

**“Instrumentos de la gobernabilidad y su relación  
con las toma de decisiones en los procesos de  
gestión institucional universitaria.”**

**VIII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del  
Sur**

***Área temática 2: Gobernabilidad***

***Autor ponencia: Doctorando Eduardo Salmerón (UNCuyo – Mendoza – Argentina)  
esalmeron@uncu.edu.ar***

***Octubre – Noviembre 2008***

## Indice:

RESÚMEN .....	3
TEXTO - PONENCIA.....	4
BIBLIOGRAFÍA .....	15

## ***Resumen***

### **Instrumentos de la gobernabilidad y su relación con las toma de decisiones en los procesos de gestión institucional universitaria.**

**Doctorando Eduardo Salmerón**

El presente análisis se ha centrado en el tratamiento y construcción de nuevos conocimientos referidos al eje “instrumentos de la gobernabilidad” asociados a las TICs en los procesos de gestión institucional en la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza - Argentina, desde una perspectiva teórica, considerados como elementos y componentes que viabilizan los procesos de gestión. Tales como normas y reglas de carácter general y específico, estructuras organizativas, sistemas de información y de comunicación, procedimientos administrativos, recursos físicos, técnicos y temporales. La cuestión de las TICs asociadas a los procesos de gobernabilidad, han sido tomados como herramientas conceptuales para la crítica de los límites de las tomas de decisiones como un soporte del uso de quienes participan en cuerpos colegiados y en equipos de conducción a fin de viabilizar el cambio organizacional, desde una perspectiva socio-técnica institucional. La formación de recursos humanos en los procesos de gestión y el comportamiento organizacional no se adecuan al uso de dichas tecnologías. El postulado central del que se parte, es que los problemas de gestión en la universidad no son tanto un problema de estructuras de gobierno como de gobernabilidad institucional.

## **Texto - Ponencia**

### **Instrumentos de la gobernabilidad y su relación con las toma de decisiones en los procesos de gestión institucional universitaria.**

El estudio parte del análisis de la gobernabilidad y sus relaciones con los procesos de gestión universitaria y las tecnologías de la información y de las comunicaciones asociadas a dichos procesos.

Los interrogantes iniciales para abordar el estudio de las condiciones de la gobernabilidad asociadas a las TICs son los siguientes.

¿Qué inserción tienen las tecnologías de la información y de las comunicaciones como soporte de las políticas de gestión? ¿Cuáles son las políticas de gestión en educación superior asociadas a las TICs? ¿Cómo condicionan las TICs los procesos de gestión para optimizar la gobernabilidad?

Ante estos interrogantes cabe clarificar en esta instancia el concepto de "gobernabilidad" adoptado, que surge de un análisis reflexivo del proceso de indagación. Por "gobernabilidad" se entiende la capacidad de sus órganos de gobierno para preservar un sentido de unidad y de misión institucional, traducido en políticas y transmitido en acciones emprendidas para motivar, promover y articular comportamientos, logrando a la vez la efectividad y la consolidación de su legitimidad.

El proceso de construcción de la gobernabilidad en el sistema universitario requiere de capacidad para atender eficazmente las demandas de grupos internos y externos, mediante fórmulas institucionales de resolución de conflictos, producción de acuerdos y construcción de procesos y procedimientos organizativos.

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 los 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 grado de gobierno se evidencia más lábil o profundo en relación a los procesos de comunicación e información que utiliza según la aplicación de las tecnologías. Las tecnologías son componentes producidos en y por una sociedad. La sociedad es un modo organizativo constituido por los seres humanos mediante el establecimiento de vínculos y de relaciones políticas, educativas, culturales, sociales y tecnológicas.

La organización de la sociedad tecnológica gira principalmente en torno a la producción, a sus condiciones y a sus consecuencias. La sociedad tecnológica se caracteriza en particular por el lugar preponderante que ocupan el mundo del trabajo, la estructura y la organización.

Estas tecnologías, desde la siguiente perspectiva epistemológica, se configuran a partir de determinadas transformaciones de su estructura socio-tecnológica en base a un nuevo tipo de relaciones, las relaciones de red. *“...lo más propio de la digitalización electrónica no es la diversidad de canales, aunque esto también importa, sino sus efectos de integración, interconexión y formación de redes...”*. (Bruner 2000)

Son estas nuevas tecnologías las que conducen a una reingeniería de las organizaciones, que abarca desde las empresas hasta gobiernos y todo tipo de institución, incluyendo funciones de producción, de control y evaluación, que buscan adaptarse a la emergente sociedad de la organización.

Lo que caracteriza la revolución tecnológica actual no es la centralidad del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a la generación de conocimiento y los dispositivos de procesamiento/comunicación de la información, en un circuito de retroalimentación acumulativa que se da entre la innovación y los usos de la innovación.

En una «sociedad en red» como la expuesta por Manuel Castells (1995), las universidades deben empezar a redefinir su rol y sus funciones. Si el reto presenta una gran envergadura, también la tiene el alcance que tendrá en su desarrollo, sobre todo en un momento en el que la educación superior se vuelve más universal y más central en relación con la idea de una sociedad que aprende. Sustentando el concepto de redes socio-técnicas como una relación humana de unión intergrupal u organizacional en la búsqueda de objetivos comunes mediatizados por el intercambio de información y el desarrollo de

procesos de conocimiento, y que las mismas tienden a agruparse con otras redes en comunidades.

La cuestión de las TICs asociadas a los procesos de gobernabilidad, han sido tomados como herramientas conceptuales para la crítica de los límites de las tomas de decisiones como un soporte del uso de quienes participan en cuerpos colegiados y en equipos de conducción a fin de viabilizar el cambio organizacional, desde una perspectiva socio-técnica institucional.

Como evidencia, del proceso investigativo realizado en el ámbito de dos unidades académicas de la Universidad Nacional de Cuyo, se observó que se produce un quiebre entre los supuestos políticos y las correspondientes tecnologías asociadas, es decir, la formación de recursos humanos en los procesos de gestión y el comportamiento organizacional no se adecuan al uso de dichas tecnologías ni conforman redes socio-técnicas para el cogobierno universitario.

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”*.

En estos procesos institucionales, que son coordinados a fin de contar con soporte tecnológico para la gestión de la toma de decisiones, sin embargo, no se evidencia que los integrantes de los cuerpos colegiados se involucren en el uso de las TICs para la toma de decisiones. Este postulado 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.

Esta ponencia se centra en el tratamiento y construcción de nuevos conocimientos referidos al eje *“instrumentos de la gobernabilidad”* y su relación con las toma de decisiones en los procesos de gestión institucional.

Entendiendo los instrumentos de la gobernabilidad como los elementos y componentes que viabilizan los procesos de gestión. Diversos son los instrumentos de gobernabilidad que pueden hacer factible una gestión institucional universitaria exitosa, entre los cuales podemos mencionar:

- La información y comunicación: TICs, Procedimientos administrativos y académicos y de gestión. Planificación de la información (este instrumento actualmente está relacionado con las TICs a modo de ser viable la comunicación. Internet, información digital, sistemas informáticos de gestión)
- Recursos: físicos, técnicos y temporales.
- Recursos técnicos con sistemas que vienen de la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación y propios de cada unidad académica.
- Normas y reglas de carácter general y específico: Leyes, estatuto, normas generales y específicas de la Universidad en su conjunto y de cada unidad académica, estructuras organizacionales.

En el desarrollo de esta ponencia no serán analizados todos los instrumentos de la gobernabilidad, sino algunos de ellos con mayor profundidad. Tales como la información, los recursos técnicos y recursos humanos, procesos y estructuras.

Literalmente, la palabra información significa "dar forma" (Bieberach 2005). Así que informar es convertir datos sueltos en expresiones coherentes que los agrupen en relación a una pregunta dada. En este sentido, la investigación y la información van de la mano. La primera recopila datos, los analiza e interpreta y los presenta de manera organizada, y al hacerlo está generando información.

Ello será posible en la medida en que se cuente con información válida y confiable generada a partir de datos que no significan nada en si mismos, sino solo en el proceso de informarse.

Las políticas educativas son componentes del proceso político y su información afecta las decisiones políticas. Con frecuencia se tiende a concebir la política educativa como esencialmente técnica y sectorial y más como concepción instrumental que decisional.

Esta visión, es a todas luces errónea ya que toda política social es una decisión política en cuanto que ella es adoptada por el gobierno universitario (equipo de conducción y consejos directivos en la Universidad Nacional de Cuyo), como estructura social dotada de obligatoriedad. Ella concilia los intereses de los actores basados en los valores presentes en la sociedad y en la institución.

El poder o capacidad de gobernabilidad integra las fuerzas que motivan la necesidad de información, las estructuras que la mediatizan y el régimen político o estructura responsable de la toma de decisiones. Ese poder es definido como la

capacidad de establecer consenso además de la autoridad para hacer efectiva las medidas que se adopten en base a las informaciones.

La creciente demanda social de información y de "rendición de cuentas", proporciona los indicadores indispensables para mostrar la transparencia de las acciones del gobierno o en nuestro caso considerados instrumentos de la gobernabilidad.

La obtención de información necesaria para la toma de decisiones políticas conlleva enormes dificultades vinculadas no solo a sus productores sino a sus usuarios. Negar las dificultades para acceder a información válida, actualizada, pertinente y de calidad es una verdadera trampa. Por lo que es necesario identificar correctamente las fuentes de donde proviene la información y los intereses de los actores y usuarios.

Pero, lo que en teoría se plantea, no se apoya cabalmente en la práctica ya que la información que se obtiene puede no ser confiable, ni ser periódica, ni estar disponible por defectos de los datos debido a errores en los sistemas de obtención y sistematización de la información o porque independientemente de su cantidad, calidad y actualización, no se han convertido en instrumentos adecuados para servir de insumos en la adopción de decisiones, lo que corresponde a problemas conceptuales y metodológicos.

La Información tiene un valor variable en el tiempo y en el espacio y su utilidad relativa está en gran parte determinada por el decidir de la política. 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.

El proceso de obtención de la información para la toma de decisiones pervive en un clima de constante inestabilidad política. El cambio en la generación y valoración de información puede darse por la sustitución de las autoridades designadas, con efectos innegables en los aspectos de continuidad en la toma de decisiones sobre las políticas a corto y mediano plazo.

El patrón en Latinoamérica es la discontinuidad de las políticas producto del cambio de gobierno, lo que tiene graves repercusiones sobre las acciones en desarrollo. Desde una perspectiva de políticas universitarias nacionales, dado que no se plantea una política de estado en el ámbito educativo, a pesar de



reformas y cambios en las normas que la regulan, los criterios de aplicación cambian en forma periódica acorde a los períodos de cambios de gestión de gobierno.

Las universidades también renuevan sus rectores, decanos, consejos superiores y consejos directivos. Y en razón de las débiles políticas de estado y de la poca claridad de los decisores políticos respecto al sentido y proyección de su ámbito académico, optan por información poco relevante y caminos erráticos en la toma de decisiones.

No podemos obviar que la información para la toma de decisiones y la consecuente formulación de políticas, se ve afectada por las directrices de los planes y estilos nacionales de desarrollo, los que carecen de un enfoque intersectorial en el plano social que entorpece la posible vinculación entre los objetivos económicos y los objetivos sociales.

Constituye una paradoja que la Ley Nacional de Educación Superior en su Sección dos, Órganos de Gobierno artículo 56 establece: "... 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 (Tancredi – Salmerón, 2007).

De allí que los planes se asemejen a parches, al haber sido elaborados por separado y unidos en un documento. Por supuesto, la información que cada sector maneja no tiene una base común y aún la misma es interpretada de diversa manera por cada uno de los actores.

La información para la toma de decisiones es un insumo en el que coexisten las promesas y las frustraciones. Como bien postula Simon, H (1982) *"La información es la materia prima de la decisión"*.

Solo si un sistema educativo dispone de mecanismos estables y continuados de evaluación podrá generar información útil para alumbrar alternativas, de modo rápido y fiable. La evaluación periódica que realiza la CONEAU a las instituciones

universitarias produce información que es relevante para el ajuste y dinámica institucional, pero esa misma información no es utilizada como fuente en el ámbito de los Consejos Directivos para la toma de decisiones institucional.

Se requiere la base de tres pilares fundamentales para generar sistemas de información asociados a las tecnologías, que colaboren con la gestión y la toma de decisiones:

1- La tecnología de la información

2- Los recursos humanos

3- Los procesos

Para completar esta metáfora arquitectónica, se puede decir que los cimientos de estos pilares son las políticas institucionales que viabilizan la posibilidad de llevar adelante las acciones en función de un objetivo más amplio.

El pilar de la tecnología consiste en la introducción de hardware y software. 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. Un obstáculo en este cambio cultural es que personal administrativo que ocupa cargos en los niveles de decisión tiene una antigüedad en la institución y en la rutina de procesos y procedimientos, mayor a la llegada de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, generando resistencias al uso y aplicación de las mismas.

Con mucha frecuencia las experiencias en la incorporación de las TICs no resultan exitosas: los gastos normalmente están dirigidos al hardware, dejando de lado el fortalecimiento de los recursos humanos, a veces desconociendo cual es el software más apropiado para acompañar a la organización y tomando algunas decisiones apresuradas en función de un impacto político.

Esto conlleva a que se gasten importantes sumas de dinero, ya sea en la compra de software o desarrollos que terminan no satisfaciendo las necesidades de los usuarios o dejando a la institución "presa" de una tecnología propietaria y muy cara de mantener. Teniendo en cuenta estos problemas, es necesario centrar la atención en cómo hacer que la introducción de esa tecnología sea lo más beneficiosa posible para la institución.

En el caso de las universidades en la Argentina, fue una necesidad imperiosa integrar la información en todo su territorio, para ello se crea el Sistema de Información Universitario (SIU).

El SIU desarrolla soluciones informáticas y brinda servicios para el Sistema Universitario Nacional. Su objetivo es contribuir a mejorar la gestión de las instituciones, permitiéndoles contar con información segura, íntegra y disponible, optimizar sus recursos y lograr que el software sea aprovechado en toda su potencialidad.

El punto de partida consistió en tomar un subsistema ya desarrollado por una universidad argentina y adaptarlo al resto de las universidades del país. Se instrumentaron Comités de Usuarios correspondientes a cada software conformados en módulos o proyectos activos, es decir, cada módulo (software) tiene un representante de las distintas universidades del país. Tienen como objetivo discutir la evolución de los sistemas y determinar las prioridades de las necesidades planteadas por el resto del sistema universitario.

El SIU cuenta con varios proyectos activos en la SPU (Secretaría de Políticas Universitarias) y en las Universidades Nacionales. Se han desarrollado sistemas para la gestión y para la toma de decisiones, sistemas estadísticos y herramientas de desarrollo, entre otros proyectos. Todas las Universidades Nacionales han implementado los sistemas del SIU en alguna de sus áreas.

SIU-Guaraní: sistema de gestión académica.

SIU-Pampa: sistema de gestión de personal.

SIU-Pilagá (reingeniería SIU-Comechingones): sistema económico, presupuestario, financiero, y contable.

SIU-Comechingones: sistema presupuestario, financiero, económico y contable.

SIU-Araucano: sistema web de información estadística universitaria.

SIU-Bibliotecas: prestaciones generales para bibliotecas.

ComDoc II: sistema de seguimiento de expedientes.

SIU-Kolla: sistema de seguimiento de graduados.

SIU-Quilmes: sistema de gestión de facturación y cuenta corriente.

SIU-Wichi: sistema Web de consultas gerenciales.

Data Warehouse: sistema que toma la información brindada de algunos de los anteriores módulos citados, para el análisis de sus datos y brindar la posibilidad de tomar de decisiones en los niveles directivos.

Cabe destacar que todos estos software están a disposición de los miembros de las universidades en el sitio web del SIU, mediante una clave de acceso, lo que facilita la transferencia tecnológica.

En el ámbito de las dos facultades de la Universidad Nacional de Cuyo, objeto de nuestro estudio, se han adoptado algunos de estos módulos, tales como el siu-guaraní, siu-pampa, siu-bibliotecas, siu-araucano, por lo tanto, imposibilita el uso del módulo Data Warehouse dado que no cuenta con la totalidad de la información necesaria para integrar datos para la toma de decisiones.

En las instancias de reunión de los Consejos Directivos de ambas unidades académicas se observó que para la toma de decisiones ningún integrante, ni Decano ni Consejeros representantes de claustros, consultan en forma directa a la información brindada por los módulos del SIU en ejecución en la universidad.

Otro pilar es el de los procesos en los sistemas de información 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.

En una de las unidades académicas en estudio, en razón de que su manual de procedimiento es obsoleto y no responde a la estructura organizativa en funcionamiento, por lo que miembros del Consejo Directivo, ante dificultades en los procedimientos administrativos solicitó su revisión y rediseño.

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.

De las evidencias relevadas de la base empírica, el uso de las TICs no se utiliza como un instrumento de la gobernabilidad a modo de red integrada en el procesamiento de información, ya que el inicio de expedientes y su registro en Mesa de Entradas queda como un espacio administrativo fragmentado y no interrelacionado en la distribución de información a toda la institución. Es decir, se pierde el potencial que ofrece las TICs para la integración, consulta de ese sistema en el resto de los circuitos administrativos y sistematización como dato para la toma de decisiones.

El pilar de los recursos humanos está conformado por tres sectores básicos: el sector de gestión institucional (en nuestro objeto de estudio compuesto por equipo de conducción en la gestión ejecutiva, Decano y Secretarios, y en la gestión resolutive Consejos Directivos), el administrativo y el técnico.

El sector administrativo es el personal de apoyo que realiza las transacciones diarias, ya sea manualmente o con ayuda de la tecnología. En general son sectores quietos, con escasa capacitación, poco motivados, y tienen visiones muy fragmentadas de los procesos y de sus áreas de trabajo, tal es así que las tecnologías son usadas para sus propios servicios con escasa relación con las demás áreas.

En más de una oportunidad, trabajan con datos que difieren sintácticamente y semánticamente entre una y otra área, su rutina administrativa esta “enraizada” en sus propios procedimientos que pierde el sentido y significado de la visión y misión institucional.

Por otra parte, este sector reconoce la necesidad de actualizarse e incluir las tecnologías asociadas a sus procedimientos y a la dinámica del cambio organizacional.

El sector técnico es el personal especializado en tecnologías de la información. Generalmente hay poco personal técnico, la mayoría de las veces no calificado, y desde la institución existe la expectativa de que la misma persona cumpla muchos roles (analista de sistema, atender la mesa de ayuda, diseñador, programador, administrador de bases de datos, administrador de sistema operativo, etc.).

En el sector de gestión institucional se ubican aquellos que cumplen un rol directivo. En general tienen poca cultura en el uso de la información para el análisis institucional o toma de decisiones, pero que cada vez más asumen 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 niveles 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 este sector. 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.

Desde estas consideraciones, uno de los supuestos iniciales en nuestra línea de investigación es que en el contexto universitario el uso de las TICs no es considerado un componente necesario como instrumento que sustente los procesos de gobernabilidad en los espacios decisionales del ámbito universitario. Otro supuesto inicial es que el uso de las TICs asociadas a la gobernabilidad tiene escasa inserción y contradictorios modos de utilización en el ámbito de la gestión universitaria de las unidades académicas en estudio.

El análisis de la gobernabilidad universitaria y las tecnologías asociadas, implica considerar una serie de supuestos básicos para que sus instrumentos viabilicen la mejora de la proyección universitaria:

- 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 en donde las TICs sean un instrumento más para favorecer la gobernabilidad.
- 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.

## **Bibliografía**

- Acosta Silva, Adrián (2002): *Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión*. Publicado en: *Tiempo Universitario*. Universidad de Carabobo, Venezuela
- Bates, A.W., (1999): *Cómo gestionar el cambio tecnológico*. Ed. Gedisa, España.
- Bieberach, Rebeca (2005): *Información y decisiones políticas. Factores facilitadores y limitantes*. Universidad de Panamá, - ICASE -
- Brunner, José Joaquín, (2000): *Nuevas Tecnologías y Sociedad de la Información*, PREAL N° 16.
- Clark, Burton, (1997): *Las universidades modernas, espacios de investigación y docencia*. UNAM., México.
- Castells, Manuel (1995): *La ciudad informacional: tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbanoregional*. Madrid. Alianza Editorial
- Martínez Nogueira, Roberto (1999): *Evaluación de la gestión universitaria*. Informe para la CONEAU. Bs. As. Argentina.
- Negroponte, Nicholas (1995): *El ser digital*. Atlántida. Bs. As, Argentina.
- Rocher, Guy (1980) *Introducción a la sociología general*. Editorial Herder. Montreal.
- Simon, Herbert (1982) *El comportamiento administrativo*. Aguilar. Bs. As. Argentina.
- Tancredi Olmos, Mirtha y Salmerón, Eduardo, (2007): *Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas*. Proyecto de investigación (SECTyP UNCuyo 06/H092). Mendoza, Uncuyo. URL del informe: <http://bdigital.uncu.edu.ar/bdigital/fichas.php?idobjeto=1926>.