



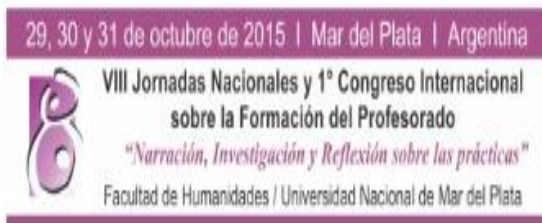
Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2440/>**



Luis Porta ...[et al.]; compilado por Claudia De Laurentis; Silvana Pereyra; Silvia Branda; coordinación general de Claudia De Laurentis; Silvana Pereyra; Silvia Branda - 1a ed. - Mar del Plata : Universidad Nacional de Mar del Plata; Grupo de Investigación GIEEC-GIEDHIS/UNMDP, 2015.

ISBN 978-987-544-655-7

Coorganizan:



## PERCEPCIONES DE DOCENTES Y ESTUDIANTES SOBRE LA REFORMA DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Foutel, Mariana; Mendiguren, Marina; Musticchio, Carlos

Universidad Nacional de Mar del Plata

[marianafoutel@yahoo.com.ar](mailto:marianafoutel@yahoo.com.ar); [mendigurenmarina@yahoo.com.ar](mailto:mendigurenmarina@yahoo.com.ar);

[camusticchio@hotmail](mailto:camusticchio@hotmail.com)

### Resumen:

El actual plan de estudios para la carrera de Licenciatura en Administración, que se presenta fue puesto en vigencia en el ciclo lectivo 2005, luego de ser aprobado por OCA 881/04. Este nuevo plan constituyó un cambio radical dado que en su versión anterior (puesta en vigencia en el año 1993) se encontraba unificada la currícula combinando la carrera de Contador Público con la Licenciatura en Administración con una duración de seis años. En el año 2005 se efectivizó la separación de las carreras mencionadas. Así, el plan actual de la Licenciatura en Administración estima una duración total de 2720 horas, divididas en 34 asignaturas obligatorias, 1 electiva obligatoria, 2 optativas y 6 requisitos finales de graduación.

Adicionalmente, en el año 2012 se efectuaron modificaciones sustanciales en el Régimen Académico (OCA1560/11), con impactos profundos en el sistema de evaluación. De aquel surgen principalmente: 1) la asistencia sólo será exigible para asignaturas del ciclo básico, no siéndolo para las del ciclo profesional (a partir de tercer año), quedando bajo responsabilidad del docente tomar o no asistencia, 2) la totalidad de las asignaturas serán promocionales para el alumno que cumpliera con los requisitos mínimos de promoción, 3) se incrementó a cuatro la cantidad de fechas de examen final a las que el estudiante podrá presentarse, en caso de no haber cumplido los requisitos pautados en 3, 4) el equipo docente no podrá pautar más de tres (3) actividades pedagógicas evaluables, por cada asignatura, cantidad que se extiende a cuatro (4) en el ciclo básico.

Hasta el momento han existido siete promociones de Licenciados en Administración, formados conforme al esquema allí estipulado.

**Palabras clave:** plan de estudio; licenciatura en administración; docentes.

### A modo de introducción

El actual plan de estudios para la carrera de Licenciatura en Administración, que se presenta fue puesto en vigencia en el ciclo lectivo 2005, luego de ser aprobado por OCA 881/04. Este nuevo plan constituyó un cambio radical dado que en su versión anterior (puesta en vigencia en el año 1993) se encontraba unificada la currícula combinando la carrera de Contador Público con la Licenciatura en Administración con una duración de seis años. En el año 2005 se efectivizó la separación de las carreras mencionadas. Así, el plan actual de la Licenciatura en Administración estima una duración total de 2720 horas, divididas en 34 asignaturas obligatorias, 1 electiva obligatoria, 2 optativas y 6 requisitos finales de graduación.

Adicionalmente, en el año 2012 se efectuaron modificaciones sustanciales en el Régimen Académico (OCA1560/11), con impactos profundos en el sistema de evaluación. De aquel surgen principalmente: 1) la asistencia sólo será exigible para asignaturas del ciclo básico, no siéndolo para las del ciclo profesional (a partir de tercer año), quedando bajo responsabilidad del docente tomar o no asistencia, 2) la totalidad de las asignaturas serán promocionales para el alumno que cumpliera con los requisitos mínimos de promoción, 3) se incrementó a cuatro la cantidad de fechas de examen final a las que el estudiante podrá presentarse, en caso de no haber cumplido los requisitos pautados en 3, 4) el equipo docente no podrá pautar más de tres (3) actividades pedagógicas evaluables, por cada asignatura, cantidad que se extiende a cuatro (4) en el ciclo básico.

Hasta el momento han existido siete promociones de Licenciados en Administración, formados conforme al esquema allí estipulado.

### **Metodología de la investigación**

Hemos empleado un esquema mixto de abordaje, que combina tanto el empleo de técnicas de investigación cuantitativas como cualitativas.

#### *1. Fase Cuantitativa:*

a) Se realizó un relevamiento de tipo censal, considerando que la población objetivo está dada por sujetos que se desempeñan con al menos un cargo docente en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la carrera de Licenciatura en Administración durante el año 2014 y por sujetos que se desempeñan como estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de dicha facultad. Se trabajó en la elaboración de un instrumento de medición (“encuesta”) apropiado para dar cuenta de: la percepción de los estudiantes

avanzados con relación a la formación recibida y su preparación para el mercado laboral y la percepción de los docentes en relación a los aspectos a mejorar del Plan de Estudios 2005.

a. Fecha de relevamiento estudiantes: Del 3 al 20 de Noviembre de 2014

b. Universo:

i. Docentes de la Carrera Lic. En Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

ii. Estudiantes de la Carrera Lic. En Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

a. Tipo de Investigación: Cuantitativa. Encuestas virtuales a través del sistema e-encuestas.

b. Estudio de carácter censal, habiendo obtenido: 138 cuestionarios de los cuales 74 presentan respuestas completas. Se realizaron seis envíos (21/11/2014; 3, 12, 19 y 29/12/2014; 27/02/2015) a la base docente completa del Área.

c. 248 respuestas válidas sobre un total de 810 Estudiantes (Base: 2013). Nivel de respuesta: 30,62% Se realizaron 3 (tres) envíos a la base completa: 03, 12 y 16 de septiembre.

b) El cuestionario aludido se compone por un conjunto de ítems y de alternativas de respuesta, las cuales responderán a una Escala de actitud tipo Likert con diferente grado de intensidad de 1 a 5 puntos. Por otra parte se plantea un listado de competencias que incluyen un mix entre algunas aportadas por el Proyecto Alfa Tuning y otras particularmente agregadas, las cuales debieron ser calificadas por los encuestados.

c) En lo que refiere al testeo de la validez del cuestionario, la cual refiere al grado en que este último realmente mide lo que pretende medir (Hernández Sampieri, 1996), se trabajó sobre pruebas de validez de contenido. Así, un cuestionario de evaluación se puso a disposición de un número de expertos seleccionados sobre la base de su trayectoria académica y/o profesional para que juzguen el grado en que los ítems que constituyen la prueba son una muestra representativa del dominio de contenido que se mide.

## *2. Fase Cualitativa:*

a) Se realizaron dos encuentros con los participantes en el relevamiento a los efectos de presentar los resultados a ambos grupos relevados (por separado) de modo de discutir sobre el impacto y relevancia de los mismos.

b) Por otra parte se toma información cualitativa relevante surgida de dos talleres coordinados por miembros del grupo con:

1. Docentes (150 docentes, 2013) y

2. Estudiantes (50 estudiantes, 2014); ambos en el marco del Plan Estratégico de la facultad.

### **Nuestro foco: percepciones de docentes y estudiantes como actores claves.**

#### **Principales resultados**

Tomando particularmente cada aspecto indagado en el relevamiento podemos decir que respecto de:

- La organización de las asignaturas (o materias) es adecuada para poder comprender la vinculación entre ellas: Tanto docentes (90.20%) como estudiantes (92.13%) manifiestan un alto grado de acuerdo al respecto.

- ¿Propondría otro orden?: Ante la posibilidad de proponer otro orden, tanto docentes (39.20%) como estudiantes (47.60%) contestan Ns/Nc. Manifiestan no considerar adecuado proponer otro orden el 39.20% de los docentes y el 39.50% de los estudiantes.

- ¿Qué nuevo orden propondría?: Entre aquellos que manifiestan que propondrían otro orden el 41.70% de los docentes finalmente no realiza propuesta alguna. Al realizar una análisis de esta pregunta abierta tanto docentes (25.00%) como en estudiantes (38.70%) proponen que Microeconomía se dicta previamente a Macroeconomía (tal cual ocurría en los planes de estudio anteriores). En ambos casos es la propuesta más significativa. Finalmente los docentes enfocan su respuesta a situaciones puntuales (Ej.: Nivel de computación al inicio de la carrera) mientras que los estudiantes lo hacen de manera conceptual (Ej.: correlatividades innecesarias).

- Los contenidos de las materias: Al analizar esta dimensión en general debemos tener en cuenta que más de la mitad de los docentes indican Ns/Nc. No ocurre lo mismo con los estudiantes.

- Poseen coherencia interno: Solo el 4% de los docentes y el 3.90% de los estudiantes no está de acuerdo con esta afirmación.

- Poseen adecuación a los conocimientos previos requeridos: Solo el 4% de los docentes y el 7.80% de los estudiantes no está de acuerdo con esta afirmación.
- Coherencia interno: Solo el 4% de los docentes y el 9.30% de los estudiantes no está de acuerdo con esta afirmación.
- Podemos decir que en general existe una mirada positiva respecto de los aspectos indagados sobre los contenidos.
- El Plan de Estudios actual requiere una adecuación de sus contenidos a la: Al analizar esta dimensión en general debemos tener en cuenta que aproximadamente la mitad de los docentes indican Ns/Nc. No ocurre lo mismo con los estudiantes:
- Práctica Profesional (relación Teoría Práctica): Solo el 1.40% de los docentes y el 6.90% de los estudiantes no está de acuerdo con esta afirmación.
- Relación entre asignaturas: Solo el 2.70% de los docentes y el 2.70% de los estudiantes no está de acuerdo con esta afirmación.
- En general se observa que se requiere el tipo de adecuación indagada respecto de los contenidos del Plan de Estudios.
- ¿Qué otra adecuación requiere el Plan de Estudios?: El 12.50% de los docentes y 12.30% de los estudiantes manifiestan no requerir otra adecuación (el 6.56% de estos últimos indica no saber que adecuación proponer). Al analizar esta pregunta abierta encontramos como coincidencia la necesidad de adecuación al entorno regional (docentes 7.50% y estudiantes 9.02%).
- Docentes: Las principales preocupaciones están referidas al uso de la tecnología en el aula (12.50%) y a la vinculación entre las asignaturas (7.50%).
- Estudiantes: Las principales preocupaciones están vinculadas a la adecuación a las necesidades del mercado laboral (19.67%) y a la cantidad de correlativas (5.74%).
- Corresponde replantear el actual sistema de correlatividades entre asignaturas: nuevamente, al analizar esta dimensión debemos tener en cuenta que el 58.10% de los docentes indican que Ns/Nc (no así los estudiantes que manifiestan esto en el 6.20% de los casos. Solo el 6.80% de los docentes y el 13% de los estudiantes manifiestan estar en desacuerdo con esta afirmación de modo tal que se observa como mayormente necesario replantear el sistema de correlatividades.
- Es necesario revisar la duración de las asignaturas (bimestral-cuatrimstral-anual) y sus contenidos: debemos considerar que el 47.30% de los

docentes y solo el 3.90% de los estudiantes manifiesta que NS/Nc. Por otra parte, solo el 1.40% de los docentes y el 18.60% de los estudiantes indican estar en desacuerdo con esta afirmación.

- **Materias que requieren ser revisadas:** Al analizar esta pregunta abierta en base a las respuesta obtenidas observamos que:

- Los docentes indican con mayor frecuencia (20.93%) que se deben revisar las asignaturas del ciclo básico. Aparecen también mencionadas las asignaturas troncales (4.65%) y las jurídicas (6.98%) mientras que el 6.98% indica que todas debieran revisarse periódicamente.

- Las asignaturas más mencionadas por los estudiantes son: Matemática Financiera (27.46%), Sistemas de Información (12.68%), Contabilidad I (10.56%), Jurídicas (8.45%), Ética y Responsabilidad Social (8.45%), Finanzas de corto y largo plazo (7.75%) y asignaturas de Área Economía (7.75%).

- La carrera de Lic. En Administración debería contener una acreditación intermedia de saberes mediante la emisión de un certificado (Diploma o Título Intermedio o Tecnicatura o Carrera Corta): Manteniendo la tendencia anterior el 45.90% de los docentes indican que NS/Nc (al igual que solo el 2.30% de los estudiantes). Por otra parte solo el 12.20% de los docentes y el 15.50% de los estudiantes manifiestan estar en desacuerdo con esta afirmación.

- Las Orientaciones previstas en el Plan de Estudios Actual son atractivas y se adecuan a las necesidades del medio: En el caso de los docente se observa una gran proporción de no respuestas a esta pregunta (entre el 45% y el 65%). Los porcentajes en este caso están tomados solo de las respuestas completas. En el caso de estudiantes se considera también la opción Ns/Nc. En el caso de aquellos que deciden contestar se observa un amplio acuerdo con las orientaciones existentes.

- **Gestión Estratégica:** Docentes: acuerdo 100%.Estudiantes: acuerdo 74.40, Ns/Nc 21.70%.

- **Comercialización:** Docentes: acuerdo 86.20%.Estudiantes: acuerdo 74.40%, Ns/Nc 20.90%.

- **Gestión de Organizaciones de la Economía Social:** Docentes: acuerdo 80.80%.Estudiantes: acuerdo 65.90%, Ns/Nc 24.80%.

- **Gestión Financiera:** Docentes: acuerdo 90%.Estudiantes: acuerdo 71.20%, Ns/Nc 22.50%.

- Gestión Pública: Docentes: acuerdo 92.90%.Estudiantes: acuerdo 72.10%, Ns/Nc 20.90%.

- El Nuevo Plan debe contemplar:

- Talleres y seminarios de aplicación: Tanto docentes como estudiantes coinciden en acordar con esta afirmación (97.60% en ambos casos).

- Asignaturas optativas: Tanto docentes (90.20%) como estudiantes (95.30%) coinciden en acordar con esta afirmación.

- Seminario de Aplicación Práctica: Tanto docentes (92.90%) como estudiantes (96.80%) coinciden en acordar con esta afirmación.

- Proyecto Final o de Tesis: En el caso de los docentes el 53.70% manifiesta acuerdo, el 17.00% manifiesta acuerdo parcial y el 29.30% desacuerdo. En el caso de estudiantes solo el 31.80% manifiesta acuerdo, el 14.70% manifiesta acuerdo parcial y el 53.5% manifiesta desacuerdo. En promedio el acuerdo con esta afirmación es menor.

- Contenidos sugeridos para materias optativas: Esta pregunta abierta solo fue realizada a estudiantes. Del análisis de las propuestas surge que el 12.80% sugiere una orientación en Recursos Humanos con orientación práctica y la misma proporción manifiesta la necesidad de fomento de habilidades blandas (soft).

- Duración de la carrera, carga horaria y práctica del aula:

- La duración de la carrera actual es adecuada: Existe acuerdo general con esta afirmación (97.40% de docentes y 87.5% de estudiantes).

- La carga horaria actual de la carrera es adecuada: Existe acuerdo general con esta afirmación (85.70% de docentes y 92.20% de estudiantes).

- La práctica del aula refleja lo previsto en el Plan de Trabajo de Trabajo docente que aprueba el Consejo Académico: Existe acuerdo general con esta afirmación (93.90% de docentes y 77.60% de estudiantes).

- Sugerencias al respecto: de aquellos que plantean sugerencias surgen como las más representativas:

- Docentes: finales obligatorios en algunas asignaturas con mayor nivel de exigencia (12.20%) y Mayor vinculación con la Práctica (7.32%).

- Estudiantes: el 40% de los estudiantes manifiesta no percibir que corresponda realizar modificaciones. Existe coincidencia con los docentes respecto de una mayor aplicabilidad de los contenidos (14.12% de los consultados y 23.67% de los que realizan propuestas). El 12.94% del total (21.57% de los que realizan propuestas)



plantea necesaria una mayor vinculación con el medio. El 7.06% del Total (11.76% del total) plantea reducción de carga horaria.

○ Contenidos relevantes de la carrera: Teniendo en cuenta las respuestas para esta pregunta abierta realizada solo a los estudiantes, los contenidos más relevantes son:

- Finanzas (26.20%).
- Administración de RRHH (17.90%).
- Derecho laboral (15.50%).
- Costos (11.90%).
- Comportamiento Organizacional (8.30%).
- Marketing (8.30%).

○ Contenidos irrelevantes de la carrera: Teniendo en cuenta las respuestas para esta pregunta abierta realizada solo a los estudiantes, los contenidos menos relevantes son:

- Sociología (25.60%).
- Sistemas de Información (16.30%).
- Derecho Administrativo (14.00%).
- Ética (11.60%).
- Economía (9.30%).
- Derecho económico (9.30%).

○ Contenidos repetidos a lo largo de la carrera: Teniendo en cuenta las respuestas para esta pregunta abierta realizada solo a los estudiantes, los contenidos más repetidos son:

- Investigación de Operaciones / Administración de Operaciones (40.90%).
- Modelo Punto de Equilibrio (18.20%).
- Definiciones Básicas de Administración General (18.20%).
- Modelo de Porter – Cinco Fuerzas (13.60%)
- Análisis FODA (9.10%).

*Percepción de competencias, principales diferencias:*

Respecto de aquellas competencias que resultaron altamente valoradas por los docentes, aquellas en las que mayor diferencia se observa en la puntuación de los estudiantes son:

- Compromiso ético: ocupa el primer lugar (9.43 puntos) en docentes y se encuentra once lugares (8.62 puntos) más abajo en la preferencia de los estudiantes.

- Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión: ocupa el décimo lugar (8.95 puntos) en docentes y se encuentra doce lugares (8.26 puntos) más abajo en la preferencia de los estudiantes.

- Responsabilidad social y compromiso ciudadano: ocupa el décimo primer lugar (8.95 puntos) en docentes y se encuentra nueve lugares (8.28 puntos) más abajo en la preferencia de los estudiantes.

Habiendo sido altamente valoradas por los estudiantes, las competencias que mayor diferencia presentan respecto de una menor valoración por parte de los docentes son:

- Capacidad de creatividad e innovación: ocupa el quinto lugar (9.02 puntos) en estudiantes y se encuentra trece lugares (8.77 puntos) más abajo en la preferencia de los docentes.

- Capacidad de liderar, motivar y conducir hacia metas comunes: ocupa el séptimo lugar (9.00 puntos) en estudiantes y se encuentra diez lugares (8.82 puntos) más abajo en la preferencia de los docentes.

- Capacidad para formular y gestionar proyectos: ocupa el décimo primer lugar (8.78 puntos) en estudiantes y se encuentra nueve lugares (8.66 puntos) más abajo en la preferencia de los docentes.

Las competencias cuyas valoraciones positivas parecieran coincidir son:

- Capacidad para tomar de decisiones (primera en estudiantes y tercera en docentes).

- Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas (segunda en estudiantes y cuarta en docentes).

- Capacidad de trabajo en equipo (sexta en estudiantes y quinta en docentes).

- Capacidad para actuar en nuevas situaciones (cuarta en estudiantes y octava en docentes).

- Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente (décima en estudiantes y sexta en docentes).

- Capacidad para organizar y planificar el tiempo (novena en estudiantes y séptima en docentes).

Existe consenso respecto de la baja valoración de:

- Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
- Compromiso con su medio socio-cultural
- Compromiso con la preservación del medio ambiente
- Formación emprendedora
- Habilidad para trabajar de forma autónoma
- Habilidad para trabajar en contextos internacionales
- Habilidades de cálculo
- Capacidad de comunicación en un segundo idioma
- Capacidad de investigación

### **Reflexiones finales**

Del análisis del Plan de Estudios actual emergió un cuadro de situación caracterizado por una preminencia de contenido teórico (competencias del *saber*), con insuficientes instancias de aplicación práctica (competencias de *saber hacer*) requeridas para el desarrollo de habilidades, y otras tendientes a generar cambios o fortalecimiento de actitudes consideradas esenciales para el buen desempeño del Licenciado en Administración (competencias de *saber ser o saber estar*).

En las reuniones de plan estratégico realizadas se obtuvo un consenso respecto a presentar como una debilidad del actual plan de estudios el escaso desarrollo de competencias blandas, las cuales aparecen mejor renqueadas en las encuestas respecto de las competencias duras (por ejemplo habilidad de cálculo). En estas reuniones se indicó como una barrera a superar este perfil real, excesivamente posicionado desde el contenido, destacando como más importante que el conocimiento técnico la capacidad de articular este en la práctica.

Resulta interesante destacar la baja valoración de la capacidad de investigación. Esto ratifica las dificultades que encuentra nuestra casa de estudios para formar investigadores en el área administración.

Sorprende la baja valoración de un segundo idioma como competencia requerida (incorporados al actual Plan de estudios como requisito técnico a acreditar).

Tanto en las reuniones realizadas con docentes como con estudiantes (y graduados) emerge como debilidad formativa actual el escaso fomento del espíritu

emprendedor. Esto se confirma con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, las cuales arrojan una baja valoración de la formación emprendedora.

Algunas de las brechas puntualizadas permiten sentar las bases para el inicio de un necesario proceso *reflexivo* conducente, en una etapa posterior, a un análisis más profundo y a una discusión que involucre a la totalidad de los actores afectados.

Entendemos esencial profundizar el análisis del perfil profesional requerido para un Licenciado en Administración con inserción profesional en el mundo, en Argentina y particularmente en la región. Destacamos fundamental abordar la problemática de la formación en “competencias blandas”.

## **Bibliografía**

- Álvarez Méndez, J. (2001) *Entender la Didáctica, Entender el Curriculum*. Madrid: Niño y Dávila Editores.
- Agamben, G. *Qué es un Dispositivo*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo Editores.
- Agamben, G. *Signatura Rerum*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo Editores.
- Amorós March, M. (1998). Diseño de Planes de Estudio en la Universidad Politécnica de Cataluña. En *Gestión Docente Universitaria, Modelos Comparados*. 3. Chile: ALFA.
- Argumedo, M. (1999). De entornos, planes de estudios y currícula. En *Revista Pensamiento Universitario*, 6, 27-47.
- Batallan, G. y Neufeld, M. (2011). *Discusiones sobre Infancia y Adolescencia. Niños y jóvenes dentro y fuera de la escuela*. Buenos Aires: Biblos.
- Bauman, Z. (2011). *Daños Colaterales. Desigualdades en la era global*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Beltrán, L. (1995). Salud pública y comunicación social. En *Ciudad Chasqui*, 51.
- Ben-David, J. *Centers of Learning*. General higher education.
- Beneitone y otros. (2004-2007) *Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina*. Informe Final Proyecto Tuning América Latina. España: Publicaciones de la Universidad de Deusto. Versión descargable en [file:///C:/Users/Lucas%20J%20Pujol%20Cols/Downloads/LIBRO\\_TUNING\\_AMERICA\\_LATINA\\_version\\_final\\_espanol.pdf](file:///C:/Users/Lucas%20J%20Pujol%20Cols/Downloads/LIBRO_TUNING_AMERICA_LATINA_version_final_espanol.pdf)
- Bourdieu, P. (2000) *La Juventud es sólo una palabra*. Cuestiones de Sociología. Madrid: Itsmo.
- Bourdieu, P. (2008). *Homo Academicus*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

- Camilloni, A. (2001). *Modalidades y proyectos de cambio curricular*. Aportes para el Cambio Curricular en Argentina. Universidad de Buenos Aires. Facultad de medicina. OPS/OMS. Buenos Aires.
- Clark, B. (2000). *Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación*. México: Coordinación de Humanidades/Grupo Ed. Porrúa.
- Díaz Barriga, A. (1995). *Didáctica: aportes para una polémica*, Buenos Aires: Aique Grupo Editor.
- Drucker, P. (2002). La Decisión eficaz. La Toma de Decisiones. En *Harvard Business Review*, 1 – 22. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Dunn, J. A. (1992). *Decision Processes in College and University Business Administration*. Fifth Edition. National Association of College and University Business Officers. McDonald.
- Etkin, J. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Foucault, M. *La verdad y las formas jurídicas*.
- Foucault, M. (1976). *Vigilar y Castigar*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Foutel, M. y Pujol Cols, L. (2013). Organizaciones sustentables: La importancia del ejercicio de un Liderazgo efectivo en la construcción de un Clima Organizacional saludable. Trabajo presentado en el *XI Congreso Internacional de Administración: La Administración y las personas en la sociedad global*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Gimeno Sacristán, J. (1998). *El curriculum: una reflexión sobre la práctica*. Madrid: Ediciones Morata SL.
- Giroux, H. (1992). *La escuela y la lucha por la ciudadanía*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Grundy, S. (1991). *Producto o praxis del curriculum*. Madrid: Morata.
- Hawes, G. y Corvalán, O. (2005). *Construcción de un perfil profesional*. Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional. Proyecto Mecesup, Tal0101. Universidad de Talca, Chile.
- Imbernón, F. (coord.) (1999). *La educación en el siglo XXI. Los retos del futuro inmediato*. Biblioteca del Aula, Serie Pedagogía Teoría y Práctica. Editorial GRAÓ, de Serveis Pedagògics.

- Martín de Reyes, N. (1993). *Guía para la elaboración de planes de estudio en el nivel superior*. Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Dirección de Educación Superior. Ciudad universitaria “José Trinidad Reyes”.
- Mattio, G. y Musticchio, A. (2004). Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos: Los valores sociales como competencia requerida. Trabajo presentado en las *IX Jornadas de Docentes Universitarios de Recursos Humanos de la Argentina*. Santa Fe.
- Odriozola, J. y otros (2011). Competencias profesionales del Licenciado en Administración. Su medición en los graduados de la Universidad Nacional del Nordeste. En *Revista Iberoamericana de Educación*, 56/2.
- Pavesi, P., (s/f) *La Decisión*, Publicación de cátedra N° 150 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
- Peon, C. *Universidad Sociedad del Conocimiento*.
- Perrenoud, P. (2004) *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar*. Editorial Grao.
- Pozo J. y Perez Echeverrya M. (2009) *Psicología del aprendizaje universitario: La formación en competencias*. Madrid: Ediciones Morata.
- Schmidt; Binstock; Jeanne (1970). *Design from Disunity: The Task and Methods of American Colleges*. Tesis doctoral. Bradeins University.
- Simon, H. (1980). *El Comportamiento Administrativo*. Buenos Aires: Aguilar.
- Sociedad Española de Educación Médica (SEDEM) (2004, noviembre). *Recomendaciones para un nuevo proceso de reforma curricular en las Facultades de Medicina españolas*. Madrid.
- Thompson James, D. (1967). *Organizations in Action*. Nueva York: Mc. Graw-Hill.
- Vílchez, N. (2001). Evaluación Curricular. Ponencia presentada en la *I Reunión Nacional Sobre el Currículo en las Universidades Venezolanas*. Mérida: citado por Gonzales, A.; Canquiz Rincón, L. en Análisis de la Construcción Interna del Currículo. En *Informe de investigaciones Educativas* 15, (1 y 2).
- Zamboni, L. y Gorgone, H. (2003). Propuestas innovadoras en la gestión académica. Trabajo presentado en el *III Coloquio sobre Gestión Universitaria de América del Sur*. Cedus.cl. Centro de Documentación Universitaria. Disponible en: [http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos\\_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/ZAMBONI.pdf](http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/ZAMBONI.pdf)