supervivencia o no de la misma³; y la sociedad es lo que permitirá rotular de “crisis” a la actual situación del sistema universitario, propagando la desconfianza en éste y haciendo probable su desaparición (al menos en su actual diseño y/o concepto). No es pasado por alto que el sistema posee problemas de magnitud y de carácter crítico.

Se plasma aquí también, mediante el análisis de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), la idea guía de que la universidad pública muestra importantes problemas pero que los mismos no configuran una situación de crisis que hacen peligrar su existencia⁴.

¿Por qué son problemas y no crisis? Para entenderlo, y siguiendo a Torres (2002), es preciso identificar que la universidad tiene tres tipos de capital con los cuales deberá alcanzar sus propios objetivos y aquéllos que la sociedad en la cual desarrolla su actividad le requieran: el capital físico-financiero, el capital humano e intelectual y el capital social. La percepción de la sociedad cordobesa sobre el estado actual de estos tipos de capital identificados, ofrecerá evidencia respecto a la legitimidad de la UNC.

III.1 Metodología

Para analizar el estado de situación de la Universidad Nacional de Córdoba, se utiliza un relevamiento de opinión que capta el juicio de valor de la sociedad cordobesa.

El trabajo de campo corresponde a Lehder y Lehder (2005) quienes amablemente permitieron a los autores del presente ensayo disponer de la base de datos en su versión inédita⁵. Debido a que el objetivo perseguido es captar la percepción social acerca de los factores de mayor relevancia que determinan la conformación de una imagen de la organización, nos garantiza la ausencia de cualquier sesgo en la percepción social por vinculación con una “instancia de elección”.

El relevamiento mediante cuestionarios incluye tópicos varios que no sólo consideran a la Universidad Nacional de Córdoba sino también a diversas Instituciones de Educación Superior (públicas y privadas) existentes en la Ciudad de Córdoba, y se realiza únicamente con el fin de dimensionar los resultados obtenidos para la UNC y no con el objetivo de comparaciones institucionales⁶.

³ Lo cual permite establecer que los juicios de valor de ningún miembro de la sociedad en forma aislada y, en particular, de los presentes autores sobre el desempeño de las universidades no es relevante en la calificación sobre si una organización se encuentra en estado de crisis y debe procurarse el cambio.

⁴ Se reconoce que no todas las universidades nacionales son iguales, existiendo diversidad en las características de cada una de ellas, haciendo la extensión de las principales conclusiones de este ensayo más fácilmente a las Altas Casas de Estudios con mayor antigüedad en nuestro país que a aquéllas de creación más reciente.

⁵ Se aplican las consideraciones habituales acerca de los posibles errores en la utilización de las estadísticas obtenidas. En ningún momento, se utilizan resultados elaborados por los creadores de la base de datos.

⁶ El formato utilizado para el desarrollo del cuestionario se basó en el uso de una escala de diferencial semántica, un procedimiento de confección que se ha revelado como un poderoso instrumento para medir la imagen pública. Se solicitó a los encuestados que clasifiquen a las seis Instituciones de Educación Superior relevadas

III.2 Resultados

A continuación se analizan los resultados empíricos obtenidos en torno a cada uno de los capitales universitarios que son eje de la actividad universitaria y que anteriormente se mencionara (siguiendo a Torres, 2002). Estos conformarán los pilares sobre el cual se evaluará la percepción (que le concede la sociedad cordobesa) acerca de la situación actual de la UNC:

Figura 3. El “radar” de la Universidad Nacional de Córdoba según la percepción de la sociedad cordobesa: capitales de la universidad



Figura A. Estructura Edilicia de la Institución

Figura B. Recursos pedagógicos de la Institución

según una escala bipolar de clasificación de cinco puntos donde cada extremo estaba caracterizado por adjetivos o frases polares.

Se conformó una base de 5200 direcciones de correo electrónico de la ciudad de Córdoba (empresas, instituciones, particulares, etc.) y se procedió al envío de la encuesta. Por problemas técnicos, sólo 2250 encuestas fueron efectivamente entregadas. Se receptaron 493 encuestas en condiciones de ser utilizadas y son las que se efectivamente se utilizan (cubriendo ampliamente los 400 cuestionarios que los parámetros del relevamiento requerían de tamaño muestral) . La tasa de respuesta a la encuesta fue del orden del 22%, lo que va en línea con la tasa de respuesta obtenida en otros estudios de estas características en los países miembros de la OECD.

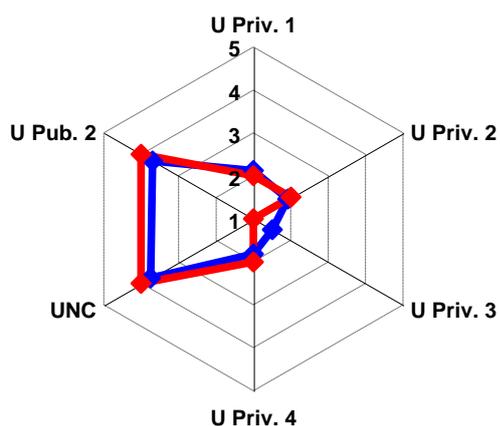


Figura C. Experiencia de los Docentes de la Institución

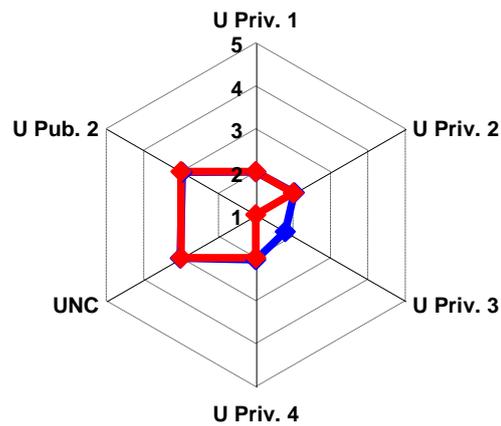
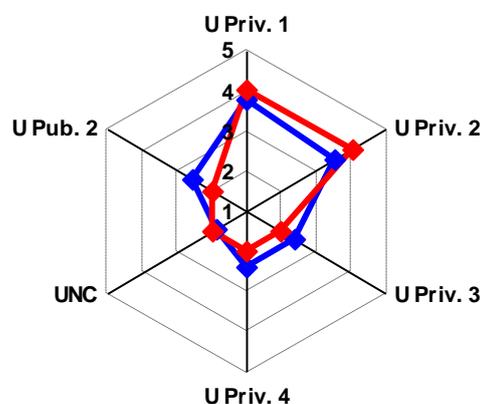
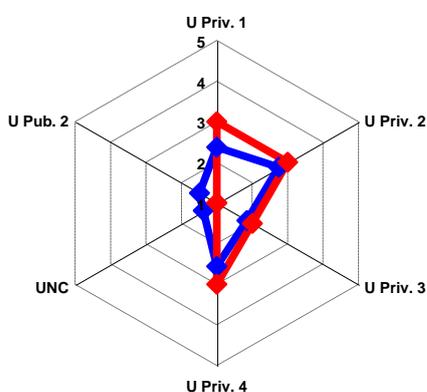


Figura D. Participación (extracurricular) en la Sociedad de la Institución



Nota: En todas las gráficas, a pesar que la interpretación semántica pueda ser diferente, entiéndase que 1 es la mayor respuesta a favor y 5 la menor.

En breve síntesis, se identifican algunos problemas como así también algunas fortalezas.

1. La sociedad cordobesa percibe grandes problemas en cuanto a la formación de *capital físico-financiero* (al ser encuestados acerca del estado y cantidad de la estructura edilicia en la UNC y la disponibilidad de recursos pedagógicos). Esto puede observarse en la Figura A, donde se constata el peor desempeño de la Universidad Nacional de Córdoba a lo largo de toda la muestra. En la Figura B, arroja similar veredicto.
2. En cuanto a la percepción de la sociedad sobre el *capital humano e intelectual* existente (visto a través de la trayectoria de los docentes con los que cuenta la UNC), aparece como es uno de los atributos de mayor prestigio en la actual situación universitaria (Figura C).
3. Por último, y considerando el *capital social*, se evalúa como eficiente la extensión y red de transferencia e integración de la UNC con la sociedad en la que se encuentra inmersa (Figura D).

Por otro lado, se adelantó que entre las preguntas relevantes surgen cuestiones como: ¿Debe una Universidad en particular adaptarse?, o dicho de otra manera ¿Las funciones que

desempeña esta organización universitaria, su cultura interna y los procesos de gestión o de gobierno, son los adecuados para los tiempos actuales?. (Middlehurst, 2004).

Como se muestra a continuación, la sociedad cordobesa cree que la organización universitaria actual es la adecuada y no requeriría sustanciales rediseños.

Debe tenerse en cuenta que las estrategias neutrales no necesariamente son menos efectivas que las que formulan un cambio (McMillan et al, 2001). Esto puede concluirse a partir de los resultados obtenidos: a pesar de los problemas percibidos por la sociedad cordobesa en caso de la UNC, su estructura de gobierno de permanece vigente y, hasta podría decirse, de gran fortaleza.

Esto surge del análisis conjunto de los cuatro indicadores mostrados: el reconocimiento a la trayectoria, la imagen ante la sociedad, la eficacia como organización y la posibilidad de supervivencia de la universidad (Figuras E a la H).

Figura 4. El “radar” de la Universidad Nacional de Córdoba según la percepción de la sociedad cordobesa: necesidades de cambio



Figura E. Eficacia de la Institución

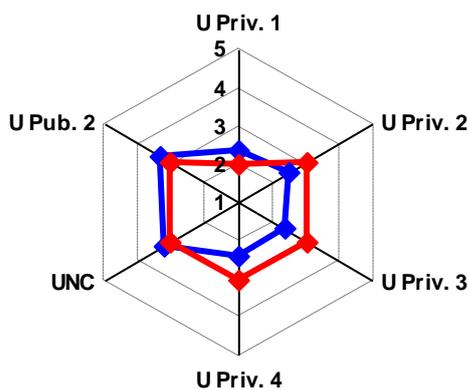


Figura F. Imagen de la Institución

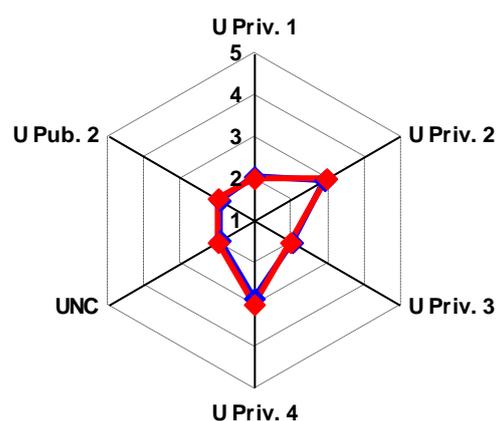


Figura G. Posibilidad de Supervivencia de la Institución

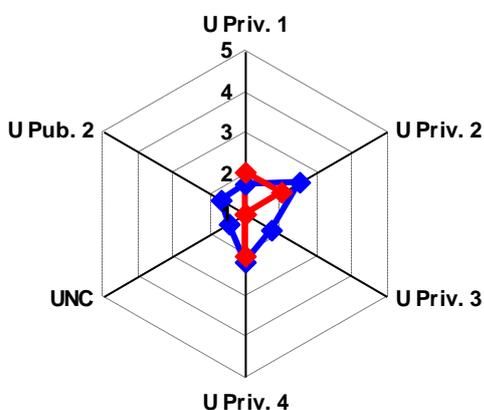
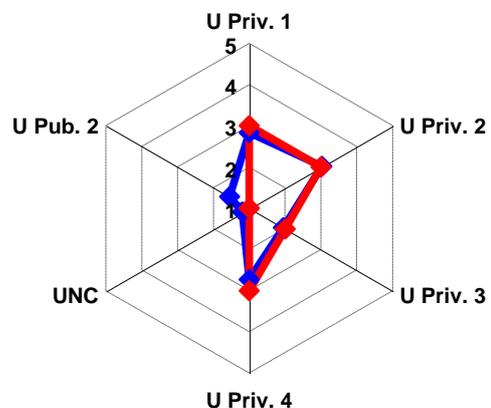


Figura H. Reconocimiento a la Trayectoria de la Institución



Nota: En todas las gráficas, a pesar que la interpretación semántica pueda ser diferente, entiéndase que 1 es la mayor respuesta a favor y 5 la menor.

Los actuales problemas del sistema universitario, ejemplificados anteriormente para el caso de la UNC, no socavaran el reconocimiento a la trayectoria según la percepción social actual (lo que habla del arraigado vínculo e historia en común de la ciudad y su universidad más antigua), sí se vieron disminuidas las consideraciones en torno a eficacia organizativa de la universidad (es decir, la UNC no logra todo lo que debería alcanzar) y a su imagen ante la sociedad. No obstante, la legitimidad universitaria no está en juego: la percepción social de la continuidad de la universidad (aún en su estructura actual y a pesar de sus actuales fuentes de disfuncionalidades y conflictos).

III.3 En este contexto: el proceso de cambio.

Una vez conformada la necesidad de la adaptación, resulta necesario definir los requerimientos que guiarán el cambio, preguntándonos lo siguiente: ¿La organización que nos ocupa debe perseguir incrementar la eficiencia? ¿Encontrar nuevas fuentes de recursos?, ¿Mejorar el desempeño aumentando el rango de actividades y servicios?. ¿O todo lo anterior?. ¿Qué requerimientos de Stakeholders (gobierno, estudiantes, empresas, partidos políticos, etc.) son satisfechos a través de la realización de los objetivos? ¿Por qué dichos requerimientos deben ser satisfechos?, ¿Cuáles son las ideologías subyacentes en dichos requerimientos? ¿Cuál es la magnitud real del cambio a realizar? (Huy et al, op.cit.)

Una vez definida la orientación del proceso, podemos tratar de identificar los cambios necesarios para alcanzar los objetivos. ¿Deben modificarse las estructuras organizativas, creando nuevos roles y puestos? ¿A nivel individual y/o de grupos? ¿Los procesos de decisión? ¿Los métodos de evaluación y control? ¿Cuáles son las actividades que determinarán la efectividad institucional: evaluación del resultado de aprendizaje, revisión de programas académicos, planeamiento estratégico, puntuaciones (scorecards) de desempeño), benchmarking, mediciones de calidad, etc? (Welsh et al, 2003), ¿Las modificaciones y nuevas actividades deben ser similares a las adoptadas por las empresas de negocios ante desafíos similares o adaptadas a la cultura interna de la organización universitaria en particular? (Clark,1998,2000) ¿Cómo podemos definir la cultura organizacional imperante en la universidad que nos ocupa? (McNay,1995).

IV. Gestión del cambio en la Universidad: un ejemplo a través de la experiencia con el personal Técnico y Administrativo de la UNC

Una vez determinadas las actividades estratégicas a realizar se pueden analizar los espacios que se generan, por ejemplo, para el personal técnico y administrativo en la gestión de las universidades. Lo anterior dependerá de la respuesta a las siguientes preguntas ¿En qué medida los equipos técnicos y administrativos de la organización universitaria apoyarán las actividades que persiguen la efectividad institucional? ¿Cuáles son los factores, inhibidores o favorecedores, que nos ayudan a entender como afecta la percepción de los técnicos y administradores al apoyo a las actividades de efectividad institucional?, ¿Qué cambios de roles e identidades son necesarios? ¿Quién o quiénes liderarán el cambio organizativo de las universidades, gerentes profesionales o comités participativos?.

En Torres y otros (2005) se realizó un relevamiento en el staff administrativo de una unidad académica de la Universidad Nacional de Córdoba durante el año 2004. La elección del sector objeto de estudio respondió a la idea ampliamente aceptada de que este sector deberá incrementar su profesionalización y participación en el ámbito de la educación superior, para alcanzar el desarrollo de los nuevos roles de la universidad (Clark,1998).

Allí se encontró que la mayoría de las respuestas de los encuestados muestran una fuerte tendencia a plantear una serie de problemas actuales e inquietudes al menos en cuatro dimensiones: ambiente de trabajo (condiciones laborales, acondicionamiento del lugar,

disposición de muebles y útiles), sistemas de información y comunicación (sistemas de registro y documentación, procedimientos administrativos, controles, etc.), medios de trabajo (incluye soporte tecnológico) y relaciones interpersonales (clima laboral, relaciones con pares y superiores). Muy pocas respuestas pudieron identificarse con aspectos relacionados al desarrollo de proyectos, más allá de las posibilidades de resolver la problemática planteada desde los puestos de trabajo⁷.

Estos resultados demuestran que el comportamiento actual del personal administrativo y técnico afecta al desempeño y la adaptación de esta organización en particular (son inhibidores del cambio).

Por ello vale preguntarse cuales serían los Inhibidores y facilitadores del cambio. En la Tabla 2, estos en un resumen se sistematizan.

Tabla 2. Inhibidores y facilitadores del cambio.

Inhibidores del cambio
Exceso de jerarquías Burocracia Confort en rutinas arraigadas Fuertes estructuras verticales Débiles comunicaciones verticales y horizontales Autoridades desbalanceadas Conservadurismo, aversión al riesgo Comportamiento defensivo, inseguro y/o obstinado
Facilitadores del cambio:
Disposición individual y colectiva Coraje Energía, determinación Creatividad Habilidades organizacionales y de gestión Experiencia y conocimientos adecuados Orientación a la integración de las estructuras con las estrategias, sistemas y procesos

Entonces, cualquier diseño de implementación de la transformación organizacional debe cuidar que los actores involucrados (cualesquiera de ellos) posean los facilitadores del cambio adecuados, debiéndose anticipar los posibles efectos adversos de la presencia de los inhibidores actuantes.

Vale remarcar aquí otra vez, que estos diseños de implementación del cambio deberán fundamentarse en un análisis previo de las necesidades captadas de transformación y no, a modo de ejemplo, involucrar al personal técnico y administrativo a una capacitación de gestión *per se* sin objetivos últimos que guíen este adiestramiento.

V. Conclusiones

Se ha evidenciado que el cambio por sí mismo puede no estar justificado. Por ello, es necesario identificar primero las motivaciones y objetivos del cambio, para luego diseñar los actores e instrumentos para llevar adelante el proceso de transformación.

⁷ La mayor parte de las respuestas dadas por los niveles medio de la unidad académica demostraron no tener una visión clara de la misión de su puesto de trabajo dentro de la organización y mucho menos para la implementación de un nuevo modelo de gestión. A nivel operativo, se detectaron opiniones compartidas entre las distintas áreas y desde diferentes ángulos, planteando necesidades de capacitación, falta de procedimientos y procesos, inadecuada asignación de recursos, pérdida de tiempo en actividades con poco valor agregado, ausencia de directivas claras y coherentes e incluso, de profesionales con una perspectiva global y con la capacidad suficiente de tomar decisiones sobre temas críticos, mezclándose en las opiniones los diagnósticos con las posibles soluciones.

Es nuestra convicción, aunque su prueba queda para un futuro ensayo, que la gestión fragmentada de las universidades públicas (especialmente aquéllas de mayor dimensión y trayectoria histórica) en “académica” y “no académica” lleva a la pérdida de eficacia y eficiencia, entendiendo a la gestión como el arte/proceso que agregará valor a las normativas impuestas por los órganos de gobierno.

VI. Referencias

Barceló, J. (2003), Universidad y sociedad: una relación paradójica. Universidad Andrés Bello, Chile.

Clark B., Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: IAU/Elsevier Science. 1998

Clark B., Sustaining change in universities: continuities in case studies and concepts. Open University Press. 2000

Clark, B. (1998), Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways fo Transformation. Paris, International Association of Universities Press and Elsevier Science).1998

Gallart, M A; C, Jacinto (1995), Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. Boletín Educación y Trabajo, Año 6, N° 2, p. 13-20.

Gibbons, M. (1994), The New Production of Knowledge, The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societes (London, Sage).

Lehder, C. y M. Lehder (2005), “Análisis del impacto de ciertos factores contingentes en la percepción social del servicio de educación superior: El caso de la Ciudad de Córdoba”. Instituto Universitario Argentino.

McMillan H., y M. Tampoe, Strategic Management Process, Content & Implementation., Osfor University Press. 2001

McNay I., From Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing cultures of Universities. In: Schuller T. (ed) The Changing University? Open University Press. 1995

Middlehurst,R. Changing Internal Governance: a discussion of leadership roles and management structures in U.K Universities. Higher Education Quarterly. Vol. 58 N^a 4. October 2004

Poma, V., Torres, J., Pierre, J., Almada, S., Liksenberg, D., Carballo, J. Micalizzi, A. (2005), ¿La Universidad Pública en crisis? Un punto de partida para la Gestión de RRHH y la Responsabilidad en la Universidad, IV Encuentro Universidades Nacionales. Universidad Nacional de Salta-

Poole, D. (2001), Moving towards professionalism: The strategic management of international education activities at Australian universities and their Faculties of Business. Higher Education, 42, p. 395-435.

Quy Nguyen Huy y H. Mintzberg. The Rhythm of Change. Sloan Management Review. Summer 2003.

San Martín, V. (2002), La formación de competencias: desafío de la educación superior en Iberoamérica. OEI-Revista Iberoamericana de Educación; ISSN: 1681-5653.

Scott, P. (1995), The Meanings of Mass Higher Education (Buckingham, SRHE/Opern University Press).

Secretaría de Políticas Universitarias (2003), “Políticas de Estado para la Universidad Argentina”. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, Bs. As.

Torres, J. (2002), Conclusiones al I° Encuentro de Universidades Nacionales, Córdoba.

Torres J., Carballo J., Micalizzi A., Poma V., Liksenberg. D y S. Almada (2004), “El Uso del Análisis Formal en la Toma de Decisiones Estratégicas en una Unidad Académica de la Universidad Nacional de Córdoba”. IV Encuentro Nacional y I Latinoamericano, San Miguel de Tucumán, Argentina.

Torres, J., Almada, S., Liksenberg, D., Poma, V., Pierre, J., Carballo, J. Micalizzi, A. (2005), Gestión de los Recursos Humanos frente a los nuevos roles de la Universidad, IV Encuentro Universidades Nacionales. Universidad Nacional de Salta-

Universidad Nacional de Córdoba (2003), “Primera Autoevaluación Institucional-Universidad Nacional de Córdoba/Año 2002”, Córdoba Editorial, UNC.

Welsh J.F y J. Metcalf. Administrative Support for institutional effectiveness activities: responses to the “new accountability”, *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 25, N^a 2, November 2003

Whitchurch, C. (2004), Administrative Managers – A critical link. *Higher Education Quarterly*, 0951-5224; Vol 58, N^o 4.