



## Experiencias de vinculación entre universidad y sindicatos.

Autores:

Doctor Sergio Anchorena, [pollo\\_mdp@yahoo.com](mailto:pollo_mdp@yahoo.com)

Magíster en Gestión Universitaria Fabián Andrés Delicio, [fabelicio@hotmail.com](mailto:fabelicio@hotmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - UNMdP

Índice:

Resumen	1
Los fines de la universidad:	2
Los fines de la organización gremial	4
Universidad y Sindicalismo:	5
Relación entre universidad y Sindicatos	6
Apoyo al mejoramiento en la transparencia en la gestión sindical	9
Programa de capacitación de dirigentes y delegados sindicales	10
Conclusiones	11
Bibliografía	12

### Resumen:

El presente trabajo tiene por objeto describir las actividades que el grupo de extensión “Apoyo a la Transparencia en Gestión Sindical”, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP, viene realizando.

Este grupo se constituyó con el objetivo de promover el desarrollo de cursos de acción que fortalezcan y contribuyan a mejorar los principios de transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones gremiales.

Consiste en diseñar e implementar un programa de transparencia que permita mejorar la comunicación interna-externa, analizando el sistema de gestión y su

fiabilidad, evaluando y rediseñando circuitos administrativos en el área económica-financiera; mejorando los sistemas de acceso a la información por parte de los afiliados y diseñando e implementando un programa que permita incrementar la transparencia y la eficiencia en su gestión.

Como complemento se realizan talleres de capacitación para dirigentes y delegados sindicales que permitan darle una continuidad en el tiempo a las recomendaciones efectuadas.

En definitiva, se busca mejorar la vinculación entre organización académica y sindical, mejorando la formación de docentes, graduados y estudiantes por un lado, y por el otro, mejorando el desempeño sindical y colaborando en definitiva con una mayor democratización de la sociedad civil.

### **Los fines de la universidad:**

Si analizamos a la Universidad desde el punto de vista de sus fines, observamos que se trata de una organización con pluralidad de fines. La universidad encuentra su razón de ser en una serie de actividades que podemos resumir en los siguientes fines: a) enseñanza de grado y posgrado, b) investigación, c) actividades de extensión social y cultural y d) transferencia al sector socio-productivo.

En este sentido, la ley de Educación Superior de la Republica Argentina establece en su artículo 28 que son funciones básicas de las universidades las siguientes:

a) Formar y capacitar científicos, profesionales, docentes y técnicos, capaces de actuar con solidez profesional, responsabilidad, espíritu crítico y reflexivo, mentalidad creadora, sentido ético y sensibilidad social, atendiendo a las demandas individuales y a los requerimientos nacionales y regionales;

b) Promover y desarrollar la investigación científica y tecnológica, los estudios humanísticos y las creaciones artísticas;

c) Crear y difundir el conocimiento y la cultura en todas sus formas;

d) Preservar la cultura nacional;

e) Extender su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad.

Por su parte uno de los grandes pensadores acerca de la Universidad, como lo fue Risiere Frondizi<sup>1</sup>, expresaba que *“una reforma a fondo de la universidad exige atender, en primer lugar, a su misión. Parece hoy universalmente aceptado, aunque haya ligera variedad de terminología, que la universidad donde quiera que se halle, tiene cuatro misiones específicas:*

1. *Preservación del patrimonio cultural;*
2. *Investigación científica;*
3. *Formación de profesionales y*
4. *Misión social.*

Aclara el mismo autor que *“no ha de creerse que por ser distintas estas cuatro misiones no estén relacionadas. Tampoco significa que, por ser específicas, deban desempeñarse en todas partes del mismo modo. En cada lugar o época estas misiones adquirirán una modalidad distinta, pero donde quiera que sea, la actividad universitaria se encauzará por estos cuatro derroteros principales.”*<sup>2</sup>

Por su parte, Darcy Ribeiro plantea que su modelo de universidad debe estructurarse alrededor de una serie de funciones que son: *“Heredar y cultivar el saber humano; capacitarse para aplicar este saber al conocimiento de la sociedad nacional y a la superación de sus problemas; formar a sus propios cuadros docentes y de investigación y preparar una fuerza de trabajo nacional con la magnitud y el grado de calificación indispensables al progreso autónomo del país; operar como motor de transformación que le permita a la sociedad nacional integrarse autónomamente en la civilización emergente”*<sup>3</sup>.

Por último, Roberto Vega, expresa que se pueden identificar una serie de roles que se desarrollan en la universidad. Estos roles son: *“crear, mantener y difundir la ciencia y la cultura, a través de las siguientes actividades básicas:*

1. *Preservación de la cultura a través de sus bibliotecas, museos, teatros, y auditórium y estudiosos vinculados a estos reservorios culturales y al estudio de las humanidades.*
2. *Centro de educación básica y científica en diversas áreas disciplinarias.*

---

<sup>1</sup> Frondizi, Risieri. La universidad en un mundo de tensiones. Buenos Aires, Paidós, 1971, p. 41.

<sup>2</sup> Frondizi, Risieri. Op. cit., p 41 y 42.

<sup>3</sup> Ribeiro, Darcy. La Universidad Nueva: un proyecto. Buenos Aires, Editorial Ciencia Nueva, 1973, p. 97-98.

3. *Centro de formación profesional del más alto nivel.*
4. *Centro de investigación y generación de conocimientos.*
5. *La misión social de la universidad, es decir, la extensión universitaria.*
6. *La consultoría social<sup>4</sup>”*

Es indudable que cuando se hace referencia a la relación con el medio, por un lado están las funciones de carácter social, de interacción con organizaciones de la sociedad civil, ONG, y por otra parte las propias de asesoramiento destinadas al medio productivo privado y al sector público. En algunos casos a cambio de una contraprestación monetaria, pero en todos los casos se entiende que son actividades de transferencia del conocimiento y que constituyen el centro del intercambio.

### **Los fines de la organización gremial**

La organización gremial existe para un fin primordial: la defensa de los derechos de los trabajadores a quienes representa. Según la ley 23551 (ley de Asociaciones Sindicales) el objeto de estas organizaciones es “la defensa de los intereses de los trabajadores” (Art 2º, ley 23551). Entendiendo que las entidades gremiales son organizaciones humanas y como tales, objeto de estudio e intervención por parte de los profesionales involucrados en temas de administración. Sí por definición, las organizaciones “son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”<sup>5</sup> y que se caracterizan por los siguientes elementos:

- La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación,
- La presencia de uno o más centro de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines,
- Substitución de su personal y
- Por su relación con el medio ambiente, al que influyen y del que reciben a la vez influencias;

Podemos observar que, tanto su definición conceptual, como sus elementos componentes están presentes en las instituciones sindicales.

---

<sup>4</sup> Vega, Roberto. La Universidad Argentina: una institución en crisis, en FACES, N° 2 FCEyS- UNMdP, 1996, p 99.

<sup>5</sup> Etzioni, Amitai. Organizaciones Modernas. UTEHA, México, 1975 p 4 y 5.

Asimismo, siguiendo la clasificación de organización que establece Renate Mayntz, en función de los objetivos “lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico<sup>6</sup>”, ubicamos a las instituciones gremiales entre las organizaciones de resultado, en el subgrupo de Identificación de intereses. Abarca esta clasificación aquellas organizaciones donde el objetivo de las mismas “puede identificarse con el interés personal de los miembros<sup>7</sup>”.

Al definir al sindicato como organización, es evidente que para la ejecución de sus fines necesita tener un desempeño similar a cualquier otra organización, es decir, necesita incorporar pautas de eficiencia y eficacia en su cometido. Tiene la particularidad de ser una organización democrática, donde su cuerpo directivo periódicamente debe ser elegido por los respectivos afiliados, por lo que éste tiene la imperiosa necesidad de rendir cuenta de su accionar y demostrar capacidad para ejecución de sus fines originarios. Por otro lado, el manejo de fondos que provienen de los afiliados, la obliga a adquirir y demostrar pautas de transparencia en su desempeño, aplicando principios de administración clara y eficiente en su gestión financiera. Por último, podemos afirmar que esta obligada a mantener un contacto fluido con sus afiliados, a través de un sistema de comunicación efectivo y respaldado en un cuerpo de dirigentes y delegados sindicales, con sólida formación en materia de legislación laboral y en el manejo de los conflictos laborales y organizacionales y que demuestren capacidad de negociación y solución a dichos conflictos. Esta exigencia demanda del dirigente sindical una mayor y mejor capacitación.

### **Universidad y Sindicalismo:**

En América Latina en general, y en Argentina especialmente, la relación entre organización obrera y universidad ha tenido una historia de idas y venidas. En ocasiones ha sido el movimiento estudiantil que junto al movimiento obrero han marchado a la par, en la lucha por reivindicaciones comunes. Las huelgas obreras de principio de siglo XX por jornadas laborales de 8 horas, descanso semanal, entre otras han encontrado estudiantes y docentes universitarios al lado del obrero.

En la Argentina, hechos puntuales como la reforma universitaria de Córdoba de 1918 o el llamado Cordobazo de 1969, han encontrado al obrero y el estudiante

---

<sup>6</sup> Mayntz, Renate. Sociología de la Organización. Alianza Editorial, Madrid., 1969 p 75.

<sup>7</sup> Mayntz, Renate. Op. cit. p 77.

hermanados en los reclamos y en la represión policial. Pero más allá de estos encuentros y algunos desencuentros (gobiernos peronistas de 1946 – 1955), no es habitual el contacto formal entre Universidad y Sindicato.

Con el afianzamiento de la organización sindical, la ampliación de servicios, en áreas de salud, de turismo, en creaciones de centros culturales y de capacitación profesional, se han ampliado las funciones de los sindicatos. Esto ha dado lugar a la necesidad de incorporar una nómina de empleados administrativos, independiente de la gestión política del gremio. Junto a esta necesidad, también, se han ido confeccionando una serie de manuales de organización y de procedimiento en mayor o menor medida. Existiendo además, la obligación de cumplir con exigencias legales establecida en leyes nacionales y disposiciones del Ministerio de Trabajo. Esta actualidad de la vida sindical ha motivado en algunas organizaciones gremiales, la necesidad de acercarse a la universidad con el objetivo de mejorar su gestión.

### **Relación entre universidad y Sindicatos: El caso de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - UNMDP**

La ciudad de Mar del Plata, es una de las ciudades más importantes de la República Argentina, centro turístico por excelencia, ha ido con los años desarrollando una actividad industrial y comercial intensa. Siendo una ciudad relativamente joven, no llega a los 150 años de existencia, ha tenido un crecimiento demográfico mayor que la media nacional, más que por aumento de la natalidad, por la erradicación de personas y familias enteras, en busca de mejores posibilidades laborales. Este crecimiento ha dado lugar también, en el ámbito del trabajo a las existencias de numerosas organizaciones gremiales, que teniendo a Mar del Plata como sede central, representan a los trabajadores de otras ciudades de la región sudeste de la Provincia de Buenos Aires.

En dicha ciudad también, se ha desarrollado una universidad pública de reciente nacimiento en términos históricos (menos de 50 años de vida). Esta universidad, de las denominadas medianas entre las argentinas, cuenta con un plantel docente de aproximadamente 3500 docentes y 800 empleados de apoyo administrativos y de servicio, con alrededor de treinta mil estudiantes. Una de sus nueve facultades, en la que se divide la Universidad, es la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Esta Facultad desde fines de la década del 90 del Siglo pasado y más firmemente desde comienzo de este siglo, ha ido desarrollando un vínculo más fluido con su entorno, socioeconómico, tanto con organizaciones de la sociedad civil, como

también, con organizaciones de la administración públicas, municipales o nacionales, y del ámbito privado.

Este vínculo se ha concretado en gran parte a través de actividades de Extensión Universitaria y de Transferencia al sector productivo, se ha dado también, hacia el ámbito del sindicalismo local. Sí consideramos que *“la eficacia histórica de las universidades no depende tanto de las funciones que se le asignen en tanto institución, como de las articulaciones que se establecen entre ellas y la sociedad”*<sup>8</sup>, vemos que resulta esencial la necesidad de ampliar la relación con un mayor número y variedad de organizaciones. Relación que se debe dar a través de un contacto permanente y de interacción que de un beneficio recíproco a las organizaciones interviniente. *“Cualquiera sea la función que se le asigne a la universidad, la misma podrá realizarse con eficacia en la medida que exista la articulación adecuada con el medio”*<sup>9</sup>.

En el tema de transferencia la articulación se puede desarrollar por medio de algunas de las siguientes modalidades: a) en la temática de capacitación de recursos humanos; b) en el asesoramiento técnico o c) en la participación de estudiantes en calidad de pasantes en organizaciones públicas y privadas.

La Facultad tiene una amplia trayectoria en realizar actividades de extensión para apoyar la gestión de empresas y emprendimientos productivos de diferentes tamaños, a través de una amplia cantidad de programas y proyectos. No obstante este apoyo no se ha dirigido institucionalmente a las organizaciones sindicales, que, en tanto representantes de la oferta del factor trabajo, constituyen un elemento clave en el desarrollo social y productivo de la región.

En los últimos años se ha ido generando un contacto mas fluidos con algunas organizaciones sindicales. En este sentido la labor realizada ha sido fundamentalmente con el Sindicato de Empleados de Comercio de la ciudad. Este gremio, dada las características productiva de la ciudad, centro turística por excelencia de Argentina, determina que sea uno de los principales en cantidad de afiliados, de la región. Las actividades realizadas, pasan por la capacitación a los afiliados en cuestiones propias de su actividad y donde la Facultad posee pertinencia. En general se trata de capacitación en temas de atención al cliente, práctica administrativa-contable. Otra

---

<sup>8</sup> Pérez Lindo, Augusto. Universidad, política y sociedad. EUDEBA, Buenos Aires, 1985, p. 65.

<sup>9</sup> Pérez Lindo, Augusto. op. cit., p. 65.

forma de relación se da por medio de la incorporación de estudiantes de la Facultad, que bajo la modalidad de pasantías académicas, han colaborado en las tareas de fiscalización que realiza el sindicato y además participar de la actuación administrativa contable del gremio. Esta labor, permite que los estudiantes adquieran una práctica concreta que complementen su formación académica. Al gremio, a su vez, le permite mejorar la gestión interna con la incorporación de personal altamente calificado, algunos de los cuales, son luego incorporados como empleados, incluso como profesionales. Otra de las organizaciones gremiales con la que se efectúan actividades de transferencia es la Asociación Bancaria Seccional Mar del Plata. Con esta importante organización gremial se realizó una labor de asesoramiento técnico, que ha sido original en cuanto a su temática y de la que no se conocen antecedentes en otros lugares. El proyecto sobre el que se trabajó se denominó: Apoyo al mejoramiento y la transparencia en la gestión sindical.

El objetivo del proyecto fue *promover el desarrollo de cursos de acción que fortalezcan y contribuyan a que la asociación bancaria mejore los principios de transparencia y de rendición de cuentas a sus afiliados y a la comunidad en general.*

Para ello, se propuso diseñar e implementar un programa de transparencia que permita mejorar la comunicación interna-externa y la eficiencia en su gestión.

Las organizaciones no gubernamentales, y, en particular los sindicatos, no disponen de cuadros gerenciales ni de las consultoras que utiliza el sector empresarial, es por eso que la asociación con la Facultad de Cs. Económicas y Sociales de la UNMdP resulta crucial para el desarrollo de un programa de transparencia.

Para el cuerpo de la sociedad, la virtud de mantener una actitud ética y transparente, genera un valor agregado que va mucho más allá de un posicionamiento económico. Cuanta mayor información recibe la sociedad de una organización, es decir cuanto más transparente sea, más confiable se vuelve.

Esta noción remite entonces a un conjunto de autorregulaciones y acciones de carácter voluntario de las organizaciones, que se llevan adelante basadas en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

El programa propone un cambio en la cultura organizacional, producto de un proceso de aprendizaje que, en tanto que tal, resulta duradero y progresivo en el tiempo.

Como consecuencia de esta labor de colaboración con organizaciones sindicales, la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales ha conformado el grupo de extensión: **“APOYO A LA GESTION SINDICAL**, dependiente de la Secretaría de Extensión. Este

grupo tiene como propósito generar acciones de apoyo a la gestión sindical en diferentes niveles que van, desde la transparencia en la gestión, hasta el apoyo a la gestión y la formación de dirigentes con capacidad de lectura del contexto social, económico y político, el apoyo a la organización gremial, la mejora participativa de las condiciones laborales y el desarrollo de habilidades de negociación y mediación en los dirigentes y delegados gremiales.

En su conformación participan docentes, no docentes, alumnos y graduados de la facultad y de otros campos disciplinares con una amplia representación del grupo de graduados Actualmente el grupo ofrece dos tipos de programas de apoyo a la gestión sindical:

### **1) Apoyo al mejoramiento en la transparencia en la gestión sindical:**

*Objetivo: Promover el desarrollo de cursos de acción que fortalezcan y contribuyan a mejorar los principios de transparencia y de rendición de cuentas en la organización gremial.*

Para lo cual se diseña e implementa un programa de transparencia que permita mejorar la comunicación interna-externa y la eficiencia en la gestión sindical.

Objetivos Específicos:

- Conocer el sistema de gestión existente y su fiabilidad.
- Evaluar y rediseñar circuitos administrativos en el área económica financiera de la Asociación Gremial.
- Mejorar los sistemas de acceso a la información de la asociación por parte de los afiliados.
- Diseñar e implementar un programa que permita incrementar la transparencia y la eficiencia en su gestión económica - financiera.

Las acciones se desarrollan en diferentes líneas de trabajo:

Líneas de trabajo: Sistemas de acceso a la información y la eficiencia y transparencia en las imputaciones contables.

a) Relevamiento de los circuitos administrativos: Se puso énfasis en el área contable, el propósito del relevamiento fue efectuar un diagnóstico sobre los procesos

críticos y la calidad de los mismos, a fin de establecer un programa de mejora compatible con los criterios de transparencia y de rendición de cuentas.

b) Análisis de los programas de gestión: Se estudiaron la forma en que se imputan ingresos y egresos, su posibilidad de acceso y transferencia a los fines de analizar su eficiencia, su comprensibilidad y optimizar los aspectos comunicacionales vinculados a su exposición.

c) Selección de estrategias de comunicación: Se evaluaron los canales habituales de comunicación de la Asociación Gremial (cartelera, gacetillas, revista, Internet), en lo que refiere a su uso por parte de los afiliados, adherentes y autoridades. Se adecuaron los formatos de información y comunicación de modo que permitan a los mismos ejercer un control sobre las decisiones económicas- financiera de la Asociación.

d) Elaboración de un plan de trabajo o programa: Sobre la base de las actividades anteriores se elaboró un programa que incluya diagnóstico, objetivos y acciones para incrementar la transparencia, la eficiencia en los procedimientos administrativos y en el proceso de comunicación interna y externa. Se diseñó también, el sistema de monitoreo y evaluación permanente del programa.

e) Capacitación del personal y directivos: Entendiendo que la transparencia, constituye un proceso de aprendizaje organizacional, sólo la capacitación de los encargados de la implementación y del sostenimiento del programa de transparencia, garantiza su sustentabilidad. En este sentido se efectuaron encuentros de capacitación y de tutoría por correo electrónico durante todo el primer año de implementación del programa, para un mejor ajuste de las propuestas acercadas.

## **2) programa de capacitación de dirigentes y delegados sindicales:**

Objetivos Generales a los siguientes:

- *Fortalecer la participación activa de los trabajadores mediante una mejor y más sólida formación gremial.*
- *Impulsar la capacitación sindical de los delegados gremiales que permitan transformarlos en líderes en sus respectivos lugares de trabajo.*

Objetivos específicos por Modulo:

Modulo I: Lectura del contexto: Realizar una lectura crítica y desde una perspectiva histórica del contexto en el que desarrolla sus prácticas sindicales en las dimensiones social, económica y política, y en los diferentes planos (local, regional, nacional e

internacional) identificando los condicionamientos y las posibilidades estructurales y coyunturales.

Modulo II: Organización Gremial: Organizar las prácticas políticas y sociales de su gremio, ofreciendo servicios adecuados a las necesidades de los afiliados, promoviendo la participación, la comunicación y las prácticas democráticas.

Modulo III: Condiciones laborales: Diagnosticar las condiciones laborales de empresas particulares y del sector, elaborando alternativas y planes de mejora que contribuyan al bienestar de los trabajadores y a mejorar el ambiente de trabajo.

Modulo IV: Negociación y Mediación: Implementar estrategias de resolución de conflictos laborales haciendo un uso estratégico de los recursos de negociación, de manera de plantear objetivos realistas y obtener logros concretos de trabajo.

En estos cursos se trabaja en forma conjunta con la organización sindical, incorporando al desarrollo de los mismos dirigentes sindicales o profesionales relacionados con la organización sindical, para el desarrollo de los contenidos del programa e incluso se organizan charlas debates sobre temas puntuales, como por Ej.: Libertad Sindical, Poder adquisitivos de los salarios, etc.

Hasta la fecha se han desarrollados dos programas de asesoramiento en el tema de transparencia. Las organizaciones que participaron fueron la Asociación Bancaria – Seccional Mar del Plata (financiado por las convocatorias a proyectos de extensión de la Universidad Nacional de Mar del Plata) y la Asociación de Empleados Fiscales e Ingresos Públicos Seccional Mar del Plata (financiado por programa del Ministerio de Trabajo de la Nación). Se esta desarrollando con esta ultima Asociación gremial actualmente un programa de capacitación destinados a dirigentes y delegados sindicales. Estando previsto para el 2011 desarrollar estos programas con otras tres entidades gremiales de la ciudad.

### **Conclusiones:**

Las políticas neoliberales de las últimas décadas del siglo pasado tuvieron, entre sus muchas consecuencias negativas, la pérdida de vínculos entre la Universidad y otras organizaciones de la sociedad civil, centrando su función en la formación de profesionales.

Este aislamiento repercutió también, por un lado, en las prácticas académicas, centradas en el conocimiento, y alejadas de las prácticas sociales reales, y, por otro, en el perfil de los profesionales, que sólo podían pensar su desempeño en organizaciones

privadas con fines de lucro, y la responsabilidad social no era parte de la oferta formativa que recibían.

En este contexto, las iniciativas presentadas pretenden ser parte de una respuesta, por un lado a la formación integral de los estudiantes, por otro, a las necesidades de la sociedad.

Las experiencias descritas se caracterizan, además, por su originalidad, tanto desde el sector universitario, como desde el ámbito gremial, y han generado una nueva relación entre universidad y sindicatos. Desde la Facultad se han transferido una serie de conocimientos y experiencias en la temática relacionada con la gestión eficiente y transparente. A su vez, esta relación ha posibilitado que docentes, graduados y estudiantes mejoren su formación académica al contactarse con un tipo de organización, que en general, es ignorada en los contenidos de los planes de estudios.

Entre los efectos positivos no planeados, se encuentra la necesidad percibida por la institución de discutir e incorporar la transparencia en la propia práctica de la gestión universitaria, institución que, en tanto que sostenida por el esfuerzo de toda la población, debería rendir cuentas tanto a la sociedad que la sostiene materialmente, como a los actores que participan directamente en la institución.

Si bien la transparencia es reconocida como un valor en la universidad, en las prácticas administrativas y contables de la institución este reconocimiento no se trasluce en acciones concretas de transparencia, generando en consecuencia desconfianza y ambigüedades que lesionan la credibilidad de las autoridades ejecutivas.

Es por eso que el resultado de este programa implica un proceso de aprendizaje organizacional recíproco en el que las culturas organizacionales de las instituciones participantes se verán, esperamos, favorablemente modificados.

### **Bibliografía:**

Etzioni, Amitai (1975): *Organizaciones Modernas*. UTEHA, México.

Ley de Asociaciones Sindicales N° 23551.

Mayntz, Renate (1969): *Sociología de la Organización*. Alianza Editorial, Madrid.

Pérez Lindo, Augusto (1995): *Universidad, Política y Sociedad*. Buenos Aires, Eudeba.

Pérez Lindo, Augusto (1998): *Política de Conocimiento, Educación Superior y Desarrollo*". Buenos Aires, Editorial Biblos.

Ribeiro, Darcy (1973): *La Universidad Nueva: un proyecto*. Buenos Aires, Editorial Ciencia Nueva.

Fronzizi, Risieri (1971): *La universidad en un mundo de tensiones*. Buenos Aires, Paidós.

Vega, Roberto (1996): “La Universidad Argentina: una institución en crisis”. En *FACES*, N° 2 junio, Mar del Plata, pp. 93 – 142.