**XXX CONGRESO NACIONALDE ADENAG**

**“Administrar desde el Sentir y el Pensar”**

**23 y 24 de mayo de 2014**

**Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de La Plata – La Plata, Pcia. de Bs. As. - Argentina**

**TRABAJO:**

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS: BASES PARA REALIZAR UN RELEVAMIENTO DE LA SITUACIÓN**

**AUTORES:** CR. LORENZO, CARLOS ALBERTO (DIRECTOR DE PROYECTO, LIC. LORENZO, MARÍA NATALIA (MAG.) COORDINADORA DEL PROYECTO - UNCPBA

**Correo Electrónico:** clorenzo@speedy.com.ar; lorenzo@econ.unicen.edu.ar

**Área:** 1 (ADMINISTRACIÓN: DOCENCIA, INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN)

**PALABRAS CLAVE**: *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO – UNIVERSIDADES PÚBLICAS - MODELO – PROCESOS – METODOLOGÍA DE RELEVAMIENTO*

**RESUMEN**

 Este trabajo tiene como objetivo responder a las preguntas ¿Por qué es importante gestionar las organizaciones desde la teoría y los modelos de Gestión del Conocimiento? ¿Por qué las Universidades Públicas Argentinas? ¿Qué hay que observar en las Universidades Públicas Argentinas para descubrir cómo Gestionan el Conocimiento desde el apoyo administrativo al mismo? ¿Cómo se podría hacer ese relevamiento metodológicamente?

Para ello incursionamos brevemente en el trabajo en la teoría de la Gestión del Conocimiento. Luego damos algunas características de las Universidades Públicas Argentinas que son comunes aunque no sean iguales. Vinculamos la Gestión del Conocimiento con nuestro Modelo producto de 15 años de investigaciones, llamado SER H4. De allí postulamos aspectos que se deberían observar para determinar el nivel de Gestión del Conocimiento desde los medios administrativos de apoyo. Finalmente, en base a lo anterior, vemos algunos caminos en pos de elaborar una metodología para relevar la información necesaria para tener un diagnóstico de la situación.

1. **INTRODUCCIÓN: BREVES CONCEPTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La complejidad y el dinamismo de los entornos a los que las organizaciones se enfrentan requieren que las mismas puedan adaptarse rápida y eficazmente para sobrevivir.

En el contexto económico actual, el desarrollo de capacidades tecnológicas se plantea como uno de los pilares básicos en los que las organizaciones deben basar su efectividad.

Ciertamente la relación entre tecnología y creación de valor no es nueva, ya que fue el propio Schumpeter (1934) quien concibió el cambio tecnológico como la causa fundamental del dinamismos y el crecimiento para le economía y por ende para la sociedad a través de sus instituciones y organismos.

Desde ya hace muchos años se postuló desde la comunidad científica y la práctica de la gestión organizacional, con mayor cantidad de casos en el medio empresario, que el principal activo es el conocimiento. Podemos derivar de esto que en las Universidades mucho más aún (por ej. Hall, 1992; Nonaka, 1994: Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Spender, 1996), y que sus procesos más importantes son las pautas de aprendizaje (por ej. March, 1991; Ghemawat y Costa, 1993; Levinthal y March, 1993).

La toma de decisiones relacionadas con el conocimiento tecnológico se trata de una tarea complicada, ya que su carácter intangible hace que tenga características particulares que lo diferencian. Consideramos que es tan importante el estudio de la naturaleza del conocimiento responsable de la creación de innovaciones relevantes, como el análisis del proceso de construcción-renovación de las capacidades.

Entendemos por capacidad tecnológica toda facultad genérica de la empresa para movilizar conjuntamente recursos técnicos que permitan el desarrollo de productos y/o procesos productivos innovadores de éxito, al servició de estrategias creadoras de valor.

El conocimiento es específico con respecto al contexto y relacional en tanto que depende de la situación. Dinámico, puesto que su creación se asienta en interacciones dinámicas sociales entre individuos, grupos, organizaciones y sociedades. Humano, puesto que está en esencia relacionado con la actividad humana y en el sistema de valores de las personas, por lo cuál es también desde allí subjetivo.

Hay que tener en cuenta la existencia de dos tipos básicos de conocimiento. El conocimiento explícito que se expresa por lo general en lenguaje formal y sistemático y es posible procesarlo, transmitirlo y almacenarlo. El conocimiento tácito que tiene elementos cognitivos, paradigmas, creencias y experiencia práctica, habilidades y otros aspectos informales.

La articulación de modelos mentales tácitos es un factor esencial en la creación de nuevo conocimiento. Se deben considerar ambos tipos de conocimiento y fundamentalmente su interacción, comenzando por el individuo y avanzar en la dimensión organizacional, regional y social. El aspecto más importante del dinamismo de una organización de conocimiento como es la Universidad, es su capacidad para crear constantemente nuevo conocimiento. Es un proceso inacabable que se actualiza constantemente.

Peter Drucker hacia 1960 dio las nociones de trabajo del conocimiento y trabajadores del conocimiento. Dijo en su obra “La sociedad postcapitalista” que el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que es y será el conocimiento. En esa sociedad los trabajadores del conocimiento juegan un papel central.

Hay, desde el autor mencionado, que construir prácticas sistemáticas para gestionar la transformación, abandonando el conocimiento que resulta obsoleto y aprender y recrearlo a través de mejoras continuas de actividades, el desarrollo de nuevas aplicaciones y la innovación continua como proceso organizacional. Se debe encarar este reto incrementando la productividad de los trabajadores del conocimiento.

Lo novedoso en cuanto al conocimiento, que se remonta obviamente al inicio de la civilización, es el establecimiento de la relación entre el individuo y la capacidad de generar valor, lo que ha sido realizado no hace muchos años. Se encuentra promocionado por iniciativas y proyectos que están otorgando al conocimiento una gran atención de parte de quienes toman decisiones en la sociedad. Se considera una actividad trasversal de apoyo a todos los procesos que se llevan a cabo en la organización con el objeto de mejorarlos y también como un proceso especifico que se suma a los demás existentes en la organización.

1. **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS UPA Y CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LAS MISMAS**

La Universidad es la organización por excelencia de la creación, difusión y recreación de conocimiento creando valor en la sociedad. Es por eso que lo que pueda hacer la administración y la gestión para apoyar estas funciones del conocimiento en la organización Universidad es vital.

¿Con que tipo de Organización nos encontramos estructuralmente? Nos encontramos con una organización cuyas funciones están bien definidas en la ley, y también las principales áreas que la componen desde el sistema administrativo y académico.

Desde allí que el tipo cultural es parecido y el sistema político también. Esos son aspectos fundamentales desde el abordaje de este trabajo que se encuentra relacionado con el Modelo SER H4 como producto de nuestras investigaciones de 15 años. La diferencia se puede notar en los procesos de estos sistemas, como también en los estilos de liderazgo y la forma de aplicar la influencia dentro de las características de su sistema de comunicación. También en la estructura organizacional pueden existir diferencias si la misma es bajo el sistema de Facultades o departamental.

Es decir que la tipología en su amplitud de rango es similar para todas, pero existen diferencias que es necesario contemplar y descubrir desde el análisis de procesos. Cuando debemos diagnosticar la relación administración-gestión, en gestión del conocimiento, surgen las diferencias en la matriz de variables intangibles de liderazgo, poder, comunicación, estructura, recursos, estrategia y contexto con la tipología cultural analizada en sus distintas dimensiones, tal como la herramienta modélica del Modelo SER H4 la establece sistémicamente.

Algunos trabajos y libros, cómo por ejemplo se hace referencia a continuación, nos hacen ver cuáles son las limitaciones de la gestión universitaria en general y la pública argentina en particular.

Gestionar efectivamente el conocimiento se está tornando en una cuestión ineludible para abordar la complejidad de este tipo de organización como uno de los aportes para ir superando las limitaciones de la educación pública universitaria argentina.

De la bibliografía vista y nuestra propia experiencia (Carlos Lorenzo, Ex Decano, Secretario de Planeamiento Universidad, Consejero Superior y Académico, Director de Departamento de Administración, Profesor de 46 años de antigüedad en distintas Universidades y Jurado en Universidades Publicas del País, consultor en la CONEAU), postulamos que en las UPA existe para realizar sus funciones descriptas por ley y de acuerdo a normas propias de autonomía, una cultura administrativa burocrática que promueve cambios cuando son necesidades del poder político y se aplican según las características del liderazgo y sus equipos. Eso implica que existen limitaciones en la dinámica estratégica y estructuras rígidas determinadas por las leyes y los sindicatos. Las negociaciones para continuar con las responsabilidades se dan con la finalidad de ratificar la mayoría de las veces el poder interno a través de la distribución de recursos que se originan en parte por el contexto cliente del conocimiento y/o de la certificación de la aplicación del mismo

¿Qué espacio tiene la Gestión del Conocimiento en esta situación postulada? ¿Cómo facilita la Gestión del Conocimiento el poder y cómo? ¿Se pueden priorizar algunos aspectos de la Gestión del Conocimiento, por los costos que trae el poder cohesivo y central, a través de cambios que no tornan controlables algunos comportamientos? Todas estas y otras relacionadas son preguntas que se encuentran omnipresentes en las probabilidades de Gestionar mejor el conocimiento en la UPA.

Autores argentinos y trabajos como el de Lamarra, Norberto, “La educación superior en la Argentina” (2002); García de Fanelli, Ana María, “Gestión de las Universidades Públicas: la experiencia internacional” (1998); Pérez Lindo, Augusto, “Teoría y evaluación de la Educación Superior” (1993); Pérez Lindo, Augusto, “La batalla de la inteligencia” (1989) y Marquis, Carlos, “Democracia y burocracia Universitaria” (1987) sientan base de estudios posteriores.

1. **APLICACIÓN DEL MODELO SER H4 PARA LOS OBJETIVOS DE ESTE TRABAJO**

En el Modelo SER H4 las variables del mismo se vinculan con los procesos, y las finalidades de los procesos son analizadas a través de estas variables en todo lo que sea pertinente dado el sujeto donde se aplican, en este caso las Facultades como anticipamos ahora, y diremos más adelante porque no en el nivel de la Universidad.

El conjunto de las finalidades perseguidas por la administración y la gestión, a través de los procesos y actividades de gestión del conocimiento, constituyen el submodelo en el marco del Modelo SER H4. Como es un enfoque sistémico existe una matriz general que relaciona los elementos, en este caso del submodelo y que permite abordar la complejidad de una mejor manera para su comprensión y aplicación.

Además el SER H4 en este caso o tipo de organización tiene incorporado el paradigma del aprendizaje organizacional, que justifica su pertenencia al objetivo de relevar los aspectos que hacen a la Gestión del Conocimiento desde el abordaje administrativo y de gestión. Esto último requiere de la incorporación de tecnologías de administración y de gestión que posibiliten la transformación organizacional necesaria y suficiente.

Estos procesos de Gestión del Conocimiento, como dijimos en el marco teórico introductorio, son trasversales. Desde el Modelo SER H4 se denominan “Metaprocesos” que son procesos integradores que incluyen los procesos de las variables del Modelo. Esto le da entidad como herramienta de diagnóstico y transformación para la mejora.

El comportamiento de las organizaciones no puede explicarse por la causalidad física de su “hardware” sino por la intencionalidad simbólica y artificial de su “software”. Es una cuestión de motivación (no simbólica y natural) más que de racionalidad (simbólica y artificial), ya que la motivación en los tres diferentes niveles racionales de satisfacción: disconformismo, tensión y frustración al no ser simbólicos son cognitivamente impenetrables. La motivación pertenece a los individuos y no a las organizaciones dado que éstas no tienen existencia real; sólo existen en nuestras mentes y computadoras.

A partir de lo anterior, se considera que la motivación se vincula con la intuición, término que no denota algo contrario a la razón sino algo que está fuera del campo de la razón.

El Modelo SER H4 toma al hombre integrado en sus dimensiones espirituales, emocionales, racionales en una interacción mente y cuerpo biológico. La Gestión del Conocimiento cuenta con la colaboración de la informática, de la tecnología, pero sólo se constituyen en herramientas para facilitar el desarrollo de las decisiones, el comportamiento y el aprendizaje del hombre. Por ello el relevamiento en las organizaciones, y fundamentalmente en un tipo de ellas como es la Universidad está basado en el hombre, porque es el origen de la creación del conocimiento - que además es el comienzo del conocimiento por su creatividad- de una manera tácita y subjetiva que luego se tratará de llevar a la explicita.

Aunque muchas veces se haya negado, la emoción se ha encontrado siempre en la gestión de las organizaciones, aún dentro del rigor profesional y a pesar de que tengamos el pensamiento entrenado racionalmente para gestionar organizaciones.

Como consecuencia, de manera general y en relación a la Gestión del Conocimiento, las organizaciones sólo podrán tener éxito en la medida en que sus líderes puedan dominar esas circunstancias que requieren, más que de análisis técnico, inteligencia emocional y, concretamente, intuición. En lugar de focalizar en la planeación y la predicción se propone explorar los efectos de la comunicación y su influencia, la anticipación de oportunidades y de cambios y de acoger iniciativas de responsabilidades y propósitos compartidos.

1. **ASPECTOS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN A OBSERVAR TENTATIVAMENTE PARA EL APOYO A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

En consecuencia, basados en los marcos teóricos y modelos que hemos mencionado sucintamente en los apartados anteriores de este trabajo, tenemos que poner atención en apoyar administrativamente todo lo que ayude a: la generación de información (recoger y crear conocimiento); su integración y diseminación (socialización); la interpretación colectiva (socialización en equipos) y la actuación (que incluye la autonomía de los miembros para realizar cambios cuando se necesitan. Estos son aspectos fundamentalmente tácitos que podemos ver en Peter Senge. Tomamos en cuenta a Nonaka que propone tener en cuenta tres niveles de proceso: el individual, el grupal y el organizacional; los tipos de directivos que establece H. Minztberg de roles directivos para seleccionar las personas para entrevistar y obtener información. Y esto lo hacemos en el marco de los marcadores que nos señala el Modelo SER H4 en relación a las variables, dimensiones, tipos culturales y políticos, configuraciones organizacionales y Metaprocesos que el Modelo tiene.

También de Nonaka tomamos en cuenta lo que llama la exteriorización (que es la enunciación de conceptos explícitos) y la combinación (que es la sistematización ordenada de conocimientos explícitos) que finaliza cerrando este ciclo espiralado en la interiorización, que lleva lo explícito a lo tácito “aprendiendo haciendo”.

El concepto descriptivo que tomamos de conocimiento en relación a todo esto es que se trata de convertir datos en información y ésta en conocimientos; o sea entender situaciones y problemas para poder realizar mejoras en la organización universidad y en la sociedad, y que todo ese proceso sirva para el aprendizaje y la experiencia, mejorando la intuición y la sabiduría, la cual contempla la ética sobre la base de la moral.

Para ello hay que relevar y ajustar procesos de registros de datos, procesos de información, procesos de difusión y socialización, procesos de combinación de información para la producción de conocimiento, procesos de decisiones de cambios innovativos de transferencia y extensión (que nos van señalando el aprendizaje de la organización) y procesos de aplicaciones en campo y registro de patentes.

1. **ESBOZO PARA ELABORAR UNA METODOLOGÍA QUE RELEVE EN LAS UPA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA TENER UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

Postulamos que este tema y problema hace necesario, para un muestreo de multicasos representativo, realizar una selección por magnitud de las UPA, por antigüedad y por tipo de conocimiento académico. Los recursos, limitaciones varias, subculturas organizacionales hacen al menos necesaria esta división en los trabajos de campo.

También creemos que se requiere un nivel de mayor operatividad del sostenimiento administrativo a la actividad de Gestión del Conocimiento, que a su vez sea abarcativa de un área del conocimiento. Por lo cual estimamos que el relevamiento se debe tomar a nivel de Facultad o Departamento en las Universidades que estén estructuradas organizacionalmente así.

Para ello pensamos que se deben formar al menos dos grupos de tipos de ciencias y/o disciplinas universitarias. Por decirlo en forma general: ciencias duras y ciencias blandas, ya que ellas inciden en su impacto en el desenvolvimiento administrativo y de gestión de cada tipo de Facultad.

La importancia representativa de la magnitud y la antigüedad implica crear un criterio de casos determinados por estos aspectos.

Por otro lado se encuentran el tema de donde y a quienes realizar el relevamiento ya sea personal como documental.

Creemos que los mismos han de realizarse a los siguientes funcionarios Universitarios (cuya exhaustividad depende de cada caso): Decano o Director, Vice Decano o Vice Director, Secretario General (o el cargo que haga las veces si existe), Secretaria Administrativo, Secretario de Investigación, Secretario de Post Grado, Secretario Académico y Secretario de Transferencia y Extensión.

A través de estas personas y la detección y análisis de material de los procesos relevantes de apoyo a la Gestión del Conocimiento se realizará el relevamiento de los siguientes sectores e interacción entre los mismos: no docentes, estudiantes, docentes, investigadores, transferencia, extensión, gestión en la comunidad, biblioteca y redes, educación virtual y graduados propios y de otras Universidades.

Proponemos prestar atención y relevar las siguientes etapas: 1) Situación de aprendizaje por socialización (tácito); 2) generación de información por enunciación de conceptos (explícito); 3) sistematización combinada de conocimientos (explícito); 4) interpretación colectiva en equipos (tácito); y 5) autonomía de los miembros para realizar cambios cuando sea necesario (tácito). Observando la influencia del sector y formas de canalizar los conflictos, el estilo de liderazgo, los valores y las características de la comunicación, y la limitación en la fluidez relacionada con la estructura como así también la fuerza impulsora de esa estructura organizacional.

Los aspectos que creemos necesario prestar atención en el relevamiento de campo son por distintas dimensiones los siguientes:

1. Listado de aspectos Culturales/Poder e indicadores como guía complementaria

En el Presente:

* Personas dedicadas a los Procesos de Gestión del Conocimiento.
* Tiempo semanal de esas personas a los procesos de Gestión del Conocimiento
* Tiempo del funcionario del sector y/o equipos a los procesos de Gestión del Conocimiento
* Influencia de las personas dedicadas a la Gestión del Conocimiento
* Grado de actualización de los informes de Gestión del Conocimiento
* Formas de socialización de experiencias de Gestión del Conocimiento
* Tiempos mensuales de socialización de Gestión del Conocimiento
* Grados de incorporación y/o cambios en los informes y/o comunicaciones de Gestión del Conocimiento
* Forma que se incorporan y/o cambias los informes y comunicaciones de Gestión del Conocimiento
* Quien autoriza los cambios en Gestión del Conocimiento
* Grado de cambios por informes y/o socialización de otros sectores en los procesos de Gestión del Conocimiento
* Grado de cambios por informes y/o socialización del propio sector en los procesos de Gestión del Conocimiento
* Ver qué medidas, indicadores, marcadores de estos aspectos de los procesos de Gestión del Conocimiento tiene. Verlos en el tiempo.
* Grado de discusión de la información y/o divulgación de experiencias de la Gestión del Conocimiento.
* Agentes que son más activos en los Procesos de Gestión del Conocimiento. Funciones, roles.
* Grado de Tecnología y actualización tecnológica.
* Ver estos aspectos del presente en relación al pasado.
1. Aspectos a relevar en la guía por áreas/sectores que crean, almacenan y difunden conocimiento explícito.
* Dividido en conocimientos administrativos para gestión y de apoyo administrativos para difundir conocimiento académico Investigación, docencia, transferencia y extensión).
* Conocimiento explícito:
	+ Presente y pasado. Informes comunicaciones y contenidos de los mismos
* Identificación del Conocimiento:
	+ En cada proceso ver la información más relevante que conservan y difunden
* Adquisición del Conocimiento:
	+ Ver algunos informes para relevar cuál es y cómo difunden lo conservado
* Desarrollo del Conocimiento:
	+ Ver en los informes como compaginan y combinan el conocimiento adquirido y lo difunden/comparten
* Compartición/distribución del Conocimiento:
	+ Ver a quienes se distribuyen/comparten
* Uso del Conocimiento:
	+ Ver que se hace con el Conocimiento recibido en cada sector
* Conservación del Conocimiento:
	+ Ver si se conserva el conocimiento recibido y si se combina el mismo.
	+ Ver complementariamente procesos de gestión del conocimiento que no son informes normalizados.
	+ Ver cuáles no se hacen en el pasado y cuales se hacían pero diferentes. Tentativamente buscar comparaciones y resultados de años anteriores en los sujetos en los que es posible.
	+ Ver que mejoras muestran entre el presente y el pasado
	+ Ver cuando los sectores participan en un proceso si lo hacen además en el análisis o planeamiento, en la evaluación de alternativas, en la decisión y el tipo de decisión. También la existencia de feedback para Aprendizaje.
1. **PALABRAS CONCLUSIVAS**

Nos parece interesante para los lectores o quienes escuchan nuestra presentación, en la cual hemos intentando cumplir con los objetivos de este trabajo, por un lado promocionar la realización de estudios que hacen a la Gestión del Conocimiento en las Universidades Públicas Argentinas (UPA) porque no tenemos dudas que mejoraran la gestión de las mismas en lo que es su esencia ayudando a superar limitaciones culturales, políticas y de gestión.

Por el otro queremos hacer conocer como cierre del mismo un gráfico que tiene en cuenta la secuencia lógica en que se basa esta presentación. El mismo se encuentra a continuación, y es lo que podemos denominar el Modelo global con el cual aplicamos nuestro pensamiento sobre este problema dentro del marco teorice que adoptamos.



FUENTE: Producción Propia

**BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA**

* Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior. “La Educación Superior en el siglo XXI”, México 2000.
* Altbach. “La educación superior en el siglo XXI, desafio global y respuesta nacional”, Buenos Aires, Biblos 2000.
* Banco Interamericano de Desarrollo, “La educación superior en America Latina y el Caribe”, documento de estrategia. Washington, 1997.
* Fernández Lamarra, N. “La Educación Superior en la Argentina”, Buenos Aires, documento de la IESALC, 2002.
* Damasio, Antonio, “El error de Descartes”. Editorial Crítica 2001. Barcelona, España.
* Damasio, Antonio, “Sentir lo que sucede: cuerpo y emoción en la fábrica de la conciencia”. Editorial Andrés Bello. Chile 2000.
* Davenport, Thomas G. Y Prusac, Laurence. “Conocimiento en Acción”. Prentice Hall 2001.
* Drucker, Peter, 1993, “La sociedad Postcapitalista”, Buenos Aires, Sudamericana.
* Druker, Peter. “Los desafíos de la administración en el siglo XXI”. Editorial Sudamericana 1999.
* Elster, J. “Sobre las pasiones: emoción, adicción y conducta humana”. Ediciones Paidos S.A. 2001. Barcelona, España.
* Etkin, Jorge. “Gestión de la complejidad de las organizaciones”. Oxford 2003.
* Lessem, Ronnie, “Gestión de la Cultura Corporativa”, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1992.
* Lorenzo, Carlos A. y otros., “El Capital Social Organizacional: Patrimonio Intangible del Modelo comunicacional”. Revista Alta Gerencia N° 60.
* Lorenzo, Carlos A. y otros., “La Razón de las Emociones en el Proceso de Decisiones”. Faces, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, año 7, número 10, enero/abril de 2001.
* Lorenzo, Carlos A., 1993, “El Individuo y el Funcionamiento Organizacional” en: Revista Alta Gerencia Nº 16.
* Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. “La Organización creadora de conocimiento”. Oxford 1999.
* O’Connor Joseph, McDermott Ian, “Introducción al pensamiento Sistémico”, España, Urano, 1998.
* Péres Lindo, Augusto, “Universidad, conocimiento y reconstrucción nacional”. Ed. Biblos, Buenos Aires 1° edición, 2003.
* Pfeffer, Jeffrey. “El Poder en las Organizaciones: política e influencia en una empresa”. Mc Graw Hill.1993.
* Probst, Gilbert, Raub, Steffen y Rourhardt, Kai. “Administre el Conocimiento”.  Prentice Hall 2001.
* Schein, Edgar H.” La cultura empresarial y el liderazgo”. Plaza y Janes 1988.
* Senge, Peter y otros. “La Quinta disciplina en la práctica”. Granica1995.
* Trottini, Ana Maria, . “La especificidad de la Gestión Universitaria: Gobierno y administración de su capital humano”. Universidad de Rosario Editorial, Colección Académica, 2007.