

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



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



El enfoque de la gestión del conocimiento en el abordaje del proceso de autoevaluación institucional.

Lic. María Inés Gonzalez Carella
Dra. Lucía Isabel Passoni
Lic. Alicia Inés Zanfrillo

“¿Por qué interesa la teoría del conocimiento en la gestión universitaria? Ante todo por una razón evidente: la universidad es un centro de creación, legitimación y distribución de conocimientos.”

Augusto Pérez Lindo

Resumen

Los procesos de evaluación en las instituciones de Educación Superior, especialmente en el de las universidades de gestión pública, son pasibles de ser abordados por diferentes paradigmas a los efectos de contribuir al logro de las metas institucionales propuestas en un escenario signado por la ‘cultura de la calidad’.

La Gestión por el Conocimiento – GC - es un enfoque adecuado para integrar con fluidez las nuevas necesidades de evaluación interna y externa en la búsqueda de la calidad Educación Superior, tanto en la gestión de la institución universitaria en sí, como en sus funciones de investigación, enseñanza y extensión.

El propósito de este trabajo es desarrollar una propuesta de abordaje de la autoevaluación institucional – AI - desde una perspectiva epistémica, sustentada por el valor fundante del conocimiento para la gestión institucional y la reflexión del accionar de los actores en relación con los objetivos y funciones de la institución.

1. Introducción

La Universidad es la organización social por excelencia que históricamente se ha relacionado de un modo específico con la generación y legitimación del conocimiento,



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



misión que se encuentra explicitada en los Estatutos y que fundamenta el punto de partida de su accionar, ella constituye dentro del sistema educativo el contexto de transmisión del conocimiento por excelencia.

En las agendas universitarias latinoamericanas se ha incluido en la década de los `90 la preocupación por la calidad de la educación. El proceso por el cual se puede observar, analizar y comparar los estándares de calidad requeridos por los parámetros nacionales e internacionales en materia de educación es el proceso de evaluación interna y externa, realizada por los organismos pertinentes - en Argentina la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria -CONEAU -.

El cambio en el paradigma productivo, la centralización en los procesos antes que en los productos y los avances científicos-tecnológicos configuran entre otros elementos, la búsqueda de la calidad como espacio permanente en las agendas universitarias (Peón y Pugliese, 2004: 489-492).

Este proceso implica el planteamiento interno y externo de una serie de interrogantes referidos al quehacer de la organización educativa. Las respuestas no son unívocas. “Cada universidad posee una cultura organizacional distintiva, y aunque la transmisión de conocimientos interviene en muchas de las actividades. La cultura del saber no siempre constituye el principio orientador” (Pérez Lindo, 2005: 19).

Dicha evaluación puede ser realizada desde distintos enfoques:

a) el más tradicional que responde al paradigma de la administración relacionado con la teoría de la decisión racional, que nos remite a enfoques unilaterales, olvidando que si bien “... las universidades estatales están reguladas por normas y prácticas de la administración pública” (Pérez Lindo, 2005: 44), diversas culturas organizacionales y diversos actores definen la naturaleza de la educación superior y

b) el paradigma de la gestión del conocimiento, multidisciplinar, que requiere de la concurrencia de las diversas racionalidades de los distintos actores, constituyen “enfoques multirreferenciales” de acuerdo a Pérez Lindo (2005) que implican redefinir el currículo, las comunicaciones universitarias, las estructuras académicas, las formas de gobierno.

El contexto económico, social y tecnológico actual está provocando cambios a los que las universidades deben adaptarse. Además, la rapidez actual en la transferencia de



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



conocimientos ha generado una demanda de formación continuada cada vez mayor, por parte de los profesionales y las organizaciones

En cualquier organización, gestionar el conocimiento es conseguir las sinergias entre los miembros de la comunidad para mejorar la productividad y, por ende, los objetivos esperados. Las tecnologías de la información y la comunicación – TIC - han ayudado a aumentar sus posibilidades.

Las herramientas para la gestión del conocimiento si bien no gestionan el conocimiento, facilitan las actividades de relevamiento, almacenamiento y difusión del material a partir del cual el individuo adquiere el información.

En la GC se debe procurar que el conocimiento tácito se convierta en conocimiento explícito, con la finalidad de que el trabajo de las organizaciones sea más productivo. La información debe ser clasificada y después de ser analizada y empaquetada, ponerse a disposición del personal de la institución. Es en ésta tarea que las TIC revisten un carácter fundamental.

En el caso de las universidades, y ante las nuevas necesidades provocadas por el actual contexto económico, social y tecnológico, la aplicación de la GC, debe encaminarse tanto en la reorganización interna de procesos, como en la mejora de la enseñanza, la investigación y la extensión. Ello para facilitar el desarrollo de una universidad adaptada a las nuevas demandas de la sociedad en un proceso continuo de mejoramiento.

El complejo proceso de toma de decisiones en el ámbito de las instituciones de Educación Superior, especialmente el de las universidades de gestión pública, merece ser apoyado por sistemas y herramientas que permitan aumentar la racionalidad, la coherencia y consistencia de decisiones teniendo en cuenta a los diversos actores de la organización en relación con los fines institucionales.

2. La autoevaluación institucional

Uno de los temas instalados en las agendas de las instituciones de educación superior es la calidad. No como un mero problema a resolver sino con una presencia y espacio determinada por su carácter público, su requerimiento de atención por el gobierno y la existencia de diversos actores relevantes con acuerdos sobre el tema (Marquís, 2005: 17-19), (Villanueva, 2004: 197-198).



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



En este escenario donde la ‘cultura de la calidad’ se ha arraigado en el quehacer institucional, cobran especial importancia los planes estratégicos y los procesos de autoevaluación de las instituciones de educación superior – IES – como elementos indispensables para el mejoramiento continuo.

En Argentina, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria inicia sus actividades por sanción de la Ley de Educación Superior en julio de 1995 como organismo descentralizado y con la función de realizar la evaluación institucional de las universidades. La evaluación debe servir para interpretar, cambiar y mejorar con carácter de permanente y participativo con retroalimentación continua (CONEAU, 1997: 9-12).

La autoevaluación resulta una fase dentro de la evaluación externa. El documento resultante representa el punto de partida para los pares evaluadores en su tarea de evaluación institucional propiamente dicha compartiendo el objetivo común de la mejora de la calidad institucional en un sentido colaborativo de las partes involucradas.

El informe resultante de la autoevaluación “... es una presentación cuantitativa y cualitativa que expone las actividades, la organización y el funcionamiento de la institución, así como sus objetivos, políticas y estrategias” (CONEAU, 1997: 13).

Dicho informe constituye un análisis de los procesos¹ y de los resultados obtenidos y una apreciación sobre su realidad actual a partir de su sociogénesis. Se realiza por los propios protagonistas: autoridades, docentes, graduados y alumnos y se asienta sobre una serie de requisitos que se detallan a continuación (CONEAU, 1997: 13)

- Cuenta con un alto grado de participación.
- Adopte una perspectiva contextual e histórica referida a sus objetivos y al proyecto del establecimiento.
- Cubra todas las funciones que desempeña la institución.
- Enfoque a la institución como un todo y no como la mera suma de sus partes.
- Posibilite a los lectores del informe de autoevaluación alcanzar una imagen documentada de la institución.

El objetivo de la autoevaluación deberá ser aportar una comprensión profunda de la institución, con la producción de juicios de valor basados en fundamentos empíricos y

¹ La certificación de la calidad referida a los procesos es el campo de la evaluación institucional como base para establecer planes de mejoramiento. La acreditación está asociada a conceptos de control a partir de normas preestablecidas. (Peón y Pugliese, 2004: 491).



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



conceptuales debidamente clarificados. (CONEAU, 1997: 21). Los juicios de valor son opiniones subjetivas, fundadas en el entorno en la cual actúa la institución.

Dichos juicios deberán estar estrechamente vinculados con la misión, los objetivos y las funciones de la institución y su presentación deberá ser tal que constituyan un instrumento valioso para la toma de decisiones.

3. La gestión por el conocimiento

“Podemos definir provisoriamente la ‘gestión del conocimiento’ como un enfoque epistemológico, organizacional y gerencial, que tiene como fin valorizar y aprovechar la creación y transmisión de conocimientos en cualquier tipo de organización (empresas, escuelas, sindicatos, universidades, cooperativas u organizaciones sin fines de lucro)” (Pérez Lindo, 2005: 53).

Desde el enfoque de la GC, Davenport y Prusak (2001: 6 y ss.), definen el conocimiento como “... una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internacionalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información”.

Al hablar de conocimiento, intuitivamente se piensa en algo más que en datos o información. Una base de datos, una resolución o el informe de avance de un proyecto, no se visualizan como conocimiento – aunque se haya requerido de él para su elaboración y se encuentre contenido en ellos -. En cambio, sí se asocia la experiencia, la capacidad de relación, de perspectiva, la visión totalizadora o holística y el ‘saber hacer’, al conocimiento.

Esta descripción pragmática ayuda a comprender la naturaleza compleja del conocimiento: tanto estructurado como variable, sistematizado e intuitivo, objetivo y subjetivo. El conocimiento se localiza en las personas y por lo tanto resulta difícil de extraer y de formalizar. Sin embargo, puede ser fácilmente discernible, a través de la experticia de una persona en un área disciplinar o bien, en su utilización para la elaboración de un currículo o una metodología de evaluación.

En la GC se transfieren la experiencia y la reflexión, brindando un marco de referencia para adoptar una perspectiva de contexto, asignándole significatividad e interpretación propias. En el caso del conocimiento, su uso no lo disminuye, sino que lo enriquece e incrementa. Resulta prácticamente indestructible y no puede consumirse. Su desaparición



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



puede ser posible porque un nuevo conocimiento lo supera y conserva el conocimiento anterior – como en el caso de un nuevo paradigma - o bien, por el olvido, aunque siempre es dable su recuperación y construcción (Peón, 2004: 155-156).

Tanto el uso como la circulación del conocimiento dependen en un sentido, de las capacidades o competencias de las personas y en otro sentido, de la complejidad y articulación de las redes – grupos identificados con fuerte asociación –, dando así lugar a diferencias significativas en las ventajas competitivas generadas como también en su sustentabilidad (Boscherini et al. 2003: 29).

El valor de la GC reside en su contextualización, en las analogías e interrelaciones previas a su estado actual, en su derivación de la experiencia y del sistema de creencias y valores de los individuos. Tiene una mirada retrospectiva, en busca de soluciones e instrumentos válidos de solución. Y una mirada prospectiva, para caracterizar los escenarios futuros.

Afirma Fernández Lamarra que “... se hace necesario plantearse una nueva concepción de la política y la gestión universitaria en la que los procesos de evaluación deben tener carácter permanente y continuo y convertirse efectivamente en herramientas de cambio institucional y de mejoramiento de la calidad”.

La evolución de la denominada “cultura de la evaluación” y la responsabilidad intra e interinstitucional que la misma conlleva – otrora únicamente depositada en la CONEAU – han derivado hacia la autoevaluación como proceso garantizador de la búsqueda de la excelencia universitaria.

Si bien CONEAU ha sistematizado la documentación referente a los aspectos conceptuales y metodológicos más significativos en los procesos de autoevaluación, uno de los aspectos que complican los procesos de evaluación es la diversidad en diseño y contenidos de los informes de autoevaluación y la diferencia en profundidad y calidad de los análisis (Fernández Lamarra, 2005: 123-126).

4. Propuesta de abordaje metodológico

Dado que la autoevaluación supone un proceso permanente en el tiempo que incluye el conjunto de las funciones institucionales, emerge la necesidad de considerar procesos continuos de generación y transmisión de conocimiento institucional.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



Frente a la complejidad inherente al proceso de AI se presenta una propuesta que facilite la formulación de cuestiones orientadoras para la generación de reflexiones colectivas, preservando la identidad institucional.

La misma se basa en un aporte al esquema de AI establecido por CONEAU, sustentado por el enfoque de la GC consistente en un planteamiento de interrogantes que faciliten la comprensión del objeto de estudio y propicien la vinculación de cada dimensión abordada.

El aporte consiste en vincular el marco conceptual de la GC con las necesidades de la AI en los procesos llamados en la GC de generación y explicitación del conocimiento. Para ello, es conveniente abordar una serie de cuestiones que faciliten dicha tarea:

1. el contexto histórico, cultural, regional, económico, tecnológico, político y social que da cuenta de la especificidad de la institución.
2. el proyecto institucional, su misión y objetivos
3. las condiciones del entorno en que se enmarca la institución

Estos primeros planteos ayudarán a bosquejar una visión de la institución en análisis que facilite la posterior comparación entre sus circunstancias particulares de funcionamiento, sus objetivos planteados y los logros alcanzados y que constituyen el soporte sobre el cual se configuran un conjunto de *interrogantes* específicos para las distintas funciones y se incluyen otros no contemplados habitualmente pero cuya presencia y funcionamiento determinan el accionar institucional.

Se propone utilizar las dos formas de generación de conocimiento de carácter complementario distinguidas por Davenport (2001) y propuestas por la GC: una a través de la interacción de las personas – social - y la segunda como el descubrimiento de conocimiento en bases de datos - tecnológica -.

La generación de conocimiento social se realizaría mediante la reunión de actores institucionales con distintos conocimientos, experiencias y roles; acordando un lenguaje en común para su entendimiento. En esta etapa el análisis documental, la observación participante, las entrevistas y grupos focales constituyen el núcleo de instrumentos a poner en práctica.

La generación de conocimiento tecnológico se realiza transformando la información disponible en conocimiento mediante la identificación de patrones de comportamiento institucional de interés para la AI. En esta etapa el proceso de Descubrimiento de Conocimiento en Bases de Datos (Knowledge Discovery in Databases *KDD*) permite el



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



hallazgo y la cuantificación de relaciones predictivas y descriptivas surgidas a partir de los datos en bruto, y su posterior transformación en conocimiento útil para el proceso de AI.

El conocimiento organizacional se genera a partir del complemento de ambas perspectivas (conocimiento social y tecnológico). El mismo se explicita en una primera instancia en forma de interrogantes que denominaremos *cuestiones primigenias*.

A modo de ejemplo se presenta a continuación un proceso de elaboración de cuestiones primigenias de la *función docencia*.

1 Generación de conocimiento

1.1 Generación de conocimiento social:

- 1.1.1 Encuestas a los docentes.
- 1.1.2 Encuestas a alumnos.
- 1.1.3 Grupos focales de docentes en el ámbito de una misma carrera.
- 1.1.4 Observación participativa de reuniones de actores de la gestión académica (áreas, departamentos)

1.2 Generación de conocimiento tecnológico.

- 1.2.1 KDD en Bases de Datos académicas.
- 1.2.2 Análisis documental de las memorias y actas de áreas o departamentos.

2 Explicitación del conocimiento. A partir de los procesos previos de generación de conocimiento social y tecnológico se realiza la explicitación de las cuestiones primigenias que aportan a la autoevaluación de la función docencia.

Se presentan a continuación una lista de posibles cuestiones candidatas.

- ¿Las carreras y planes de estudio son congruentes con los fines enunciados por la institución?
- ¿Se encuentran vinculadas las visiones de los docentes y de los alumnos en la evaluación?
- ¿El perfil del egresado está acorde con lo explicitado en el plan de estudios?
- ¿El perfil del egresado está acorde con las demandas del medio socio-productivo local, regional y nacional?
- ¿Los planes de estudio, metodologías de enseñanza y de evaluación se caracterizan por su flexibilidad, concordancia con los avances disciplinares y científico-tecnológicos y las necesidades locales y regionales?



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



¿El cuerpo docente es adecuado en cuanto a su formación disciplinar y pedagógica, categoría y dedicación para los objetivos planteados?

¿La dedicación de los alumnos en asistencia y cursado está acorde con la duración teórica de las carreras?

¿Cuál es la satisfacción del alumnado con respecto a los planes de estudio, las metodologías de enseñanza y de evaluación y con respecto a las características enunciadas del cuerpo docente?

¿En la definición de los planes de estudio se tienen en cuenta los requerimientos del medio socio-productivo y se toman en cuenta las opiniones de los graduados y de los consejos y asociaciones profesionales?

¿En la definición de los planes de estudio se evidencian las líneas de investigación a través de asignaturas optativas o de clases especiales, etc.?

¿En la definición de los planes de estudio se evidencian actividades que relacionen al alumno con el medio socio-productivo a través de pasantías o actividades comunitarias?

Conclusiones

La AI es un proceso que permite establecer un diagnóstico en el quehacer actual de la institución universitaria. Dicho proceso no garantiza – ‘per se’- la calidad de la organización sino que posibilita la comprensión de la institución a través de apreciaciones sobre el grado y la forma del cumplimiento de su misión, sus objetivos y sus funciones.

El proceso de AI debe entenderse bajo un doble propósito. Por un lado, como un mecanismo de mejoramiento, que cobra sentido si hay participación reflexiva de todos los actores involucradas y si los resultados se difunden y se utilizan. Por otra parte, tienen la misión de constituir el documento base para la evaluación institucional a realizar por la CONEAU.

La implementación de la AI facilita la instalación de la ‘cultura de la calidad’ y la promoción del espíritu crítico y participativo en todos los claustros de la universidad. En este contexto se propone a la GC como el marco conceptual adecuado para su abordaje.

Nuestra propuesta de abordaje metodológica implica la construcción de una configuración compleja en la que intervienen actores de la comunidad universitaria quienes aportan sus saberes, experiencias y trayectorias en una reflexión colectiva.

La generación de dicha configuración compleja se realiza a través de diversos mecanismos de participación que facilitan la construcción colectiva del objeto de análisis.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



Como resultado de este proceso de GC se explicita un conjunto de *cuestiones primigenias*.

Las *cuestiones primigenias* son el punto de partida para la formulación de los juicios de valor que deben resultar explicitados en el documento del proceso de AI. Si concebimos la AI como un a actividad sostenida en el tiempo, estas cuestiones primigenias posibilitarán el análisis de la dinámica del comportamiento institucional. Esta visión permitirá la visualización de la evolución temporal de los juicios de valor resultantes y la caracterización de escenarios deseables con un enfoque prospectivo.

Bibliografía

CONEAU (1997). "Lineamientos para la evaluación institucional". Ministerio de Cultura y Educación. Buenos Aires.

BOSCHERINI, Fabio, comp.; NOVICK, Marta, comp.; YOGUEL, Gabriel, comp. (2003). "Nuevas tecnologías de información y comunicación. Los límites en la economía del conocimiento". Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires: Miño y Dávila.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence (2001). "Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben". Buenos Aires: Pearson Education.

FERNÁNDEZ LAMARRA, Norberto (2005). "La evaluación y la acreditación universitaria en Argentina". In: Mora, José-Gines, coord.; Fernández Lamarra, Norberto, coord. *Educación Superior: convergencia entre América Latina y Europa, procesos de evaluación y acreditación de la calidad*. Caseros: Universidad Nacional de Tres de Febrero.

----- (2004). "La gestión universitaria en la Argentina: una aproximación a partir de la evaluación institucional externa". In: Colossi, Nelson, org.; Dias de Souza Pinto, Marli, org. *Estudos e perspectivas em Gestão Universitária*. Blumenau: Nova Letra.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



MARQUIS, Carlos (2004). “Temas para una agenda universitaria”. In: Marquis, Carlos, comp. *La agenda universitaria: propuestas de políticas públicas para la Argentina*. Colección Educación Superior. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

PEÓN, César (2004). “Universidad y sociedad del conocimiento” In: Barsky, Osvaldo, coord.; Sigal, Víctor, coord.; Dávila, Mabel, coord. *Los desafíos de la universidad argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.

----- (2003). “Los sistemas de educación superior en la sociedad del conocimiento”. pp. 16-35. [en línea]. In: Pugliese, Juan Carlos, ed. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Secretaría de Políticas Universitarias. *Políticas de estado para la universidad argentina: balance de una gestión en el nuevo contexto nacional e internacional*.
<http://www.me.gov.ar/spu/documentos/publicaciones/SPU_politicas_de_estado.pdf> [Consulta: 2 nov. 2005].

PEÓN, César; PUGLIESE, Juan Carlos (2004). “Análisis de los antecedentes, criterios y procedimientos para la evaluación institucional universitaria en la Argentina (1996-2002)” In: Barsky, Osvaldo, coord.; Sigal, Víctor, coord.; Dávila, Mabel, coord. *Los desafíos de la universidad argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.

PÉREZ LINDO, Augusto, et.al (2005). “Dimensiones de la gestión del conocimiento” In: *Gestión del Conocimiento. Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y a la universidad*, Grupo Editorial Norma, Bs.As. Argentina.

----- (2004). “Epistemología y gestión del conocimiento en la Universidad”. In: Colossi, Nelson, org.; Dias de Souza Pinto, Marli, org. *Estudos e perspectivas em Gestão Universitária*. Blumenau: Nova Letra.

----- (2002). “Política y gestión universitaria en tiempos de crisis”. [en línea]. In: Documentos de trabajo. Universidad de Belgrano. (108).
<http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/108_perez_lindo.pdf>
[Consulta: 2 nov. 2005].



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



VILLANUEVA, Ernesto (2004). “Balance, perspectivas y propuestas para la educación superior: hacia una nueva identidad universitaria”. In: Marquis, Carlos, comp. *La agenda universitaria: propuestas de políticas públicas para la Argentina*. Colección Educación Superior. Buenos Aires: Universidad de Palermo.