

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Tecnicatura en Gestión y Administración Universitaria. Universidad Nacional de Santiago del Estero

Quarenghi, Marta V. , Toselli, Alejandro J. y Pérez Lindo, Augusto M.

Escuela para la Innovación Educativa (EIE), Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE). Avda. Belgrano (S) 1912, CP 4200, Santiago del Estero, Argentina. FAX: 0385-4225605. E-mail: eie@unse.edu.ar.

Resumen

La administración de las universidades latinoamericanas desde la creación de la primera Universidad en 1538, ha seguido los modelos que se han ido imponiendo en las distintas etapas de la administración pública. Ya que el siglo XXI es considerado como el “siglo del conocimiento”, es primordial la formación de recursos humanos, capacitados para gerenciar la transformación que necesitan las instituciones universitarias.

En las nuevas organizaciones, Mintzberg (1979) analiza, qué es el “ajuste mutuo” o coordinación entre las personas, y sugiere que se deben formar nuevos profesionales, así como, capacitar y actualizar a los antiguos. En este marco, el personal profesionalizado contribuirá a que la institución aumente su capacidad de adaptación al cambiante mundo moderno, lo que redundará en la actualización del uso de las nuevas tecnologías y en el mejoramiento de la calidad y eficiencia de los procesos administrativos. Por ello, es que proponemos la Carrera: “Tecnicatura en Gestión y Administración Universitaria”.

El proyecto se enmarca dentro de los modelos abiertos de acceso y de transformación permanentes que permite que los nuevos técnicos-profesionales contribuyan a revertir el actual modelo organizacional estático y cerrado, en un modelo capaz de producir cambios en el proceso de retroalimentación. Se prevé además que el personal de servicio egresado, deba actualizarse permanentemente mediante cursos y planes de capacitación, ya que los cambios constantes y acelerados de la universidad y de su entorno, así lo exigen. La característica principal del proyecto, es que genera un entrenamiento laboral interactivo, en servicio y para el servicio (en el sentido que lo administrativo esta orientado al servicio de la gestión) y es la Universidad la demandante de sus egresados.

La carrera, con una duración de tres años y una carga horaria de 1800 horas, es de modalidad semipresencial y está organizada en dos áreas: de las

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Competencias o Conocimientos Generales y de las Competencias o Conocimientos Específicos. En la primera, se desarrollarán las habilidades básicas de la comunicación: la expresión oral y escrita, la interpretación, el cálculo y la informática. En la segunda, se privilegiará la capacidad los conocimientos organizacionales, administrativos, normativos, de planificación y de gestión. Se contempla además, la realización de una Residencia en el área de sus competencias. El perfil del egresado es el de un profesional capaz de integrar equipos de trabajo, colaborar en la determinación y ejecución de las políticas de la institución, detectar y resolver problemas, formular propuestas alternativas de cambio y responder creativamente ante situaciones nuevas en lo institucional, profesional y comunitario y Tener una actitud favorable hacia la capacitación y el perfeccionamiento permanente.

Introducción

En base a los conocimientos de las teorías administrativas a lo largo de la historia, a los desafíos actuales que se nos presenta en las nuevas organizaciones, y al conocimiento de una realidad concreta: las Universidades Nacionales, es que consideramos de fundamental importancia la capacitación y formación de los recursos humanos que desarrollan las tareas administrativas en ellas.

El presente proyecto se contextualiza en el marco de los modelos abiertos de entrada y transformación permanente desde el momento que permitirá que los nuevos técnicos-profesionales, contribuyan a revertir el actual modelo organizacional estático y cerrado, en un modelo capaz de producir cambios en el proceso de retroalimentación.

En este marco, el personal capacitado contribuirá a que la institución aumente su capacidad de adaptación al cambiante mundo moderno y en ellos, redundará en una actualización en el uso de las nuevas tecnologías y en el mejoramiento de la calidad y eficiencia de los procesos administrativos. Por ello, es que proponemos la Carrera: **“Tecnatura en Gestión y Administración**

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Universitaria” , para las Universidades Nacionales, siguiendo los lineamientos dados por el Ministerio de Cultura y Educación para la presentación de Proyectos de Creación de Carreras (1997).

Breve Reseña Histórica

Ningún trabajo, cualquiera sea la índole de la que se trate, estará completo si no se presta la debida atención a la evolución histórica del tema. Cualquier profesión para poder satisfacer las necesidades de sus interesados, debe evolucionar de acuerdo con los cambios de las necesidades sociales y teniendo en cuenta todos los avances teóricos y técnicos. A menos que los miembros de una profesión elaboren y sostengan una perspectiva histórica sobre su trabajo, probablemente seguirán teniendo siempre, una concepción limitada de su función social, sin poder estimular la innovación ni contribuir a ella.

En el desarrollo histórico de la universidad en América Latina encontramos dos etapas: la primera, que abarca desde la fundación de la primera institución de Educación Superior en 1538 “Universidad de las Colonias Santo Tomás de Aquino”, en Santo Domingo, extendiéndose hasta principios del siglo XIX, que coincide con el nacimiento de las primeras Repúblicas Independientes; la segunda, se extiende a lo largo del siglo XIX desarrollándose los sistemas de Educación Superior en las naciones independientes de América Hispana.

Las instituciones que surgieron en la segunda etapa, no modificaron su situación institucional, que era la de satisfacer las necesidades de los hijos de españoles y criollos que respondían al imperio, ya que las nuevas Repúblicas, no modificaron el orden socioeconómico en las Colonias. Las universidades adoptaron el “Modelo Napoleónico”, dándole a ellas un fuerte enfoque profesionalista; tuteladas y guiadas por el Estado; atendían sólo a las necesidades

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

sociales elementales, la enseñanza estaba desarticulada y la investigación separada de ellas.

La universidad latinoamericana continuó con estas características elitistas, de las clases dominantes, hasta entrado el siglo XX con la *Reforma de Córdoba*, que impactó tanto en el ámbito latinoamericano como mundial, marcando un hito para la Educación Superior.

Desde la segunda mitad del siglo XIX hasta la primera mitad del siglo XX se produce la expansión de la Educación Superior y a partir de 1980, se produce la diversificación y masificación de las instituciones de Educación Superior, hasta llegar a nuestros días donde la universidad pretende tener *pertenencia social*.

La administración y gestión educativa latinoamericana está inserta en el movimiento teórico de las Ciencias Sociales y de la Administración Pública y sigue el curso del desarrollo histórico de América Latina.

La administración de las universidades latinoamericanas desde la creación de la primera Universidad en 1538, ha seguido el curso de la historia y de los modelos de administración que se han ido imponiendo en las distintas etapas en la administración pública.

En los años 90, se ha instalado en la sociedad el debate sobre la función que deben cumplir las universidades, y su administración ha cobrado en la actualidad, importancia capital. El siglo XXI es considerado como el “siglo del conocimiento”, y por ello, es primordial la formación de recursos humanos capacitados, para gerenciar la transformación que necesitan las instituciones universitarias.

Hemos pasado de la “etapa industrial” a la “etapa postindustrial” en donde la nueva organización es plana, no hay niveles superpuestos (Mintzberg, 1979), por ello, debemos hacer frente a la formación del nuevo profesional, así como,

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

capacitar y actualizar al antiguo. En esta nueva organización, Mintzberg analiza lo que es el “ajuste mutuo” o coordinación entre las personas, sugiere que para el hacer universitario es de suma importancia la normalización de habilidades, es decir, preparar a la persona que trabaja, acrecentar sus conocimientos, para que su aporte sea lo principal en la labor que se debe realizar.

Las universidades deben capacitar a su personal. Para ello, tendrán que desarrollar programas de formación y capacitación, para todos aquellos que intervienen en su administración, preparando así equipos de trabajo que respondan a las perspectivas institucionales. El personal, con un marco teórico conceptual común, colaborará en la determinación y ejecución de las políticas con una apropiada visión profesional de la organización, y contribuirá en favorecer su adaptabilidad y progreso a una organización cambiante, (Muga, 1998).

Hemos dejado conscientemente de lado, el tratamiento en este punto del análisis genérico de la administración y gestión universitaria porque consideramos que es más relevante su tratamiento en la fundamentación del por qué de la necesidad de creación de la carrera propuesta.

Ante la situación presentada y conociendo la realidad de las Universidades Nacionales, es que proponemos el presente proyecto para la profesionalización de los Recursos Humanos que la administran

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Creación de la Tecnicatura en Gestión y Administración Universitaria.

Título: Técnico en Gestión y Administración Universitaria.

RESPONSABLES DEL PROYECTO

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Escuela para la Innovación Educativa (EIE). Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE)

FUNDAMENTACIÓN

Consideraciones Generales

En la administración de la educación en general y la universitaria en particular, se ha creado un nuevo pensamiento, en el que se trata de hacer frente a la formación del futuro administrador y a la actualización permanente del antiguo.

La Universidad actual está sometida a exigencias que afectan la eficiencia y calidad de sus contribuciones y su estabilidad institucional. Esas presiones que debe soportar y a las cuales debe dar respuestas apropiadas, provienen tanto de su interior como de su entorno. La capacitación del personal que desarrolla las tareas administrativas, contribuirá a que la institución aumente su adaptabilidad a circunstancias concretas que la afectan, y estará dispuesto a asumir una actitud proactiva e interactiva ante los cambios que se produzcan.

La falta de personal capacitado en la administración universitaria, ha traído como consecuencias: deterioro en la calidad y eficiencia en los procesos administrativos, falta de actualización en el uso de tecnologías modernas e incapacidad para adaptarse a la creciente competencia intrainstitucional.

La universidad no capacita permanentemente a sus recursos humanos para que puedan atender las urgencias y puedan desarrollar estrategias de largo plazo con la rigurosidad técnica que se requiere. Dentro de este contexto, se plantean dos exigencias: por un lado, la universidad necesita que sus trabajadores estén formados en esta época de continuos cambios y adaptación, y por el otro, se plantean las necesidades propias de los trabajadores, que se sitúan sobre las

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

mismas necesidades de la Institución, que son la formación integral y la profesionalización.

La carencia de capacitación ha tenido soluciones temporales en nuestras universidades a través del dictado de cursos inconexos, que carecieron de una secuencia progresiva y lógica, en la mayoría de los casos. Por otro lado, no existe en el ámbito nacional, la formación de técnicos-profesionales en Administración Universitaria.

El proyecto que se presenta, pretende encarar la formación de los agentes universitarios de una manera racional y gradual, dándoles una formación integral y específica sobre la Gestión y Administración Universitaria. Se prevé además que los técnicos-profesionales egresados, deban actualizarse constantemente mediante el dictado de cursos y planes de capacitación permanente, ya que los cambios constantes y acelerados provocarán desajustes en la preparación de los egresados.

Breve Reseña de la Situaciones Problemáticas que dan origen al Proyecto

Las universidades nacionales argentinas, son instituciones que cuentan con una fuerte estructura administrativa central, la que conduce y coordina el quehacer universitario en forma global y con una estructura académica descentralizada, que goza de cierta autonomía y que tiene sus propias jerarquías. En consecuencia, la universidad contemporánea se ha convertido en una organización compleja, costosa y con una marcada tendencia a la fragmentación de sus actividades en correspondencia a su descentralización académica. Esto se traduce en realidades, estilos de trabajo, expectativas y necesidades diferentes entre la administración central y la unidades académicas.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Somos concientes que es necesario cambiar la cultura organizacional heredada de los hábitos burocráticos y de los defectos de la administración pública. Para ello debemos desarrollar un proyecto de profesionalización para quienes intervienen en los diferentes planos de la administración universitaria, preparando equipos de trabajo congruentes con la perspectiva institucional, quienes con un marco teórico común, colaborarán en la ejecución de las políticas de la organización, comprendiendo sus necesidades de modernización y, de este modo podrán adaptarse al progreso en este contexto, que rápidamente cambia.

Antecedentes

La administración universitaria ha identificado como requerimiento para el mejoramiento de la actividad laboral de su personal, la formación y profesionalización del mismo, ya que constituirá el elemento fundamental para incrementar la motivación, facilitar su promoción, y alcanzar un reciclaje permanente de sus miembros.

El campo de estudio de la administración universitaria en América Latina es muy reciente debido, en primer lugar, a las pocas experiencias americanas en contraste con las numerosas experiencias europeas y de América del Norte, y en segundo lugar, a la falta de centros de formación de recursos humanos en administración universitaria. No existen aún, políticas gubernamentales y/o institucionales que incentiven la preparación de los recursos humanos en administración universitaria.

La ciencia de la administración universitaria es muy reciente, y su conocimiento resulta de las experiencias de los administradores y de estudios realizados principalmente por (Taylor, 1911, Fayol, 1916 y Weber, 1944). Los trabajos científicos en el área son escasos, y en general son estudios aislados

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

producidos por especialistas de alguna universidad o por algún órgano de gobierno.

Sin embargo no encontramos en nuestro país ni en Latinoamérica, antecedentes formales sobre la profesionalización de los recursos humanos que hoy trabajan en la administración universitaria.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Formar técnicos capacitados en la Gestión y Administración Universitaria.

CARACTERÍSTICAS DE LA CARRERA

Modalidad: Semipresencial.

Título

Técnico en Gestión y Administración Universitaria.

Requisitos de Admisión

Título de nivel medio

Alcances del Título

El técnico en gestión y administración universitaria estará habilitado para:

- Gestionar y administrar las distintas áreas de la administración universitaria bajo dirección y/o supervisión.
- Ejecutar los proyectos específicos en el área de la organización.
- Responder con rapidez a los cambios del ambiente interno y/o externo para cumplir con los objetivos de la organización y de la sociedad.
- Actuar, intervenir y decidir en situaciones no siempre previstas o previsibles.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Perfil del Egresado

El perfil que se propone del egresado es que sea un profesional capaz de:

- Formar equipos de trabajo congruentes con la perspectiva institucional.
- Colaborar en la determinación y ejecución de las políticas de la institución con una apropiada visión profesional de la misma, como un todo, y de sus necesidades de modernización y progreso.
- Detectar y resolver problemas.
- Formular alternativas de cambio.
- Responder creativamente ante situaciones nuevas en lo institucional, profesional y comunitario.
- Transmitir sus “saberes” y competencias a otros
- Tener una actitud favorable hacia la capacitación y el perfeccionamiento permanente.

Plan de Estudio

Objetivos

Formar recursos humanos técnico-profesionales capaces de:

- Participar en la planificación de la Institución.
- Ejecutar las políticas de la Institución.
- Desarrollar destrezas y habilidades para las funciones que deba cumplir directamente en cada área de trabajo.
- Detectar los cambios que se producen y reelaborar estrategias para
 - enfrentarlos
- Asumir responsablemente su labor.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

- Conocer y cumplir las normas legales y reglamentarias de la administración universitaria.
- .Conocer sus limitaciones y competencias.
- Evaluar la práctica profesional, lo que le permitirá pensar en cambios
- Desarrollar una fuerte formación técnica.
- Poseer actitud de respeto y compromiso para con la Universidad.
- Transferir los conocimientos adquiridos y ponerlos en práctica ante situaciones similares y/o nuevas, manifestando su actitud de servicio.

Ciclos y Áreas

Se propone una carrera con una duración de tres años organizadas en dos áreas:

- 1) De las Competencias o Conocimientos Generales
- 2) De las Competencias o Conocimientos Específicos

El área de las Competencias Generales, tendrá por objeto desarrollar las habilidades básicas de la comunicación, como por ejemplo la expresión oral y escrita y la interpretación, el cálculo, la informática y el idioma.

El área de las Competencias Específicas, tendrá por objeto privilegiar la capacidad de identificar y resolver problemas, analizar la estructura organizativa, evaluar los resultados del área que le compete, además de formular alternativas y responder creativamente a nuevas situaciones.

La estructura curricular presenta la siguiente organización:

- Conocimientos generales
- Conocimientos específicos

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

- Práctica de campo (Residencia).

Asignaturas

La modalidad del cursado de la carrera tendrá el carácter de semi presencial, la que consta de veinte asignaturas distribuidas en cinco cuatrimestres que contemplan clases teóricas y prácticas de carácter formativo, las que se aprobarán con o sin examen final. El alumno deberá destinar el 50% del tiempo de la carga horaria de cada asignatura al trabajo autónomo con la utilización de guías y manuales elaborados por las distintas cátedras. La carrera incluye además una residencia a realizarse en la Universidad y Unidad Académica a la que pertenece el alumno, de carácter práctico, la cual tendrá una duración de 240 hs. presenciales y 80 hs. no presenciales. La misma estará supervisada por un tutor, cuya tarea será la de dirigir la formación del alumno en el área de interés. Al finalizar la residencia, el alumno deberá presentar un informe que deberá ser aprobado por el tutor.

Asimismo la organización curricular que se propone, propenderá a fomentar el trabajo interdisciplinario, brindar la posibilidad de integrar los contenidos conceptuales y contemplar la aplicación de enfoques actualizados.

El sistema de educación semipresencial que se formula en el proyecto y la concepción de aprendizaje que se sustenta, valoriza y promueve la producción grupal, fomenta la responsabilidad y participación activa de los cursantes como co-responsables de sus aprendizajes

De la misma manera, no hemos incorporado en la propuesta formación psicológica porque consideramos que la misma, si bien es importante, está respondiendo a una formación de Licenciatura y/o profesorado.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Area de los Conocimientos Generales

Area de los Conocimientos Específicos

- Inglés I
- Técnica del Lenguaje I
- Herramientas informáticas
- Matemática
- Inglés II
- Técnica del Lenguaje II
- Portugués
- Contabilidad I
- Contabilidad II

- Administración General
- Archivología
- Introducción al Derecho
- Organización y Administración
- Derecho Administrativo
- Introducción a la Economía
- Planificación Estratégica
- Gestión de Recursos Humanos
- Control y Gestión Estratégica
- Administración Económica-Financiera
- Administración Académica

Residencia:

El objetivo de la Residencia es que el alumno, futuro egresado, tenga la posibilidad de sintetizar y aplicar, en un espacio de praxis sistematizada, todas las nociones teóricas y teórico-prácticas, incorporadas en el transcurso de la estructura curricular.

Finalizada la residencia el alumno deberá presentar un informe sobre la labor realizada, el que deberá ser aprobado por un tutor. La residencia se aprueba con un examen final, sobre la resolución de casos concretos.

Duración de la carrera:

La carrera tendrá una duración de 3 (tres) años.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Requisitos de titulación

Los alumnos deberán aprobar todas las materias del plan de estudios incluida la residencia

Bibliografía Citada y consultada

- Crozier, Michael. La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública. Revista del Clad Reforma y Democracia N° 7, pág. 6ª 8 – 1997.
- Delfino, José A.; Gertel, Héctor; Sigal, Víctor, Ed. La Educación Superior Técnica No Universitaria, Problemática, dimensiones y tendencias. Serie Nuevas Tendencias. Ministerio de Cultura y Educación. 1998.
- Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior. 1995. UNESCO, París.
- Drucker, Peter. La Sociedad Postcapitalista. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. Cuarta reimpresión. 1994. Página 185
- Fayol, Henry. Administración industrielle et générale. París. Dunod. 1916.
- García Guadilla, Carmen. Situación y principales dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina. SIDIESLAC795. CRESALC – UNESCO. Caracas. Venezuela. 1996. Página 287.
- Guerreiro Ramos, Alberto. Fundamentos Sociológicos da administracao pública. Jornal do Brasil, Parte II Sección 2, 1956.
- Katz, Jorge y otros. Estado y tecnología administrativa en América Latina. Caracas. Monte Ávila Ed. 1997.
- Kliksberg, Bernardo ed. Pobreza un tema impostergable, México, DF. Fondo de Cultura Económica, 1993.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

- Ley Federal de Educación y Pacto Federal Educativo. Resoluciones 1993 – 1997. Consejo Federal de Cultura y Educación.
- Mayo, Elton. The human problem of an industrial civilization, Nueva York, Mc Millan Book Company 1933.
- Mello e Souza, Nelson, Public Administration and economic development, Los Angeles University of Southern California 1963.
- Ministerio de Cultura y Educación de la Nación – Decreto 256/96
- Ministerio de Cultura y Educación de la Nación - Resolución 6/97
- Mintzberg H. The structuring of organizations Englewood Cliffs Prentice Hall Nueva York. 1979
- Muga, Alfonso N : Administración Universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica: “Necesidad de capacitación en la administración universitaria” CINDA 1995
- Pérez Lindo, Augusto “La Educación Superior”. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. 1996.
- Sander, Benno – Gestión Educativa en América Latina – Editorial Traquel – Bs.As – 1996
- Taylor, Frederick W. Principles of Scientific management, Nueva York, Harper and Row. Publishers 1911
- Tedesco, Juan Carlos. El desafío educativo, calidad y democracia, Bs. As., Grupo Editor Latinoamericano. 1987
- Tunnermann Berheim, Carlos. La Educación Superior en el umbral del siglo XXI. Cresalc. UNESCO. Caracas, Venezuela.1996.
- Villagrasa, Raimundo, Administración Universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica “Estado Actual de la Enseñanza de la Administración y su aplicación a la organización universitaria” CINDA 1995.



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

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

**LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003**

- Weber, Max. The Theory of social and economic organization. Nueva York, The Free Press, 1944.