



Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

La implementación del Plan Estratégico Institucional en la UNVM

Año
2019

Autores
Paredes, Aldo; Lucca, Carlos; Gallardo,
Paola; Piedecasas, Diego y Arzeno
Gardella, María Agustina

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Paredes, A., [et al.] (2019). *La implementación del Plan Estratégico Institucional en la UNVM*. 1er Congreso Latinoamericano de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Villa María, articulando diálogos políticos y académicos en Ciencias Sociales. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

“1º Congreso Latinoamericano de Ciencias Sociales de la UNVM 2019 – Articulando diálogos políticos y académicos en Ciencias Sociales”

10 al 14 de junio de 2019.

UNVM

Título: La implementación del Plan Estratégico Institucional en la UNVM

Línea n° 2. Universidad, gobiernos subnacionales, movimientos sociales y gestión del territorio

Autores/as:

- Primer autor: Ab. Aldo Paredes. Dirección: UNVM, Av. Arturo Jauretche 1555, C.P.: 5900. aldoparedesberger@gmail.com
- Segundo autor: Mter Ing. Carlos Lucca. Dirección: UNVM, Av. Arturo Jauretche 1555, C.P.: 5900. clucca2009@gmail.com
- Tercera autora: Lic. Paola Gallardo. Dirección: UNVM, Av. Arturo Jauretche 1555, C.P.: 5900 paogallardo2002@gmail.com
- Cuarto autor: Lic. Diego Piedecosas. Dirección: UNVM, Av. Arturo Jauretche 1555, C.P.: 5900. diegopiedecosas45@gmail.com
- Quinta autora: María Agustina Arzeno Gardella. Dirección: UNVM, Av. Arturo Jauretche 1555, C.P.: 5900. agostinaarzeno@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Desde el momento de la puesta en marcha del PEI se llevaron a cabo las etapas que permitieron arribar a un conjunto de propuestas que en término de programas y proyectos orientarán las acciones que se lleven a cabo en la UNVM en los próximos siete (7) años.

El proceso de planificación estratégica se apoyó en los cuatro claustros de la UNVM, con la finalidad de lograr una mayor participación de los mismos y sintetizar las principales interpretaciones, expectativas y aspiraciones que tienen cada uno de ellos respecto de la Universidad. Para ello se implementaron diferentes mecanismos de participación a través de los cuales se canalizaron los aportes de los claustros. Este proceso de consulta permitió formular un diagnóstico de la UNVM que refleja el estado actual de situación de esta unidad académica en cuestiones vinculadas a la docencia, la investigación y la extensión.

Los principales resultados obtenidos a lo largo de dicho proceso fueron los siguientes:

1. La necesidad de adecuar las propuestas de formación académica y profesional de la UNVM a las nuevas demandas sociales, potenciando la propuesta académica innovadora con la que cuenta la UNVM.
2. La relevancia actual y la creciente importancia de la educación a distancia y semipresencial en el mundo, y la necesidad o conveniencia de que la UNVM fortalezca y profundice la misma.
3. La importancia de fortalecer las capacidades y recursos pedagógicos del claustro docente, capitalizando el programa de Especialización en Docencia Universitaria con el que cuenta el IAPCH.
4. La necesidad de ampliar y consolidar las propuestas de posgrado con las que cuenta la Universidad.
5. La importancia de fortalecer los procesos de incorporación de los estudiantes secundarios a la vida universitaria, así como, acompañar su permanencia en la UNVM e incrementar los niveles de egreso existentes.
6. La conveniencia de profundizar el desarrollo de las actividades científicas y académicas, incrementando la planta docente con cargos de mayor dedicación e incentivando el desarrollo las actividades científicas por parte de dicho claustro.
7. La importancia de potenciar la movilidad estudiantes, de docentes, investigadores y gestores, a través de la cual se enriquezca las capacidades y recursos con los que cuentan cada uno de los claustros.
8. La necesidad de estimar el crecimiento de la matrícula estudiantil como un insumo importante para evaluar las necesidades de adecuación de los recursos (físicos, financieros, entre otros) con los cuales cuenta la universidad.
9. La necesidad de profundizar la implementación de las soluciones informáticas desarrolladas en el marco del Sistemas de Información Universitaria (SIU).
10. La necesidad de fortalecer las capacidades organizacionales con las cuales cuentan las distintas unidades que integran la UNVM, así como el mejoramiento de la articulación entre las sedes y el área central, en el marco del carácter multicampus que tiene la UNVM.
11. La importancia de contar con un Plan Director de Infraestructura, que atienda las necesidades actuales y futuras que plantea el funcionamiento de la universidad.
12. La importancia de profundizar la vinculación con organizaciones académicas, gubernamentales, sociales y productivas, tanto del medio local, como nacional e internacional, buscando forjar alianzas estratégicas con la mismas.

Es conveniente destacar también la elevada valoración que pusieron de manifiesto los claustros, particularmente el claustro de egresados y el claustro estudiantil, acerca del desempeño de la Universidad, lo que constituye un recurso de valor en la medida en la cual fortalece los niveles de pertenencia de los mismos a esta casa de estudios.

El proceso de formulación del PEI se organizó en función de las siguientes etapas:

1. Constitución del Consejo de Planificación Estratégica e integración del equipo de trabajo.
2. Definición de la estrategia de comunicación y sensibilización.
3. Elaboración de diagnóstico de la UNVM.
4. Misión de la UNVM y Visión de futuro.
5. Identificación de las Cuestiones Estratégicas.
6. Formulación de los objetivos, metas y estrategias (planes, programas y proyectos) de actuación del PEI, asociadas a las Cuestiones Estratégicas.
7. Aprobación del PEI por parte del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Villa María.
8. Presentación del PEI ante la comunidad universitaria.
9. Implementación de los programas y proyectos que forman parte de las estrategias propuestas en el PEI.
10. Monitoreo y evaluación de los programas y proyectos implementados.
11. Retroalimentación del proceso de formulación del PEI.

1. Constitución del Consejo de Planificación Estratégica e integración del equipo de trabajo.

El Plan Estratégico Institucional se puso en marcha a partir de la aprobación por parte del Honorable Consejo Superior (HCS). Esta establece la creación de un Consejo de Planificación Estratégica (CPE) un cuerpo honorario dependiente del HCS, responsable de la formulación, implementación y evaluación del Plan Estratégico Institucional, coordinado por el Vicerrector de la UNVM e integrado por representantes de los distintos claustros de la comunidad universitaria.

2. Definición de la estrategia de comunicación y sensibilización

En el marco de las acciones llevadas a cabo para poner en conocimiento de la comunidad universitaria el proceso de formulación del PEI, el equipo de Coordinación trabajó junto a la Secretaría de Comunicación Institucional en el diseño de un isologotipo del PEI, la construcción de un sitio web y de un conjunto de videos institucionales.

Además en distintas presentaciones para la comunidad universitaria y actores exteriores, se dieron a conocer los lineamientos generales del PEI, la metodología de trabajo y los avances en las etapas del PEI.

Paralelamente se implementó un proceso de consulta a expertos en educación superior, -las consultas se realizaron entre los meses de septiembre y noviembre de 2016 a los siguientes especialistas: Mter. Jorge Steiman (Ex- Director Nacional de Gestión Universitaria), Dr. Juan Carlos Tedesco (Ex- Ministro de Educación de la Nación), Dr. Sergio Obeide (Ex- secretario de Planificación y Gestión Institucional en la UNC, asesor en el proceso de planificación institucional y de reorganización académica y administrativa de la UNC); Mter. Marcela Groppo (Directora de Acreditación de CONEAU), Mter. Ana Filippa (Coordinadora de Acreditación de Grado de CONEAU), y el Dr. Mariano Calbi (Coordinador de Acreditación de Postgrado de CONEAU), Cdor. Guillermo Grosskoff (Secretario Administrativo de la Universidad Nacional de Lanús)- con el objetivo de realizar un análisis de los principales desafíos a los que se enfrenta la educación universitaria en nuestro país.

También se tomó contacto con responsables de otras experiencias de planificación universitaria – que tuvieron lugar en el marco de la 12° reunión del Núcleo Disciplinario, Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) y del Curso de Planificación Universitaria organizado por la SPU - y se realizó un proceso de consulta a actores externos de la UNVM - contaron con representantes de diferentes organizaciones educativas, gremiales y productivas e intendentes de la región, incluida la ciudad de Villa María.

3. Diagnóstico estratégico de la UNVM

Para la formulación del diagnóstico estratégico se utilizaron cuatro instrumentos de generación y recolección de información.

- Encuestas a los cuatro claustros¹

¹ El siguiente link dirige a un resumen sobre el diagnóstico de las encuestas: <https://bit.ly/2EJFhLW>

- Talleres de diagnóstico participativos con representantes docentes, nodocentes y estudiantiles.
- Reuniones de trabajo con dinámica de grupos focales con representantes de los claustros que participaron en los talleres además de funcionarios de la actual gestión.
- Consultas a expertos en educación superior.

A través de estas instancias se lograron identificar las principales fortalezas y debilidades que tiene la Universidad, así como las oportunidades y amenazas presentes en su entorno.

Esto permitió construir una Matriz FODA y a partir de ella identificar los principales desafíos a los que se enfrentan la UNVM (como se señala en el cuadro siguiente), con la finalidad de formular políticas, programas y proyectos orientados al abordaje de los mismos.

| | Oportunidades | Amenazas |
|-------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalezas | Oportunidades aprovechables a partir de las fortalezas existentes | Amenazas contrarrestables a partir de las fortalezas existentes |
| Debilidades | Oportunidades que podrían aprovecharse si se superaran las debilidades | Amenazas que no se podrán contrarrestar mientras no se superen las debilidades |

Finalmente, estos desafíos fueron agrupados en las siguientes cuatro categorías:

- **Desafíos Académicos:** Se refieren a temas relacionados con la docencia, la investigación y la extensión en la Universidad.
- **Desafíos de Gestión Institucional:** Incluyen temas relacionados con los procesos internos de la Universidad, los sistemas de gestión existentes y con el carácter político e institucional de la misma.
- **Desafíos Organizativos:** Hacen referencia a la estructura organizativa de la Universidad y la cultura organizacional de sus unidades.

- **Desafíos Infraestructura y Equipamiento:** Incluyen temas relacionados con la disponibilidad de equipamiento e infraestructura necesarias para el funcionamiento de la Universidad.

4. Misión y Visión de la UNVM

A partir del proceso de consulta llevado a cabo a los miembros de la comunidad universitaria se redefinió la declaración de la misión de la UNVM y se formuló una visión de futuro de la misma.

Misión de la UNVM.

Nuestra Misión es brindar una educación de pública, gratuita y de calidad, promover el desarrollo científico y atender necesidades para el desarrollo regional, el bienestar general, la sustentabilidad ambiental y la inclusión social, a través de formación de profesionales calificados y comprometidos.

Visión de Futuro de la UNVM.

Somos una Universidad autónoma, democrática e inclusiva, con prestigio científico y una propuesta educativa acreditada y reconocida, con egresados comprometidos socialmente y con un importante rol como agente de cambio social a nivel local y regional.

5. Principales desafíos (Cuestiones Estratégicas- CE)

Como resultado de la etapa de diagnóstico surgieron las principales cuestiones estratégicas, que representan los principales desafíos que debe enfrentar la UNVM.

| | |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desafíos Académicos | Adecuación de los Programas de Formación Académica y Profesional a los Cambios Sociales y Tecnológicos |
| | Educación a Distancia |
| | Capacidades y Recursos Pedagógicos del Claustro Docente. |
| | Conocimientos, Capacidades Cognitivas y Habilidades de Aprendizaje de los Ingresantes |

| | |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| | Gestión de los resultados de las investigaciones científicas tecnológicas de la UNVM. |
| | Extensión Universitaria |
| | Internacionalización |
| Desafíos Institucionales y de Gestión | Gobierno. |
| | Alianzas Estratégicas. |
| | Políticas de Inclusión de la UNVM. |
| Desafíos Organizativos | Capacidades Organizacionales. |
| | Articulación Intraorganizacional |
| | Crecimiento de la Matrícula Estudiantil |
| Desafíos de Infraestructura y Equipamiento | Infraestructura, Conectividad y Equipamiento. |
| | Sistemas Informáticos de Gestión de la UNVM |

6. Definición de Objetivos y Metas.

Los objetivos y metas propuestos se definieron a través de la realización de diversas reuniones de trabajo de los integrantes del equipo coordinador con los responsables e integrantes de las áreas, Secretarías e Institutos de la UNVM, con la finalidad de vincular a los mismos con las cuestiones estratégicas previamente identificadas. Esta misma instancia de trabajo permitió proponer el conjunto de planes, programas y proyectos referidos a cada meta y a través de los cuales se avanzará en la materialización de las mismas.

En términos generales, los objetivos y metas propuestos se orientaron a fortalecer las capacidades organizacionales de la Universidad; la docencia, la investigación y la extensión, las políticas de internacionalización; el ingreso, la permanencia y el egreso de los estudiantes;

el desarrollo de nuevas propuestas académicas y modalidades de educación; la política de comunicación institucional; la adecuación de la infraestructura y el equipamiento; el desarrollo de una mayor articulación entre las sedes y de ellas con el Rectorado y la vinculación con los graduados, entre otras.

Los objetivos y metas permiten definir un punto de referencia para la formulación de las estrategias y facilitar la evaluación del grado de concreción de las mismas, transformándose de este modo en un factor de relevancia para la reformulación de las estrategias.

Se plantean, los objetivos, en términos *cualitativos*, expresando de manera genérica los logros que se buscan alcanzar, en tanto que las metas *cuantifican* los objetivos, brindando precisiones de los mismos, definiendo la temporalidad en la que se busca su concreción y estableciendo su forma de medición.

A continuación se presenta un resumen de los principales objetivos formulados por las diferentes áreas, institutos y secretarías y vinculados con el abordaje de las Cuestiones Estratégicas identificadas. Los objetivos y metas se presentan agrupados por CE.

CE Académicas (CE_A)

CE_{A-1}. Formación Académica/Profesional de la UNVM y Nuevas Demandas Sociales

En cuanto a esta CE algunas áreas como la Secretaría Académica, los Institutos Académico Pedagógicos y el Instituto de Investigación se propusieron fortalecer la formación integral de los estudiantes, mediante la revisión, actualización de planes de estudio, así como también se consideró relevante continuar ampliando la propuesta de pregrado, grado y postgrado, y promoviendo el compromiso social de la investigación.

CE_{A-2}. Formación Académica y Profesional a Distancia

Respecto a esta CE, el Rectorado, la Secretaría Académica y los Institutos Académicos, se propusieron implementar el Sistema de Educación a Distancia (SIED), para el dictado de carreras de pregrado, grado, postgrado y otras propuestas de capacitación.

CE_{A-3}. Capacidades y Recursos Pedagógicos del Claustro Docente

En cuanto a esta CE, la Secretaría Académica y los IAP se plantearon fortalecer las actividades docentes tales como, promover la capacitación continua del claustro, así como la creación de un sistema de indicadores de desempeño y rendimiento académico del claustro estudiantil y docente.

CE_A-4. Competencias Básicas y Específicas para el Acceso a la Educación Superior

Tanto la Secretaría Académica como los Institutos Académicos Pedagógicos formularon objetivos orientados a fortalecer la política de ingreso, permanencia y egreso de estudiantes, para lo cual las áreas se propusieron continuar con la implementación del Programa Nexos, las tutorías para estudiantes en los primeros años de cursado y el asesoramiento a tesistas.

CE_A-5. Gestión de los resultados de las investigaciones científicas tecnológicas de la UNVM.

El Rectorado, los IAP y el Instituto de Investigación orientaron algunos de sus objetivos a la consolidación de la Investigación, por medio de la promoción de líneas estratégicas, la conformación y consolidación de equipos de investigación interdisciplinarios, la producción científica y el fomento del compromiso social de la investigación.

CE_A-6. Extensión Universitaria

En este aspecto el Instituto de Extensión y los IAP por medio de sus Secretarías de Investigación y Extensión, al igual que el Instituto de Investigación de Rectorado se propusieron consolidar los proyectos de formación y capacitación que actualmente están en desarrollo, así como el fortalecimiento de la vinculación de la universidad con el entorno productivo y social a través de la puesta en marcha de nuevos programas de extensión.

CE_A-7. Internacionalización

La Secretaría de Internacionalización propuso entre sus objetivos la promoción de la denominada internacionalización en casa y de los espacios curriculares, el desarrollo de líneas de investigación, la difusión de las actividades de internacionalización en la educación superior y del intercambio de docentes, nodocentes, gestores, investigadores y estudiantes.

CE de Gestión Institucional (CE_{GI})

CE_{GI}-1. Gobierno

Las áreas de gestión de la Universidad formularon una serie de objetivos relacionados con las actividades sustantivas de la Universidad, con la puesta en marcha de un proceso de autoevaluación institucional, el fortalecimiento de las políticas de comunicación institucional y la mejora de la articulación con las sedes y el claustro de graduados.

CE_{GI}-2. Alianzas Estratégicas

Para el tratamiento de esta CE se planteó el afianzamiento de la expansión territorial, así como el fortalecimiento y ampliación de los vínculos que tiene la UNVM con otros actores académicos e institucionales de la región, el país y el mundo.

CE_{GI-3}. Políticas de Inclusión de la UNVM

Los objetivos vinculados a esta CE se orientaron a fortalecer las políticas de inclusión y bienestar de la comunidad universitaria, así como de la Comisión de Accesibilidad y DD.HH y del Protocolo para prevenir, abordar y sancionar las situaciones de violencia de género en el ámbito de la UNVM.

CE Organizativas (CE_O)

CE_{O-1}. Capacidades Organizacionales

Las áreas de Rectorado, Secretarías e IAP de la Universidad se propusieron como objetivo elaborar un diagnóstico organizacional y formular a partir del mismo el correspondiente plan de fortalecimiento, con la finalidad de mejorar el funcionamiento de las mismas.

CE_{O-2}. Articulación Intraorganizacional

Esta cuestión estratégica está referida a los desafíos que plantea el carácter multicampus que tiene la UNVM y a la necesidad de contar con una estrategia de gestión adecuada al mismo. Por esta razón se plantearon en el ámbito del Rectorado e IAP objetivos referidos al mejoramiento de la comunicación interna (entre las sedes y las sedes con el Rectorado), abordando las cuestiones vinculadas al esquema organizativo en los objetivos planteados en la *CE_{O-1}. Capacidades Organizacionales*.

CE_{O-3}. Matrícula Estudiantil

Respecto a esta CE, el objetivo planteado por la Secretaría de Planificación Técnica, Servicios y Mantenimiento, está orientado a estimar la demanda futura de equipamiento e infraestructura que surge del crecimiento proyectado en la matrícula estudiantil, así como de los recursos y servicios necesarios para atender la misma. Por otro lado, aspectos referidos a las propuestas académicas, son considerados en el marco de los objetivos planteados por la Sec. Académica de Rectorado y las Sec. Académicas y de Investigación de los IAP.

CE de Infraestructura y Equipamiento (CE_{E+I})

CE_{E+I-1}. Infraestructura, Conectividad y Equipamiento

Las Secretarías e Institutos con referencia a esta CE propusieron adecuar las infraestructuras, equipamiento y recursos al crecimiento de la demanda futura, así como garantizar la accesibilidad de personas con discapacidad en el ámbito universitario.

CE_{E+I-2}. Sistemas Informáticos de Gestión de la UNVM

En función de la CE, el Rectorado y la Secretaría Académica se propusieron adecuar la infraestructura, recursos y equipamiento tecnológico orientado a la puesta en marcha del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED). Por otra parte, la Secretaria General y la Secretaría Económica se propusieron avanzar en la digitalización de los documentos de la UNVM y en la mejora de la generación y obtención de información para la toma de decisiones a través de la implementación de los distintos componentes del SIU.

7. Aprobación del PEI por parte del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Villa María.

El Plan Estratégico Institucional fue presentado y aprobado por el Honorable Consejo Superior de la Universidad Nacional de Villa María a fines del año 2018.

8. Presentación del PEI a la Comunidad Universitaria.

Luego de aprobado por el Honorable Consejo Superior de la Universidad Nacional de Villa María se presentó el Plan Estratégico Institucional ante la comunidad Universitaria y se publicó el documento de avances en la página web del PEI de la UNVM.

9. Implementación de los programas y proyectos que forman parte de las estrategias propuestas en el PEI.

Actualmente el equipo del Plan Estratégico se encuentra trabajando en la etapa de implementación de los programas y proyectos, colaborando con las diferentes áreas y unidades de la UNVM para el desarrollo de los mismos.

CONCLUSIONES

La formulación del PEI permitió poner en marcha un proceso de innovación organizacional al interior de la UNVM, cuya consolidación permitirá mejorar la capacidad de respuesta y adaptación de la Universidad a los cambios del entorno, asistiendo a los responsables de la toma de decisiones en la elaboración de una perspectiva de mediano y largo plazo.

Desde la primera etapa se destacó la importancia de entender al PEI como un proceso de carácter continuo, que requiere instancias de retroalimentación periódicas que permitan adecuar los objetivos y las estrategias a los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos registrados en el contexto, lo que hace necesario interpretar al PEI no como un proceso cerrado que concluye con la elaboración de un informe, sino como una serie de momentos que se retroalimentan y enriquecen de manera permanente.

Es importante también puntualizar que, a lo largo del proceso de formulación del Plan, las autoridades de la Universidad y de los distintos IAP han puesto en marcha una serie de acciones (algunas de las cuales se encuentran descritas en el Informe) a través de las cuales se ha dado inicio al abordaje de algunas de las cuestiones estratégicas planteadas en el mismo.

Finalmente se espera que el plan estratégico institucional de la UNVM se transforme en una referencia para que las distintas unidades e IAP de la universidad formulen sus propias estrategias y planes operativos que les permitan fortalecer y potenciar su gestión.

BIBLIOGRAFIA

- Bertevello, J; Saravia, F; Enrique, A; Primatesta, F.[et.al.]. (2014). Claves para la gestión de Prácticas Sociales Educativas. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- CONEAU. (2010). *Informe Final de Evaluación Externa. Universidad Nacional de Villa María*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Disponible en: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/evaluacion/UNVM.pdf>
- Elmuti, D; Abebe, M; Nicolosi, M. (2005) "An overview of strategic alliances between universities and corporations", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 Issue: 1/2, pp.115-129, Disponible en: <https://doi.org/10.1108/13665620510574504>
- *Estadísticas Universitarias- SPU*. (2018). Obtenido de Sistema de Consulta de Estadísticas Universitarias: <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/#/home>
- Howell, S.; Williams, P.; Lindsay, N., (2003). Thirty-two Trends Affecting Distance Education: An Informed Foundation for Strategic Planning *Online Journal of Distance Learning Administration, Volume VI, Number III, Fall 2003 State University of West Georgia, Distance Education Center*.
- Guido , L; Versino , M. (2012). La educación virtual en las universidades argentinas. Ciudad Autónoma Buenos Aires: IEC-CONADU. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/iec-conadu/20130228015857/Cuadernillo-Educacion-Virtual.pdf>
- Instituto de Extensión UNVM. (2017). Extensión Que Cuenta #2. Periodo 2015/2016. Villa María: UNVM.
- Laing, A. y. (2016). *Future Learning Environments*.Estocolmo: Karolinska Institutet.
- Observatorio Integral de la Región (OIR) (2018). *Anuario Estadístico 2017. Año 7/ N° 8*.Villa María: Eduvim.
- Observatorio Integral de la Región (OIR) (2017). *Informe de Datos Cuantitativo OIR*. Villa María: OIR.Observatorio Integral de la Región (2016). *Anuario Estadístico 2015. Año 5/ N° 6*. Villa María: Eduvim.
- Observatorio de Políticas Públicas (2018). *Mapeo Político Institucional de la provincia de Córdoba*. Villa María: OPP-IAPCS-UNVM.
- O'Brien, P; Wakeham, W; Walsh, J.T. (1999). "University-Industry Strategic Alliance: A British Perspective ".Washington (DC): National Academies Press (US); 1999. ISBN-10: 0-309-06827-4.

- Secretaría de Políticas Universitarias (2013). *Anuario 2013. Estadísticas Universitarias Argentinas*. Buenos Aires: Secretaría de Políticas Universitarias- Ministerio de Educación de la Nación.
- Secretaría de Políticas Universitarias (2015). *Anuario 2015. Estadísticas Universitarias Argentinas*. Buenos Aires: Secretaría de Políticas Universitarias- Ministerio de Educación de la Nación.
- Secretaría de Políticas Universitarias. Síntesis de Información Estadísticas Universitarias Argentina.2014-2015
- Secretaría de Políticas Universitarias. Departamento de Información Universitaria (2016). *Síntesis de información Estadísticas Universitarias. República Argentina 2015-2016. Departamento de Información Universitaria*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: SPU.
- Secretaría de Internacionalización (2017). *Internacionalización en la UNVM 2015/2016*. Villa María: UNVM
- Secretaría de Internacionalización (2018). *Internacionalización en la UNVM 2017*. Villa María: UNVM
- Universitat Oberta Catalunya (2016). *Escenarios de futuro para los digital learners. Tendencias sobre la experiencia digital de los usuarios de la red y su impacto en la educación superior en línea*.Barcelona: eLearn Center - Oberta Publishing (UOC), Fundació Creafutur.
- UNVM (2018). Instituto de Investigación. Resolución Rectoral N° 594. Proyectos y Programas de Investigación 2018-2019. 29 de junio de 2018.
- UNVM (2016). Expediente Administrativo N° 013853/2016, “Plan de fortalecimiento de la investigación y desarrollo tecnológico de la Universidad Nacional de Villa María”.
- UNVM- Comisión de Autoevaluación Institucional. (2007). *Autoevaluación Institucional. Período 1996-2006. Informe Final*. Córdoba: Publicaciones de la UNC. ISBN: 978-987-1330-10-2.
- UNVM (2017). Autoevaluación Institucional. Período 1996-2006. *Documentos Institucionales de Lectura Complementaria- Proyecto Institucional*. Córdoba: Publicaciones de la UNC. ISBN: 978-987-1330-10-2.
- Witthaus, G.; Padilla Rodríguez, B.; Guàrdia, L.; Girona Campillo, C. (2015). *Next Generation Pedagogy: IDEAS for Online and Blended Higher Education. Final report of the FUTURA (Future of University Teaching:Update and a Roadmap for Advancement) project*.Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

