

## Agenda 2016

### Julio

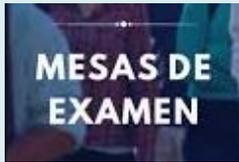
- 8: Feriado Puente
- 9: Día de la Independencia



11 al 22: Receso Invernal

25: Día de Santiago Apóstol

26 al 30: Mesa de exámenes – 2º período Julio.



#### CONTACTO:

Asesoría Educativa  
Universitaria  
Eje Docente  
Edificio Huarpe  
Planta baja



0261- 4056200  
Interno 227

## Estimados profesores:

En el mes de julio compartimos con ustedes una nueva edición de nuestro Boletín Informativo.

En este mes les proponemos abordar el liderazgo educativo en las universidades

Los títulos en azul direccionan a links tanto

internos como externos que brindarán más información acerca del tema.

Esperamos poder seguir acompañándolos y continuar promoviendo el trabajo en colaboración. Recuerden que también sus sugerencias nos enriquecen.

*"Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más, y a ser mejores; eres un líder."  
Jack Welch*

## Novedades



[Leer más...](#)



[Leer más...](#)



[www.radu.edu.ar](http://www.radu.edu.ar)  
[www.studyinmendoza.org](http://www.studyinmendoza.org)  
[www.unesco.org](http://www.unesco.org)

## Agradecimientos

Líderes de universidades entrevistados: Méd. Daniel Miranda de la Universidad Juan Agustín Maza, Dr. Osvaldo Caballero de la Universidad del Aconcagua, Mgter. Claudio Larrea de la Universidad Católica de Cuyo (San Juan), Lic. Francisco Piñón de la Universidad de Congreso, Mgter. Raúl Mercau de la Universidad Champagnat, Ing. José Balacco de la Universidad Tecnológica Nacional, Ing.Agr. Daniel Ricardo Pizzi de la Universidad Nacional de Cuyo y Mgter. Miguel Ángel Mallar de la Universidad Católica Argentina.

Revisora del artículo: Dra. Marisa Pimienta.

Seguinos en Facebook, nos encontrás como **Somos Asesoría Educativa UMaza**



<https://www.facebook.com/asesoriaumazaoficial/>

Para consultar los boletines anteriores:  
<http://www.umaza.edu.ar/nota-boletin-docentes>

# Liderazgo Educativo en las Universidades

Mgter. Cecilia Raschio

*Este artículo es el resultado de una investigación educativa financiada por la UMaza sobre “Perfiles y estrategias gerenciales de los líderes de las universidades de Nuevo Cuyo ante los desafíos del siglo XXI”, llevada a cabo desde el 1 de agosto de 2014. El equipo de investigación está conformado por la Directora: Mgter. Cecilia Raschio, Co-Directora: Esp. Cra. Liliana Ruiz, Investigador Asociado: Esp. Ing. César Iglesias y las Asistentes de Investigación: Lic. Noelia Albornoz y Lic. Sofía Córdoba.*

A continuación, presentaremos la evolución a través de la historia del principal concepto: el liderazgo, en el cual se afianza nuestra investigación para después describir en qué consiste la misma.

## Evolución de las teorías de liderazgo

El tema del liderazgo siempre ha sido una problemática abierta al debate e interpretada desde múltiples dimensiones. A continuación, se presenta una síntesis de la evolución desarrollada en el tratamiento de dicha temática.

En la evolución del concepto de liderazgo han surgido distintas escuelas o enfoques que han ido ampliando las fronteras del mismo mediante el aporte de nuevos aspectos de análisis.

Los diversos autores del campo de la administración, tales como Stoner y Freeman (1994), López Espinosa (1997), Koontz y Weihrich (1998), Hersey, Blanchard y Johnson (1998), Davis y Newstrom (1999), Robbins (1999), Chiavenato (2014) (este último autor sostiene que dicha clasificación responde a las teorías de la administración humanistas) coinciden en clasificar a las distintas teorías sobre liderazgo en tres grandes grupos que se presentan a continuación:

- ✓ teorías de los rasgos de personalidad del líder
- ✓ teorías sobre conductas o estilos de liderazgo
- ✓ teorías situacionales o contingenciales de liderazgo

### ✓ Las teorías acerca de los rasgos de personalidad o cualidades de liderazgo

Son los enfoques que centran sus estudios en los atributos, características o rasgos comunes que presentan los líderes, constituyendo las teorías más antiguas respecto del liderazgo. Algunos autores sostienen que ya desde los griegos e incluso antes, surgió el interés por conocer los “secretos” de los líderes, las cualidades que los distinguen.

Según estas teorías, el líder es el que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes. Dichas características están muy arraigadas, son innatas o bien “adquiridas con un trabajo casi ascético de largos años” (López Espinosa, 1997: 7).

### ✓ Las teorías acerca del comportamiento o estilo de liderazgo

Son los enfoques que se interesan por los estilos de comportamiento de los líderes en relación con sus subordinados; esto es, maneras como el líder orienta su conducta. Dichas investigaciones son más bien de carácter descriptivas. Mientras que el enfoque de los rasgos se refiere a lo que el líder es, el enfoque comportamental de liderazgo describe lo que el líder **hace**, su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo. A diferencia de las teorías de los rasgos, se parte de la idea que los comportamientos relacionados con el liderazgo pueden aprenderse.

## Secciones

<a href="#">Inicio</a>	1
<a href="#">Agenda</a>	1
<a href="#">Publicaciones</a>	5
<a href="#">Eventos en Educación</a>	6
<a href="#">Web</a>	1

En este sentido, el aporte más conocido ha sido el siguiente:

- ✓ Estudios de White y Lippitt (1952): es la teoría más difundida, estos autores definen como estilos de liderazgo tres: el autoritario, el liberal y el democrático.

### ✓ Los enfoques situacionales o de contingencia de liderazgo

Son las teorías que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las teorías expuestas anteriormente. *“Mientras que las teorías de los rasgos de personalidad son demasiado simplistas y limitadas, las teorías que se concentran en los estilos de liderazgo casi no consideran las variables de la situación”* (Chiavaneto, 2014: 93). Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para toda y cualquier situación.

Entre la década del '60 y del '90, algunos autores formularon enfoques de liderazgo que enfatizaban la capacidad del líder para adaptarse a contingencias, incluidos los factores ambientales, sobre los cuales posee poco o ningún control personal. De este modo, el verdadero líder es el que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas en condiciones extremadamente variadas. Desde este punto de vista, los aspectos fundamentales de la teoría contingencial de liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación.

La teoría situacional más ampliamente difundida es la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1988): si bien reconocen que existen múltiples variables que determinan una situación, elaboran un modelo centrado en la “madurez” o “grado de desarrollo” de los colaboradores como la variable crítica.

Una distinción aparte merecen los **nuevos estudios e investigaciones** acerca del liderazgo frente a los desafíos del presente siglo XXI: Wheatley (1997), Fisher y Sharp (1999), Bass y Burns (2006), Nanus y Bennis (2008), Senge (2012), Kouzes y Posner (2013), Covey (2013), Rabouin (2013), Li (2014), entre otros.

### ✓ Las teorías contemporáneas de liderazgo

En las teorías contemporáneas se sostiene **democráticamente** que todos pueden desarrollarse como líderes y que son aquellos capaces de promover las potencialidades de su equipo, dando lo mejor de sí y permitiendo que los demás también lo hagan. Dichos líderes se los denomina transformacionales, visionarios, estratégicos, carismáticos, eficaces, trascendentes, abiertos, de alto impacto, centrado en principios, líderes 3.0, etc.

Lo que tienen en común la mayoría de estas teorías acerca del liderazgo es sostener que los líderes son aquellas personas que influyen en sus colaboradores para que estos contribuyan de manera voluntaria y entusiasta en la consecución de los objetivos comunes. Además, los líderes deben tener en cuenta el entorno externo a las organizaciones para, de ese modo, desempeñarse y guiar a sus seguidores acorde a dichas circunstancias, renovando y adaptando las estrategias de acuerdo a los vertiginosos cambios propios de nuestra época.

Actualmente, la sociedad del conocimiento, de la complejidad y de la incertidumbre exige innovaciones sustanciales en todas las organizaciones tendientes a transformarlas en instituciones abiertas al aprendizaje para mantener su supervivencia frente al proceso de globalización y revolución tecnológica acelerada. El líder es el responsable de identificar, desarrollar, canalizar y enriquecer el potencial presente en una organización. Él es capaz de influir y orientar a las personas para que éstas contribuyan voluntaria y entusiastamente al cumplimiento de la visión y la misión institucional compartida.

Las personas en puestos de autoridad pueden utilizar el poder para lograr que sus seguidores hagan una actividad determinada, pero los verdaderos líderes los movilizan a desear actuar a través de su credibilidad. Los autores Kouzes y Posner (2013: 67) plantean que “...existen grandes diferencias entre conseguir apoyo y dar órdenes, entre generar compromiso y obtener obediencia”.

Cabe mencionar algunas de las teorías de liderazgo contemporáneas que guían este trabajo de investigación:

- ✓ Enfoque del liderazgo basado en el “**carisma**” de Warren Bennis (1985-2008): basa sus conclusiones en entrevistas a más de 90 líderes destacados de distintos campos (la empresa, entidades académicas, estatales, etc.) y determina que en todos los casos los líderes: persiguen un sueño o propósito claro, lo comunican en forma clara a sus seguidores, son coherentes y persistentes con ese sueño, conocen y aprovechan sus fortalezas.

La teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass (1985-2006) y posteriores modificaciones de Richard Boyd (1987-2006): el primer autor distinguió dos tipos de comportamientos directivos: por un lado, el **transaccional**, donde el líder

- ✓ determina qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar sus objetivos personales y los de la organización, clasifican esas exigencias y los alientan para alcanzarlas, brindándoles confianza; por otro lado, el **transformacional**, donde el líder, a través de su energía y visión personal, inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en sus organizaciones, logra que sus seguidores consideren los fines del equipo o la organización por encima de los personales y que se interesen por la propia autorrealización. El líder transformacional, *“posee la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional”* (Koontz y Weihrich, 1998: 552). Richard Boyd propone nuevas habilidades de liderazgo distintas a la propuesta de las teorías de administración clásicas y sostiene que las mismas se pueden aprender. Las nuevas habilidades son: 1) habilidades anticipadas, previsión en un entorno que cambia constantemente; 2) habilidades de perspicacia, el uso de la persuasión y el ejemplo para inducir a un grupo a actuar con los propósitos del líder o de la organización; 3) habilidades de congruencia de valor, la importancia de estar en contacto con todas las necesidades de los seguidores y comprometerlos con los motivos, valores y metas compartidas; 4) habilidades de habilitación, la buena voluntad para compartir el poder y hacerlo de manera efectiva; 5) habilidad de autocomprensión, capacidad para comprender las propias necesidades y metas y las de sus empleados.
- ✓ Peter Senge (1990 - 2012) propone **cinco disciplinas** (entendidas como un cuerpo teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica) que un líder debe desarrollar en un contexto de organizaciones abiertas al aprendizaje e innovación: 1) pensamiento sistémico: es un marco conceptual y herramientas que permiten comprender (de un nuevo modo) a la organización como un sistema donde todos sus componentes están interrelacionados y el todo puede superar la suma de las partes y donde cada actor puede influir y modificar al mismo; 2) dominio personal: es la que permite aclarar o ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad con mayor claridad; 3) modelos mentales: esta disciplina permite aprender a hacer que afloren, se verifiquen y perfeccionen las estructuras mentales entendidas como supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar; 4) visión compartida: es la capacidad de todo líder para compartir una imagen del futuro que se procura crear y que propicie un compromiso genuino antes que un mero acatamiento y 5) aprendizaje en equipo: comienza con el diálogo, que se entiende como la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos" e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto".
- ✓ La propuesta de Kouzes y Posner (1987-2013): son considerados unos de los principales expertos en el tema de liderazgo. Su teoría se basa en un proyecto de investigación que desarrollaron a partir de 1983 y su primera publicación fue en 1987 entrevistando a 10.000 líderes y a 50.000 seguidores de dichos líderes. Los objetivos de dicho proyecto fueron conocer y describir qué hacían las personas cuando daban lo mejor de sí para conducir a los demás y analizar experiencias en las cuales las personas establecían su modelo individual de excelencia. En una primera etapa más que entrevistar a grandes líderes se optó por personas corrientes que describiesen experiencias extraordinarias, con el fin de encontrar un patrón de éxito. En los últimos años han ampliado las investigaciones para incluir líderes comunitarios, estudiantiles, eclesiásticos, gubernamentales, empresariales y otros cientos de personas.  
 De estas investigaciones surgieron las **cinco prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar** que son las siguientes:
  - 1) desafiar el proceso: cuyos compromisos son: por un lado, los de salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de innovar y mejorar y por otro, experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.
  - 2) inspirar una visión compartida: imaginar un futuro edificante y ennobecedor y reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.
  - 3) habilitar a otros a actuar: fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza; fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el derecho a la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.
  - 4) servir de modelo: dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos y obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y que generen compromiso.
  - 5) brindar aliento: reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto y celebrar los logros del equipo en forma regular.

Los líderes, poseen un gran reto, son los responsables de impulsar la transformación de las organizaciones burocráticas, acostumbradas a la previsión, la continuidad y la estabilidad, hacia un nuevo tipo de organización adecuada a las nuevas realidades, capaces de convivir con la imprevisión, la discontinuidad y la inestabilidad. (Chiavenato, 2014)

De allí que es pertinente reflexionar acerca del rol de los líderes en este mundo actual y de manera especial reflexionar acerca de los líderes a cargo de las universidades, las cuales son muy valiosas para el desarrollo socioeconómico y cultural de la región.

## Liderazgo y universidades

Una de las complejas organizaciones es la universidad, y el desarrollo del liderazgo en la misma requiere la asunción de grandes transformaciones sobre la base de una visión inspiradora. De allí que es pertinente reflexionar acerca del rol de los líderes a cargo de las universidades, las cuales son organizaciones muy valiosas y privilegiadas en esta era del conocimiento, ya que son las encargadas de la formación, es decir, de generar aprendizajes y la acreditación profesional de los trabajadores del conocimiento y una de las principales responsables sociales de producir y transferir el conocimiento científico- tecnológico - cultural socialmente válido, de manera intencional y sistemática, y por ende, son las promotoras del desarrollo socioeconómico y cultural de la región.

Según el experto Antonio Pulido (2009: 113), *“el cambio de una institución como la universidad debe realizarse con una visión a largo plazo, aunque las actuaciones sean urgentes.”* Este autor, aplicando un enfoque prospectivo respecto al futuro de las universidades, tomando en cuenta un análisis de veintinueve posibles escenarios hacia 2020, diseñaron junto a siete instituciones de diferentes países cuatro futuros posibles para las universidades (aclaran que son modelos extremos): una universidad tradicional sin cambios, una universidad tradicional adaptada, una universidad con estrategia nacional/local y una universidad con estrategia global.

En este mismo sentido, de acuerdo a lo indicado por la UNESCO, *“hay tres aspectos claves que determinan la posición estratégica de la educación superior en la sociedad contemporánea y su funcionamiento interno, ellos son: Pertinencia, Calidad e Internacionalización”.*

Luego de exponer las principales perspectivas teóricas acerca del liderazgo, se describirán los aspectos metodológicos de la investigación desarrollada y algunos de sus resultados.

### Marco metodológico

Los objetivos de la investigación educativa mencionada anteriormente son los siguientes: delimitar el perfil actual de los líderes a cargo de las universidades de Nuevo Cuyo y su visión acerca de las mismas e identificar las estrategias gerenciales desarrolladas para insertarse de manera competitiva en la sociedad y sus nuevos desafíos.

La Región de Nuevo Cuyo abarca las provincias de Mendoza, San Juan, San Luis y La Rioja.

En tanto, la principal pregunta de investigación que guía el trabajo es: ¿Cuál es el perfil, la visión y las estrategias gerenciales de los líderes a cargo de las universidades de la Región de Nuevo Cuyo, Argentina?

La metodología aplicada es cualitativa, descriptiva y no experimental transversal mediante el desarrollo de entrevistas a los Rectores de la Región Nuevo Cuyo de Argentina. Hasta el momento se ha entrevistado a ocho de ellos.

Se orientó a analizar autodescripciones sobre sus características personales, profesionales, experiencias, puntos de vista, percepciones de dichos actores hacia el rol de los líderes en el ámbito universitario y describir la prospectiva de los futuros escenarios a los cuales las universidades deberán enfrentar. También se consultó sobre las estrategias de gestión que desarrollan desde la universidad que dirigen.

La estancia en el ambiente es aproximadamente de una hora u hora y media, según los casos, permitiendo al entrevistado que se sienta tranquilo y muestre un comportamiento más cotidiano.

### Avance de algunos resultados

#### *Perfil de los rectores entrevistados*

En cuanto al perfil de los rectores, todos los entrevistados son masculinos, casados y su edad se encuentra entre los 52 y 75 años. Además, éstos describieron como sus principales características individuales, por citar algunas, como: respetuoso del otro, transparente, sencillo, conciliador, con capacidad de escucha; en su rol de líder se autodefinieron como participativos, transformacionales, con capacidad de consensuar, dando importancia a sentirse legitimado y saber trabajar en equipo (todos enfatizaron este último aspecto).

Todos los entrevistados poseen antecedentes de liderazgo juvenil en distintos ámbitos, por mencionar algunos: deportivos, grupos religiosos, centro de estudiantes. Fue interesante observar como trajeron a la memoria imágenes y anécdotas de su pasado con mucho entusiasmo.

Los entrevistados poseen los antecedentes de liderazgo en organizaciones no académicas, según los casos, principalmente en organizaciones profesionales locales, regionales, nacionales e incluso internacionales.

En el aspecto de formación profesional es disímil: algunos poseen título de grado y otros distintos títulos de posgrado (especialización, maestría y doctorado). Tres de ellos provienen del área de la salud, dos del área tecnológica y tres de ellos de las ciencias sociales.

#### *Principales estrategias de gestión que han desarrollado*

De acuerdo a lo afirmado por los rectores entrevistados, la principal y básica estrategia gerencial utilizada es el planeamiento estratégico complementado con tecnificación de los procesos académicos. A partir de los datos generados en dichos sistemas tecnológicos, aseveran, se puede desarrollar una toma de decisión acorde a la realidad de manera acertada y en la búsqueda de la calidad educativa.

Otras de las estrategias desarrolladas por todas las universidades donde se efectuaron las entrevistas son las siguientes: la evaluación institucional y la acreditación de las carreras enmarcadas en el artículo 43 de la Ley de Educación Superior N° 24.521, llevan a cabo procesos de internacionalización (movilidad de alumnos, docentes e investigadores, doble titulaciones, red de investigadores) y territorialización (creación de subsedes), salvo una universidad que no aplica esta última estrategia nombrada.

Una mención especial sobre todo en la Región de Nuevo Cuyo es la formación de redes junto a otras universidades, tales como: por un lado, la Red Andina de Universidades (RADU) conformada por las universidades Juan Agustín Maza, Universidad del Aconcagua y Universidad de Mendoza (de la provincia de Mendoza), Universidad Católica de Cuyo (San Juan) y el Instituto Universitario de Ciencias de la Salud "Fundación Barceló" (La Rioja), en agosto de 2015 se han cumplido 10 años de aniversario de la conformación de la misma y por otro lado, el Consorcio "Study in Mendoza" conformado por universidades estatales y privadas mendocinas unidas con el fin de la exportación de dicha marca: Universidad Nacional de Cuyo, Universidad Juan Agustín Maza, Universidad Tecnológica Nacional, Universidad de Mendoza, Universidad del Aconcagua, Universidad Champagnat y Universidad de Congreso, con el apoyo de la Agencia de Inversiones de la Provincia y de la Fundación ProMendoza. El martes 3 de junio de 2014 se dio inicio formal a las actividades como grupo. La misión del convenio es la promoción de Mendoza como Sede Universitaria Internacional. En este marco el consorcio desarrolla una oferta de productos educativos de calidad y competitivos a nivel mundial, tanto presenciales como en línea. La visión es la aspiración de posicionar a Mendoza como el destino Universitario de Argentina y de la región, contribuyendo directamente con la sociedad de manera responsable y comprometida. Los integrantes del convenio ya trabajan desde hace un tiempo por lo que se ha avanzado en el desarrollo del reglamento grupal, en la visión y misión, también en la designación de un coordinador y en la delimitación de los aportes que realiza cada institución. Hasta el momento se ha lanzado la Diplomatura Internacional en Malbec, entre otras propuestas educativas y de capacitación.

Por último, otro ejemplo de trabajo en conjunto es el Observatorio Interuniversitario Cuestión Malvinas (conformado por las mismas 7 universidades estatales y privadas de la provincia de Mendoza que constituyen dicho Consorcio).

Otra de las estrategias señalada como fundamental es la promoción de la docencia de calidad, la investigación y la extensión. Todos los Rectores efectúan benchmarking (analizar estrategias de universidades exitosas para imitarlas, adaptarlas y aplicarlas) y *empowerment* (delegación de autoridad al equipo de trabajo).

En alguna de ellas, se ha comenzado a incorporar la responsabilidad social universitaria, entendida como acciones destinadas al bien común de la sociedad y de los propios empleados. En una de ellas se ha organizado un sistema de delegados de alumnos y docentes por Facultad.

En cuanto a los medios de comunicación utilizados por los rectores hacia su comunidad universitaria varían en las distintas universidades según la intensidad en la comunicación y la variedad de herramientas tecnológicas utilizadas: e-mail, facebook, blog, whatsapp.

## **Conclusiones**

El perfil de los rectores de universidades de la Región de Nuevo Cuyo de la República Argentina entrevistados es mayoritariamente de líderes transformacionales, dado que se caracterizan por ser flexibles, inclusivos, democráticos, le dan relevancia a la conformación de equipos de trabajo, al desarrollo de la capacidad de escucha y a la consecución de objetivos claros y una visión de futuro definida, es decir, por enfocarse en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.). Todos poseen antecedentes de liderazgo desde la juventud, en su carrera profesional y aun así están abiertos al aprendizaje continuo.

Asimismo, le conceden un papel notable en sus vidas personales y laborales a los mentores, que colaboraron en decisiones que los llevaron a obtener el cargo que poseen.

El desafío actual, señalan, es dar respuesta a las inquietudes de los jóvenes y en el futuro asumir el reto de la educación a distancia.

En cuanto a las estrategias gerenciales son semejantes en las universidades en las cuales se efectuaron las entrevistas.

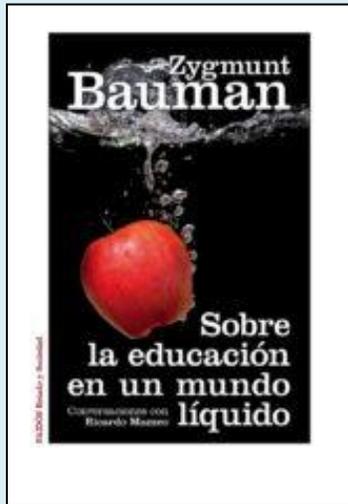
La estrategia de gestión fundamental es el planeamiento estratégico tendiente a alcanzar la calidad sobre la base del cual se desprende el resto de las estrategias. Se enfatiza tanto la expansión a nivel local como internacional y la creación de redes regionales para hacer frente a los desafíos del mundo global.

A partir de los resultados alcanzados y la experiencia de haberlos escuchado, se puede sostener que los rectores entrevistados poseen características típicas de un líder con carisma (promotores de una visión compartida), vocación de servicio, iniciativa, visionarios, accesibles y de calidez en sus relaciones humanas, estas dos últimas características se manifestaron el día de la entrevista.

## Referencias bibliográficas

- Altbach, P., Reisberg, L. & Rumbley, L. (2009). Tras la pista de una revolución académica: Informe sobre las tendencias actuales para la Conferencia Mundial sobre Educación Superior organizada por la UNESCO en 2009. París, Francia: UNESCO.
- Bennis, W. & Nanus, B. (2008). Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz. Barcelona, España: Paidós.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. Buenos Aires, Argentina: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento. México DF, México: Mc Graw Hill.
- Covey, S. R. (1990). Los siete hábitos de la gente eficaz. Barcelona, España: Paidós.
- Covey, S. R. (2013). El liderazgo centrado en principios. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Fisher, R. & Sharp, A. (1999). El liderazgo estratégico. Bogotá, Colombia: Norma.
- Fundación Drucker (2012) Líder a líder 2. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2013). El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Lazzati, Santiago (2016) El gerente: estrategia y líder del cambio. Más allá de la gestión operativa. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Li, Ch. (2014). Liderazgo abierto. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Muscará, F. (2014). Presente, pasado y futuro de la educación superior. Mendoza, Argentina: Universidad del Aconcagua.
- Nanus, B. (1994). Liderazgo visionario. Forjando nuevas realidades con grandes ideas. Barcelona, España: Granica.
- Pérez Lindo, A. (2003). Política y gestión universitaria en tiempos de crisis. Documento de Trabajo N° 108, Universidad de Belgrano. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:  
[http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/108\\_perez\\_lindo.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/108_perez_lindo.pdf)
- Pulido, A. (2009). El futuro de la universidad. Un tema para debate dentro y fuera de las universidades. Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Rabouin, R. - Coordinador (2013) Líderes de alto impacto. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Raschio, C. (2002). Evaluación del liderazgo en una organización educativa universitaria de Mendoza. Tesis para optar al grado de Magister en Evaluación Educacional, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Playa Ancha, Valparaíso, Chile.
- Rifkin, J. (2000). La era del acceso. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Senge, (2011) La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de las organizaciones abiertas al aprendizaje. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Senge (2012) La Quinta Disciplina en la práctica. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Senge (2002) La Quinta Disciplina. Escuelas que aprenden. Bogotá, Colombia: Norma.
- Wheatley, M. J. (1997). El liderazgo y la nueva ciencia. La organización vista desde las fronteras del siglo XXI. Barcelona, España: Granica.

## Publicaciones en Educación



### Sobre la educación en un mundo líquido

**Bauman, Zygmunt**

Buenos Aires

Paidós, 2016

DISPONIBLE EN  
BIBLIOTECA UMAZA



Enfrentados al desconcierto propio de nuestra sociedad líquida, muchos jóvenes sienten la tentación de quedarse al margen, de no participar en la sociedad. Algunos de ellos se refugian en un mundo de juegos on line y de relaciones virtuales, de anorexia, depresión, alcohol e incluso de drogas duras, pretendiendo con ello protegerse de un entorno que cada vez más se percibe como hostil y peligroso. Otros adoptan conductas violentas, uniéndose a bandas callejeras y al pillaje protagonizado por quienes, excluidos de los templos del consumo, desean participar en sus rituales. Una situación que se produce bajo la mirada ciega e indiferente de nuestros políticos, y ante la que es preciso reaccionar.



### El oficio de enseñar: condiciones y contexto

**Litwin, Edith**

Buenos Aires

PAIDÓS, 2016

DISPONIBLE EN  
BIBLIOTECA UMAZA



El estudio de las prácticas de la enseñanza nos remite a un viejo oficio y a novedosos estudios empíricos, así como a un gran número de experiencias valiosas que llevan a cabo cada día los docentes en las aulas. Ahora bien, ¿cuáles son las condiciones de esas experiencias? ¿Cuáles son más significativas? ¿Por qué? Edith Litwin, con pasión y compromiso, nos habla del "complejo y maravilloso oficio de enseñar". Se propone desandar viejos caminos, alentar buenas enseñanzas y reconstruir las múltiples voces que se hacen presentes en los encuentros educativos entre docentes y estudiantes. Así, recoge las historias de algunos docentes excepcionales por su experticia y creatividad, se sumerge en fuentes diversas de la cultura universal y enmarca cada reflexión en el contexto de la sociedad contemporánea. En esta obra, lejos de dar cuenta de todas las problemáticas asociadas a la enseñanza, la autora busca plantear una manera de pensarla que permita hacer un análisis de las prácticas docentes en el marco institucional actual.