

La implementación del Plan Estratégico Institucional en la Universidad Nacional Villa María. Etapa diagnóstica

Año
2019

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

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 Universidad Nacional Villa María. Etapa diagnóstica*. 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



“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. Etapa diagnóstica.

Línea n° 7. Conocimiento y educación en el siglo XXI: Desafíos y contextos diversos

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 Agostina Arzeno Gardella. Dirección: UNVM, Av. Arturo Jauretche 1555, C.P.: 5900. agostinaarzeno@gmail.com

El Plan Estratégico Institucional (PEI) es la primera experiencia de planificación estratégica que se lleva a cabo en la Universidad Nacional de Villa María en sus 24 años de vida institucional. Este Plan tiene como objetivo formular e implementar estrategias de corto, mediano y largo plazo - con un horizonte de 7 años- que en un contexto de cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos acelerados, les permita a las autoridades de la UNVM tomar decisiones que se orienten al mejor cumplimiento de la misión de la Universidad y a la materialización de una visión de futuro compartida por todos los claustros.

El objetivo de esta ponencia es presentar los avances alcanzados en el marco del PEI de la UNVM, particularmente en la etapa del diagnóstico realizado a los cuatro claustros -docentes, nodocentes, estudiantes y graduados- de la Universidad.

El PEI se puso en marcha asumiendo que, si bien es necesario transitar por una serie de etapas articuladas entre sí, que le dan coherencia y consistencia al mismo, la formulación de un plan estratégico es en sí mismo un proceso continuo, que debe encontrarse en permanente retroalimentación y cuyo éxito depende en gran medida de la apropiación que hagan del mismo los integrantes de la comunidad Universitaria.

La ponencia presenta los resultados de la consulta realizada a los claustros -docentes, nodocentes, estudiantes y graduados- que se realizó en el marco de la formulación del PEI y que permitió identificar un conjunto de cuestiones estratégicas relevantes para el funcionamiento de la UNVM.

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 claustros de la UNVM.
- 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 cuatro 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 1), con la finalidad de formular políticas, programas y proyectos orientados al abordaje de los mismos.

Cuadro 1. Matriz FODA

	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:

1. **Desafíos Académicos:** Se refieren a temas relacionados con la docencia, la investigación y la extensión en la Universidad.

2. **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.
3. **Desafíos Organizativos:** Hacen referencia a la estructura organizativa de la Universidad y la cultura organizacional de sus unidades.
4. **Desafíos de Infraestructura y Equipamiento:** Incluyen temas relacionados con la disponibilidad de equipamiento e infraestructura necesarias para el cumplimiento de las actividades que se llevan a cabo en la Universidad.

Cuadro 2. Resumen principales aspectos relevados.



Tal como se presenta en el siguiente esquema, cada desafío, comprende otras cuestiones estratégicas de carácter más específico:

Cuadro 3. Cuestiones Estratégicas

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

Preguntas en común del claustro docentes, nodocentes, estudiantes y graduados

Gráfico 1. Valores de la Universidad Pública

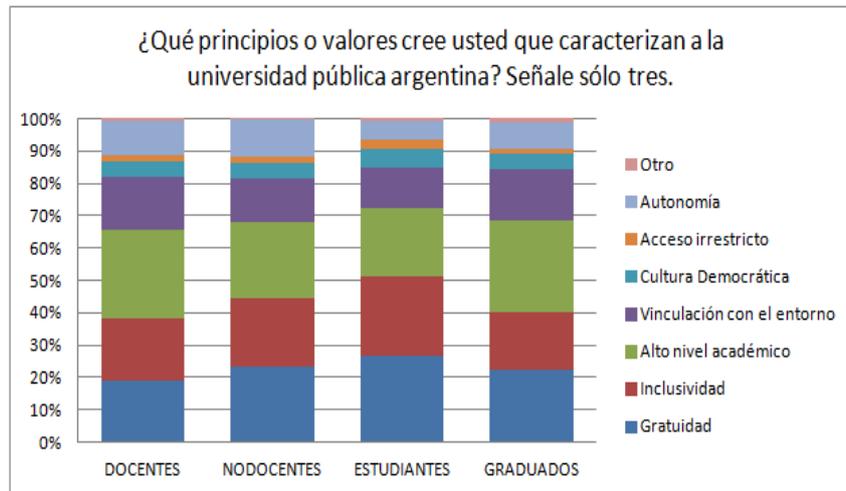


Gráfico 2. Impacto de la UNVM en la región.

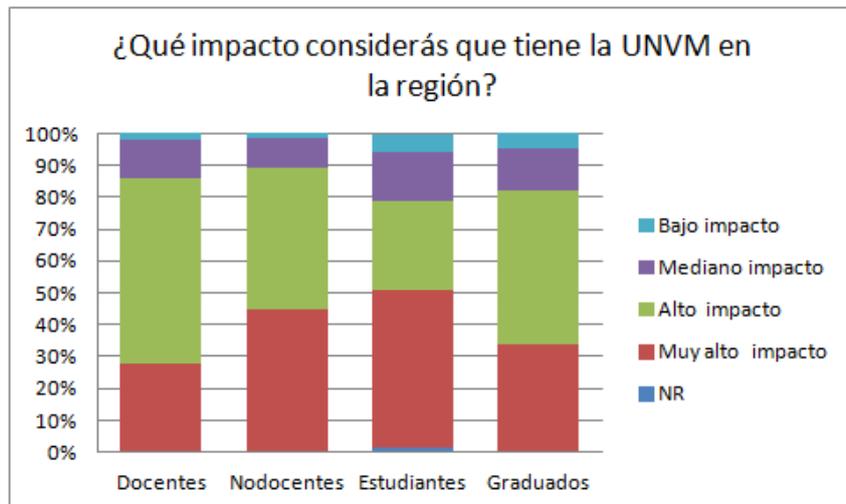


Gráfico 3. Grado de satisfacción con la Universidad.

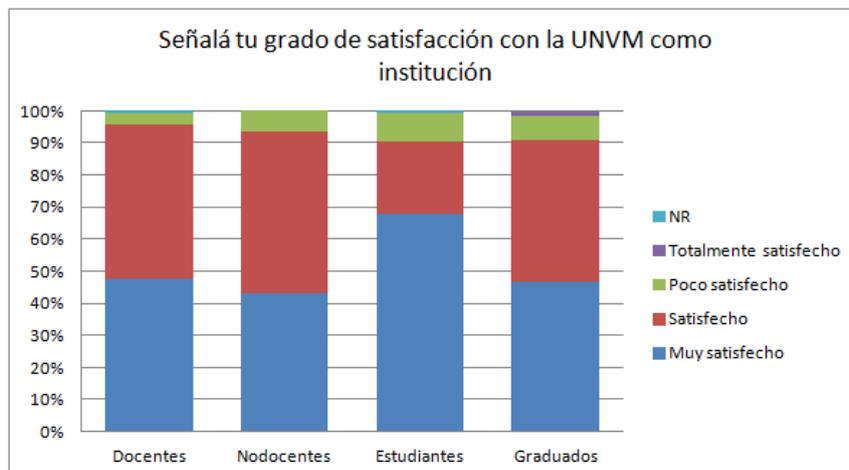


Gráfico 4. Principales fortalezas identificadas por claustro.

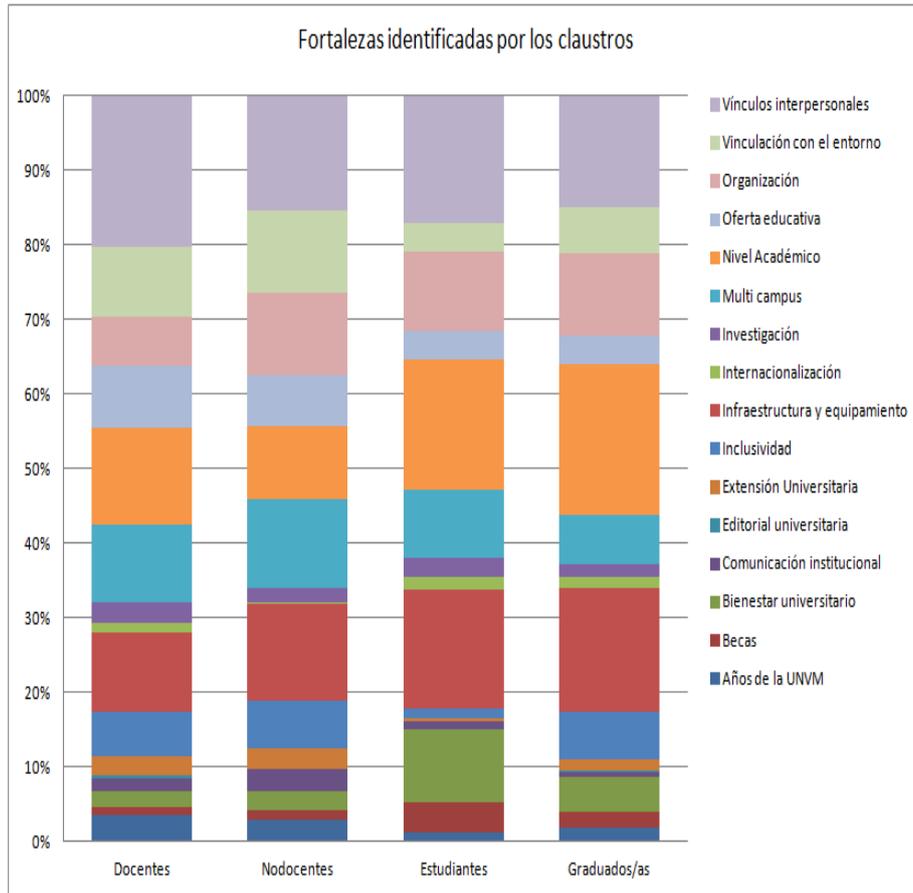
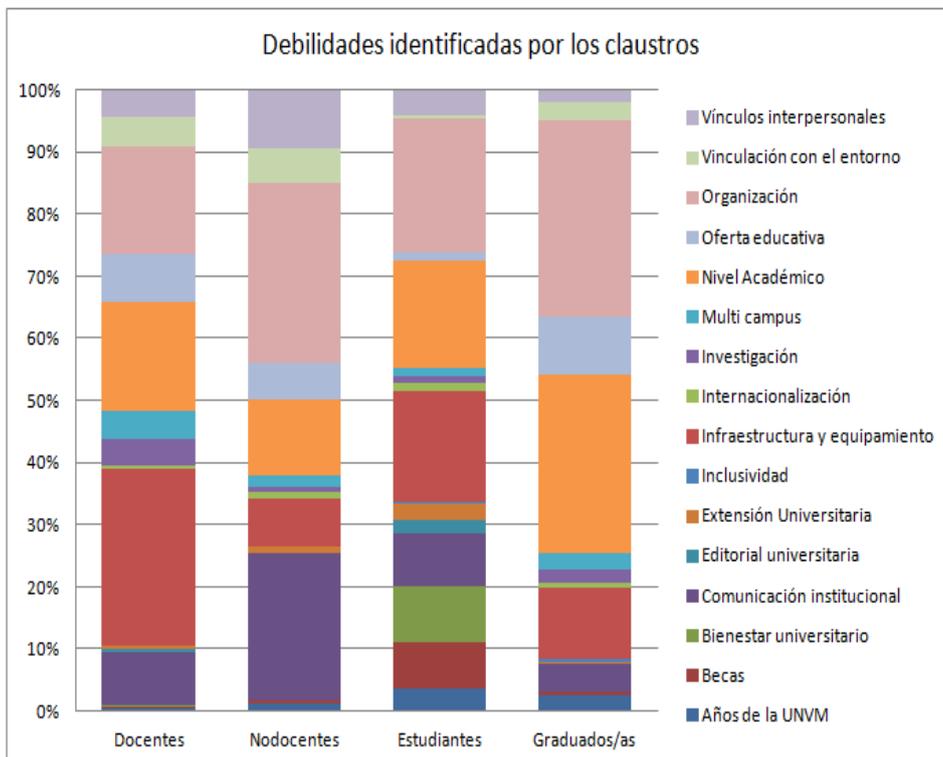


Gráfico 5. Principales debilidades identificadas por los claustros.



Principales desafíos (Cuestiones Estratégicas)

1. Desafíos Académicos

- Adecuación de los Programas de Formación Académica y Profesional a los Cambios Sociales y Tecnológicos

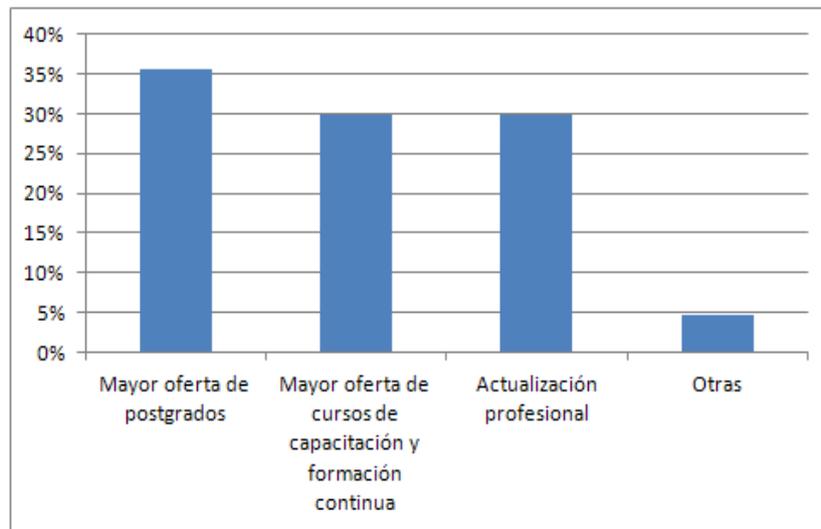
Un elemento de particular importancia dentro de los desafíos académicos, está referido a los programas de formación de postgrado en el ámbito de la UNVM. En la actualidad, la universidad cuenta con una propuesta educativa de postgrado conformada por siete programas de especialización, cuatro programas de maestría y tres programas de doctorado, tal cual se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 4: Propuesta de Postgrado UNVM (2018)

Tipo	Carrera	IAP
Especialización	Especialización en Enseñanza de la Lengua por Competencias en Contextos Interculturales	Ciencias Humanas
	Especialización en Gestión y Vinculación Tecnológica	Ciencias Sociales
	Especialización en Docencia Universitaria	Ciencias Humanas
	Especialización en gestión de pequeñas y medianas empresas	Ciencias Sociales
	Especialización en Tributación	Ciencias Sociales
	Especialización en Sindicatura Concursal	Ciencias Sociales
Maestría	Maestría en Políticas y Gestión del Desarrollo Local	Ciencias Sociales
	Maestría en Investigación y Gestión de la Seguridad Pública	Ciencias Sociales
	Maestría en Estudios Latinoamericanos	Ciencias Sociales
	Maestría en Política y Gestión Universitaria	Ciencias Sociales
Doctorado	Doctorado en Pedagogía	Ciencias Humanas
	Doctorado en Ciencias Sociales	Ciencias Sociales
	Doctorado en Ciencias. Mención Agroalimentación	Ciencias Básica y Aplicadas

Nota: Elaborado sobre la base de información provista por los Institutos Académicos Pedagógicos (2018).

Gráfico 6: Actividades requeridas de la UNVM por graduados



Fuente: Informe de Datos Cuantitativo OIR (2017).

En la encuesta realizada a los graduados de la universidad, los mismos destacaron la importancia de la formación de postgrado junto con, cursos de capacitación continua y actualización profesional.

- **Formación Académica y Profesional a Distancia.**

La modalidad de formación a distancia cuenta con una larga trayectoria en formatos no digitales. El desarrollo acelerado que están registrando las TICs abrió un nuevo marco de posibilidades, facilitando y acelerando su difusión.

Por otra parte, de acuerdo con la información publicada por el Departamento de Información Universitaria dependiente de la SPU, en el 2015 había en nuestro país 130 Universidades¹, de las cuales 20 instituciones de gestión estatales y 17 privadas habían implementado propuestas educativas de grado y postgrado a distancia, siendo un 28,46% del total de instituciones universitarias.

¹ De un total de 130 Instituciones Universitarias (61 Estatales Nacionales, 5 Estatal Provincial, 62 Privadas, 1 Extranjera y 1 Internacional). (SPU, 2016)

Cuadro 5. Cantidad de Estudiantes. Programas Virtuales y Programas Presenciales. Total del Sistema

Año	Virtual		Presencial	
	Cantidad	Variación %	Cantidad	Variación %
2006	24.647	0%	1.586.520	0%
2007	29.274	19%	1.569.065	-1%
2008	41.847	43%	1.600.522	2%
2009	53.823	29%	1.650.150	3%
2010	71.619	33%	1.647.119	0%
2011	100.557	40%	1.607.858	-2%
2012	114.985	14%	1.709.919	6%
2013	112.542	-2%	1.708.384	0%
2014	126.647	13%	1.644.798	-4%
2015	131.005	3%	1.771.930	8%
Variación Total		432%		12%

Fuente: Guido , L y Versino , M. (2012) y Anuario 2015 Estadísticas Universitarias Argentinas (SPU)

Como se observa en el cuadro 5, el sistema universitario argentino ha registrado una expansión en la cantidad de estudiantes en la modalidad de educación a distancia mucho más significativa que en su modalidad presencial. En términos comparativos la cantidad de estudiantes de modalidad presencial representa en promedio un 4% de la población total de nuestro país², mientras que la modalidad a distancia pasó de representar un 0.06% de la población total en el año 2006 a casi un 0.30% de acuerdo al último dato disponible correspondiente al año 2015.

La UNVM a través de las autoridades de la Secretaría Académica, está trabajando desde el segundo semestre de 2017 en el desarrollo del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED)³, recientemente aprobado por Resolución 030/2018.

- Capacidades y Recursos Pedagógicos del Claustro Docente.

Como ocurre en general en la gran mayoría de las universidades públicas y privadas en Argentina, quienes desempeñan funciones docentes (en todos los estamentos) cuentan con una

² El porcentaje hace referencia al promedio anual de la serie analizada (2006/2015) con una variación interanual del 0.09%.

³ El mismo está siendo evaluado por CONEAU.

formación disciplinaria que en muchos casos es de alto nivel, pero un porcentaje carece de los recursos pedagógicos necesarios para potenciar dicha labor.

Estas cuestiones implican la conveniencia de trabajar en el fortalecimiento de las habilidades y recursos pedagógicos con los que cuenta el claustro docente de la Universidad, como condición necesaria para un mejor desempeño de esta función. Por ello y atendiendo a los requerimientos surgidos en las actividades llevadas a cabo en el marco del PEI, el Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Humanas (IAPCH) puso en marcha la Especialización en Docencia Universitaria (aprobada por Res. 041/2017 del Consejo Superior y por Res. 322/18⁴ del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología), en tanto que el Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales (IAPCS) se propuso abordar esta cuestión estratégica a través de la implementación del Programa Permanente “Trayectos de Formación y Reflexión Pedagógica para Docentes”. Estas acciones deberán ser complementadas y potenciadas con otras estrategias.

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

Los estudiantes que ingresan al sistema universitario, enfrentan en el trayecto inicial de sus carreras un diverso conjunto de desafíos que en muchos casos tienen un impacto importante en su desempeño académico. Parte de los mismos están referidos a las competencias básicas (conocimientos y habilidades) que demandan las propuestas de formación a las que aspiran.

Los resultados de los talleres FODA y de las encuestas a los claustros docentes y estudiantil realizadas en el marco del PEI, pusieron de manifiesto la relevancia de esta situación en la UNVM.

Con el objetivo de conocer la percepción que los estudiantes tienen sobre los desafíos en el trayecto inicial de su formación universitaria, se los indagó a través de encuestas acerca de las principales dificultades a las que se enfrentaron durante el primer y segundo año de cursado de sus carreras, solicitándoles que realizaran una ponderación de la intensidad con la que se registraron las mismas⁵. Las respuestas a esta pregunta se sintetizan en el siguiente cuadro.

⁴ Esta Especialización actualmente se encuentra implementando su primera cohorte, con 120 cursantes.

⁵ Utilizando una escala de 1 a 5, siendo 1 muy poco relevante y 5 muy relevante.

Cuadro 6. Principales dificultades a las que se enfrentaron los estudiantes durante primero y segundo año.

Dificultades	Porcentajes Ponderaciones					Tasa de Respuesta
	1	2	3	4	5	
De carácter económico	30,5%	23,5%	27,2%	13,1%	5,6%	61%
De carencia de conocimientos previos	6,8%	20,5%	35,6%	25,8%	11,4%	75%
De conocimiento sobre el funcionamiento de la Universidad	8,5%	27,0%	34,8%	18,9%	10,7%	77%
De ubicación espacial en la Universidad	35,3%	32,8%	15,2%	10,3%	6,4%	58%
De hábitos de estudio	6,1%	16,5%	34,9%	30,3%	12,3%	75%
Para relacionarse socialmente	66,7%	13,3%	12,1%	6,1%	1,8%	47%
Otras	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	0,0%	2%

Fuente: Informe de Datos Cuantitativos OIR (2017).

Como se observa en el cuadro 6, la mayor dificultad fue respecto al conocimiento del funcionamiento de la universidad (77%), luego el 75% de los estudiantes encuestados manifestaron haber enfrentado dificultades vinculadas a su nivel de conocimientos previos en sus primeros años de estudio, y el mismo porcentaje señaló haber enfrentado dificultades vinculadas a los hábitos de estudio.

Asimismo, en la encuesta realizada al claustro docente, se preguntó a quienes dictaban asignaturas en primero y segundo año, acerca de las principales dificultades que observaban en los estudiantes (utilizando el mismo esquema de ponderación).

Cuadro 7. Principales dificultades que presentan los estudiantes de 1° y 2° año, en opinión de los docentes que dan clase en 1ero y 2do año.

Dificultades	Porcentajes Ponderaciones						
	1	2	3	4	5	NR	Total
Lecto-escritura	5,8%	11,7%	27,5%	26,7%	27,5%	0,8%	100%
Pensamiento lógico	7,5%	15,0%	35,0%	23,3%	19,2%	0,0%	100%
Hábito de estudio	3,3%	11,7%	28,3%	26,7%	29,2%	0,8%	100%
Autonomía responsable	7,5%	15,0%	43,3%	24,2%	10,0%	0,0%	100%
Pensamiento crítico	8,3%	20,8%	30,0%	25,0%	15,8%	0,0%	100%
Compañerismo	52,5%	25,8%	10,8%	6,7%	3,3%	0,8%	100%
Creatividad	20,0%	27,5%	29,2%	13,3%	8,3%	1,7%	100%
Relación interpersonal - docente alumno	58,3%	20,8%	6,7%	4,2%	10,0%	0,0%	100%

Fuente: Informe de Datos Cuantitativos OIR (2017).

Los docentes encuestados señalaron como dificultades relevantes o muy relevantes en estos estudiantes a los hábitos de estudio (55,9%-ponderación 4 y 5), la lecto-escritura (54,2%), el pensamiento lógico (42,5%) y el pensamiento crítico (40,8%).

Respecto a las acciones que llevarían a cabo para superar las dificultades, los docentes encuestados respondieron que las *dificultades académicas*⁶ podrían resolverse a través del dictado de seminarios de técnicas de estudio (30,9%), la realización de actividades prácticas en las asignaturas (17,4%) y el fortalecimiento del cursillo de ingreso (15,4%). Para resolver las *dificultades vinculadas con la autonomía de los estudiantes*, los docentes propusieron nuevamente como la principal solución que se dicten seminarios de técnicas de estudio (28,4%), la puesta en marcha de un sistema de tutorías (20,3%) y la realización de actividades prácticas durante su formación (18,9%). Por último, entre los problemas menos relevantes se ubicaron las *dificultades referidas a los vínculos interpersonales*, las propuestas de los docentes se orientaron por un lado a la realización de actividades grupales (57,1%) y por otro lado a mejorar el vínculo docente-estudiante (42,9%).

Una estrategia de este tipo debería capitalizar las experiencias que ya se vienen llevando a cabo en la UNVM, como la referida al Programa PAEPA, de apoyo a los estudiantes de primer año de las carreras del IAPCS, implementado por el mismo, así como la existencia del Programa Nexos, impulsado por la SPU, a través del cual se busca promover desde los CPRES una política de articulación del nivel superior con la escuela secundaria, con estrategias educativas focalizadas en el último año del nivel secundario y la etapa de ingreso al nivel superior.

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

El desarrollo de las actividades científicas y académicas en el ámbito universitario plantea la necesidad de contar con un claustro docente, cuya estructura responda a las necesidades que este tipo de actividad demanda.

Por esta razón, las universidades buscan formar un claustro docente en el que predominen los cargos de mayor dedicación, y en el cual haya una composición relativa de las categorías que garantice que las asignaturas que forman parte de la propuesta educativa se encuentren a cargo de docentes titulares concursados.

Si se tiene en cuenta que, de acuerdo a lo sugerido por CONEAU, una proporción adecuada para la formación de recursos humanos en ciencia y tecnología implica que por cada docente investigador formado (I y II) haya entre uno y dos docentes investigadores en formación

⁶ Las respuestas se agruparon en función de tres tipos de dificultades: (i) dificultades académicas (contemplan lecto-escritura, pensamiento lógico, pensamiento crítico y creatividad), (ii) dificultades vinculadas a la autonomía (incluye hábito de estudio y autonomía responsable, y (iii) dificultades referidas a vínculos interpersonales (comprende compañerismo, relación interpersonal docente-alumno y actitud solidaria).

superior (III) y dos docentes investigadores en formación inicial (IV y V), se concluye que la distribución que se registra en la UNVM se ajusta a este requisito. No obstante, resultaría conveniente incrementar la proporción de la planta docente que se encuentra incorporada al programa de incentivos a la investigación, para fortalecer las actividades científicas que se llevan a cabo en la Universidad.

Un elemento importante a tener en cuenta que no se encuentra registrado en los cuadros anteriores, es el funcionamiento en el ámbito de la UNVM de un Centro de Investigaciones y Transferencia (CIT) con doble dependencia CONICET-UNVM, que fue creado en el año 2013, se busca transformar en un instituto de investigación para desarrollar iniciativas vinculadas al sector pecuario. A lo que habría que sumarle otro instituto similar dependiente de Conicet radicado en el IAPCS. La UNVM se encuentra implementando un Plan de Fortalecimiento de la Investigación y Desarrollo Tecnológico con el objetivo de “fortalecer los procesos de producción, gestión y aplicación de conocimientos científico-tecnológicos, alentando la creatividad, la competitividad y la innovación, tanto productiva como social, y promoviendo la vinculación entre el sistema científico-académico y la estructura socio-productiva de la región”.

- Extensión Universitaria

Las actividades de extensión universitaria forman parte, conjuntamente con las actividades de docencia e investigación, de las *funciones sustantivas de la universidad*, constituyéndose por esta razón en uno de sus pilares. Estas son el instrumento a través del cual se fortalece el vínculo entre la Universidad y la comunidad a la que pertenece, aportando reflexiones sobre fundamentos epistemológicos de la producción del conocimiento, y de la cual recibe inquietudes y demandas que deben retroalimentar este proceso.

La participación de los integrantes del claustro docente en actividades de extensión se estimó a partir de las respuestas que se obtuvieron de la encuesta realizada a este claustro, las que se encuentran sintetizadas en el cuadro siguiente.

Cuadro 8: Participación de docentes en algún proyecto de asistencia técnica, extensión, bienestar u otro programa similar. Comparación por sede de la UNVM

Sede	¿Participa o ha participado Ud. en algún proyecto de asistencia técnica...?	
	Sí	No
Villa María	65,0%	35,0%
San Francisco	17,4%	82,6%
Córdoba	57,1%	42,9%
Villa del Rosario	60,7%	39,3%

Fuente: Informe de Datos Cuantitativos OIR. 2017

De las cuatro sedes con las que cuenta la UNVM, la que presenta mayor porcentaje de docentes que participan o han participado en algún proyecto de asistencia técnica, extensión, bienestar u otro programa similar se encuentran en Villa María, con el 65% de las respuestas positivas, seguido de la sede de Villa del Rosario (60,7%), luego la sede Córdoba (57,1%) y finalmente San Francisco (17,4%).

Con referencia a la participación de los estudiantes en las diferentes actividades que se llevan a cabo en la UNVM, el resultado de las respuestas brindadas en el marco del operativo de encuestas realizadas a este claustro, se sintetiza en el cuadro siguiente.

Cuadro 9: Participación de los estudiantes en diferentes tipos de proyectos/actividades en la UNVM.

Participa de proyecto	Frecuencia	Porcentaje
Investigación	99	20,0%
Extensión	71	14,3%
Voluntariado	69	13,9%
Actividades deportivas	77	15,6%
Otras actividades	20	4,0%
Ninguna	159	32,1%
Total	495	100%

Fuente: Informe de Datos Cuantitativos OIR. 2017

En el cuadro 9 se observa que de las 495 respuestas obtenidas, en 336 se señala algún tipo de participación; de ellas las más frecuentes son las relacionadas con actividades de investigación (20%), deportivas (15,6%) y extensión (14,3%).

De la lectura de este cuadro se concluye que hay una alta participación de estudiantes en diferentes tipos de proyectos/actividades en la UNVM, el 67,8% indicó participar en una o más de estas, mientras que un 32,1% no participa en ninguna actividad.

- **Internacionalización.**

La UNVM ha promovido en los últimos años la movilidad y el intercambio de docentes, investigadores, gestores y estudiantes con otras universidades del país y el mundo, como una medida tendiente a fortalecer la formación académica y profesional de los mismos.

Actualmente la Secretaría de Internacionalización (SI) cuenta con el *Programa de Movilidad para Docentes e Investigadores y Gestores*, a través del cual se ofrece la posibilidad de realizar una pasantía académica o de investigación en el exterior. Durante los últimos cuatros años

cerca de 60 docentes, investigadores y gestores de la UNVM han participado en estancias de movilidad.

Con respecto a la *Movilidad e Intercambio Estudiantil*, la recepción de estudiantes extranjeros (provenientes de Rusia, Uruguay, Bolivia, Alemania, Italia, Estados Unidos, México, Colombia y Brasil) entre los años 2009 y 2016 fue de 203, en tanto que 157 estudiantes de la UNVM participaron de experiencias de intercambio en Italia, México, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, Brasil, España y Bolivia.

En el año 2017 se movilizaron 107 estudiantes, 69 extranjeros provenientes de Universidades de Colombia, México, Alemania, Estados Unidos, Italia y España; y se movilizaron desde la UNVM 38 estudiantes hacia Universidades de México, Italia, Colombia, Estados Unidos y Chile.

2. Gestión Institucional

- Alianzas Estratégicas.

La velocidad con la que avanza los cambios científicos y tecnológicos, la mayor presión competitiva a la que se encuentran sometidas las organizaciones en distintos mercados y la complejidad de las problemáticas sociales y económicas que enfrentan los gobiernos en todos sus niveles, ha llevado a la multiplicación de los vínculos entre organizaciones de los sectores privado, público y estatal, con la finalidad de expandir las capacidades y recursos con los que cuentan para desempeñar mejor sus funciones sustantivas.

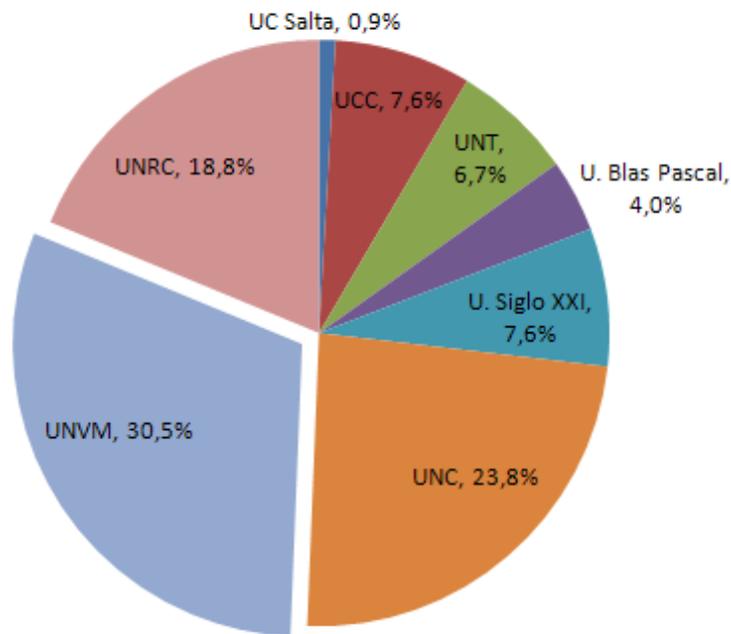
Esto ha dado lugar al crecimiento de alianzas estratégicas con la finalidad de aprovechar ciertas economías de escala, así como también lograr una mejor articulación de los recursos físicos, de conocimientos y simbólicos con los que cuentan estas organizaciones.

La UNVM cuenta con recursos y un elevado nivel de reconocimiento y valoración por parte de los actores de la región, que abre la posibilidad de elaborar nuevas alianzas estratégicas y dinamizar las existentes. En el Mapeo Político Institucional de la Provincia de Córdoba, llevado a cabo por el Observatorio de Políticas Públicas perteneciente al IAP Ciencias Sociales UNVM, se puso de manifiesto que el 40% de las localidades posee vínculos con instituciones de educación superior, particularmente con Universidades públicas y privadas, en tanto que el 60% no posee vínculos.

Del 40% de localidades que tienen vínculos un 30,5% dicen tener vinculación con la UNVM, siendo este valor destacable en relación a los restantes. Sin embargo, estas alianzas no deberían

quedar limitadas solo al ámbito regional, sino que deberían proyectarse también a escala nacional e internacional con otras universidades y centros de investigación con el objetivo de potenciar la propuesta científica y académica de la UNVM.

Gráfico 7: Vínculo de localidades con Universidades 2016-2017



Fuente: Mapeo Político Institucional de la provincia de Córdoba 2017 (OPP-IAPCS-UNVM)

Los convenios de colaboración ya suscriptos entre la UNVM y otras universidades del continente, las diversas actividades de extensión universitaria y vinculación con el medio, programas como el Centro de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sustentable, el acuerdo con el ORSALC-IESALC de la UNESCO y la Escuela Internacional de Negocios, entre otros, constituyen una excelente plataforma para avanzar en la profundización de una estrategia de alianzas, que le permitirían a la UNVM no solo fortalecer su rol de agente promotor del desarrollo local y regional, sino también poner en marcha proyectos académicos y científicos que atiendan a varias de las cuestiones estratégicas señaladas en el presente documento.

- **Políticas de Inclusión de la UNVM**

La UNVM ha puesto en marcha desde su creación una serie de proyectos (becas de ayuda económica, de trabajo, fotobecas, residencias universitarias, becas deportivas, becas de apoyo académico) orientados a facilitar el acceso y la permanencia de estudiantes de menores recursos a la vida universitaria.

Cuadro 10. Becas otorgadas por la UNVM, según tipo. Período 2013-2017

Becas/Apoyo	2013	2014	2015	2016	2017
Alquiler	-	-	-	-	19
Apoyo Académico	81	19	25	25	12
Ayuda Económica	5	74	75	96	89
Becas Comedor	89	13	-	-	7
Becas de Trabajo	13	30	30	57	56
Deportiva	27	5	3	3	4
Difusión	3	52	30	-	36
Emergencia	-	-	-	-	4
Fotobecas	47	38	33	15	32
Integrales	36	0	9	9	3
Jardín Maternal	-	-	-	-	3
Pilar-Córdoba	-	-	-	-	-
Residencias	50	53	-	-	-
Viajes	-	-	-	-	-
Posgrado	28	28	31	32	28
Alumnos integrantes de proyectos de investigación	86	119	101	106	78
Total	465	431	337	343	371

Fuente: Anuario Estadístico 2017 OIR-UNVM.

Recientemente la UNVM por medio de la Secretaría de Bienestar pusieron en marcha becas de alquiler, para las residencias estudiantiles y para el jardín maternal, necesidades anteriormente no consideradas.

Entre las fortalezas identificadas por los estudiantes en la encuesta realizada a dicho claustro, se encuentran las referidas a las políticas de inclusión bajo las categorías “Bienestar Universitario” y “Becas”.

Esta valoración es relevante dado que las políticas de inclusión constituyen un aspecto estratégico para la UNVM, lo que lleva a plantear la necesidad de trabajar fuertemente en el desarrollo de nuevas fuentes de financiamiento que permitan ampliar el número de becas y el monto asignado a las mismas. En este sentido se plantea la conveniencia de que distintas áreas, secretarías e Institutos de la UNVM se propongan actuar en forma articulada para perseguir algunos objetivos en pos de fortalecer y generar nuevas alianzas estratégicas con municipios, comunidades regionales, cooperativas y otras entidades estatales y públicas que permitan

ampliar la base de recursos disponibles para consolidar y expandir los programas y proyectos de inclusión señalados.

3. Desafíos Organizativos

- Capacidades Organizacionales

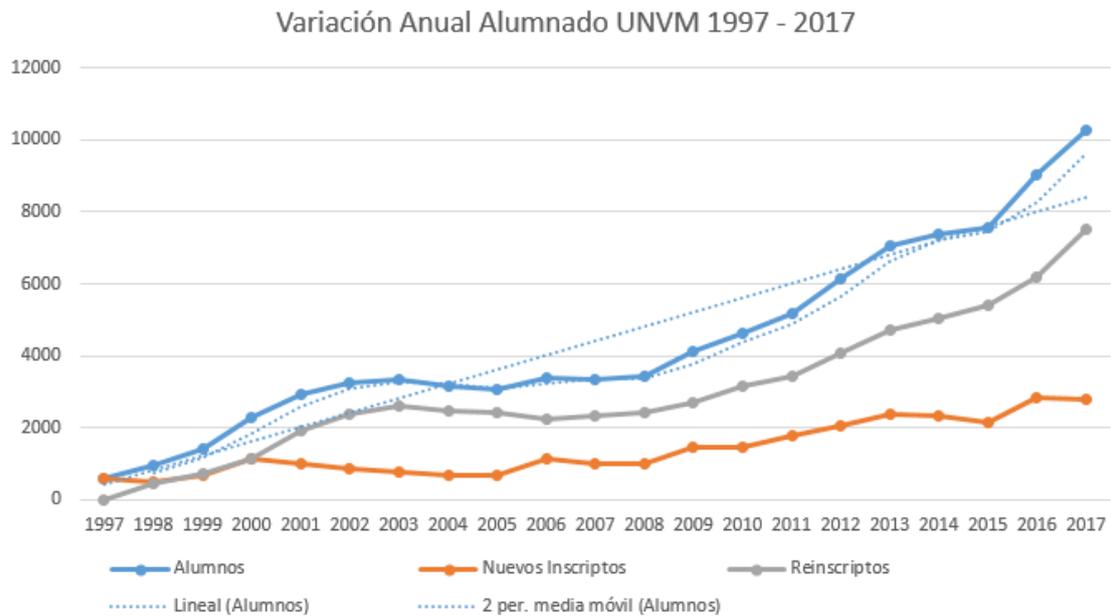
Las capacidades organizacionales hacen referencia a las condiciones existentes en una organización para llevar a cabo proyectos o acciones que les son propias. Durante la etapa diagnóstica (talleres FODA) se pusieron de manifiesto la existencia de algunos aspectos tales como aquellos relacionados los sistemas informáticos de gestión, la estructura organizacional interna, entre otros. Por esta razón, la UNVM impulsó un proceso de análisis y evaluación de las capacidades organizacionales a fin de potenciar su desempeño y así poder hacer frente a los principales desafíos identificados en el plan estratégico institucional.

- Matrícula Estudiantil

En el período 2006-2016 de acuerdo a lo publicado por la Secretaría de Políticas Universitarias, la población estudiantil en el sistema universitario argentino registró un incremento continuo. Este aumento tuvo una importante significación en el caso de la UNVM, que en dicho período registró un crecimiento en el número de estudiantes del 166,4%, una cifra marcadamente superior al 22,2% registrado a nivel del sistema en su conjunto, tal cual se puede observar en el cuadro siguiente.

Un análisis de la evolución de los nuevos inscriptos durante las más de dos décadas de vida académica de la UNVM (1997 a 2017), permite observar que durante los primeros diez años se logró un promedio de 800 nuevos inscriptos por año y en los siguientes 10 años (2007/2017) este promedio asciende a 1930 nuevos inscriptos por año, lo que pone de manifiesto un incremento importante en el número de ingresantes a nuestra Universidad.

Gráfico 8. Variación Anual Alumnado UNVM 199-2017



Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos del Anuario Estadístico 2017 OIR-UNVM

Esta tendencia, independientemente de las fluctuaciones que presenta, plantea un escenario de crecimiento continuo en el número de ingresantes, y como consecuencia de ello, en la cantidad de alumnos matriculados en la Universidad, lo que implica que las autoridades de la UNVM se enfrentan a la necesidad de formular una estrategia integral orientada a estimar el comportamiento a futuro de la matrícula, y a obtener y administrar los recursos humanos (docentes y nodocentes), administrativos, financieros y físicos (equipamiento e infraestructura) con los cuales atender dicho crecimiento sin resentir el nivel académico y científico que busca alcanzar la Universidad, y garantizando al mismo tiempo los niveles de inclusión y equidad que la comunidad de la misma se propone.

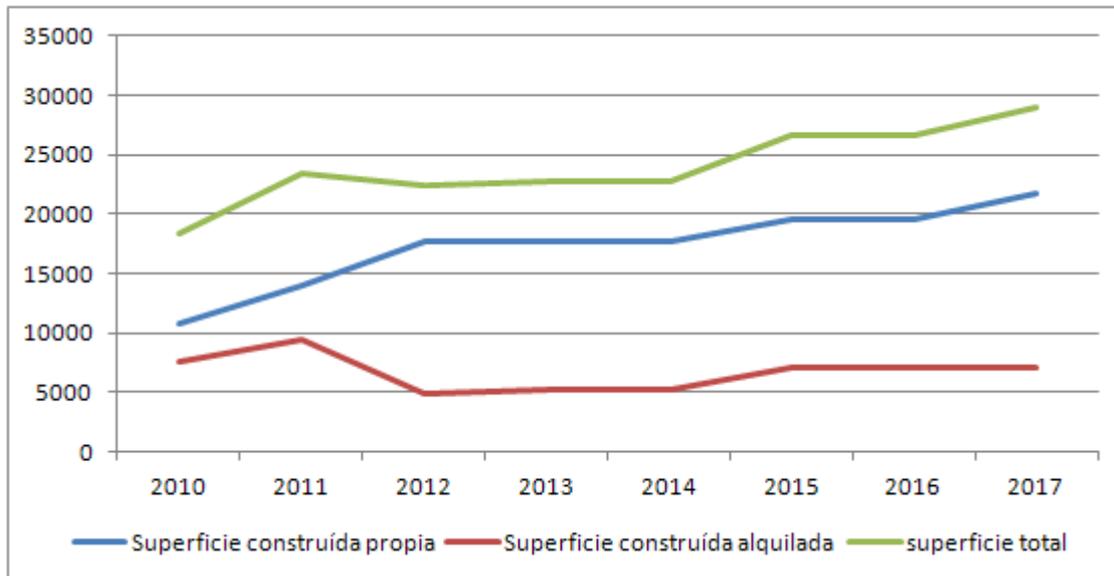
4. Infraestructura y Equipamiento

- Infraestructura, Conectividad y Equipamiento

Las actividades de formación, investigación y extensión que se llevan a cabo en la UNVM demandan la disponibilidad de redes de infraestructura y de equipamientos (edilicios e informáticos entre otros) que conforman la plataforma de apoyo para un buen desempeño de las mismas.

La disponibilidad de estos servicios y la adecuación de los mismos al incremento de la demanda que plantea el crecimiento en la matrícula estudiantil, son aspectos relevantes que permiten potenciar la calidad académica y científica de la UNVM.

Cuadro 11: Evolución de la superficie total construida (M2) periodo 2010-2017



Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos del anuario estadístico 2017 OIR-UNVM

El cuadro 11 permite observar que desde su creación la UNVM amplió de manera continua su superficie construida de la que dispone al tiempo que se redujo la superficie alquilada. Esto permitió incrementar la disponibilidad y administración de un recurso estratégico como es el edificio, que desempeña un rol central en el funcionamiento de la Universidad.

CONCLUSIONES

La identificación de las Cuestiones Estratégicas en la etapa diagnóstica del Plan Estratégico Institucional permitió definir principales desafíos que enfrenta la UNVM para dar cumplimiento a la misión de la Universidad y avanzar en la materialización de la visión de futuro planteada en el proceso de formulación del plan.

Por último, la definición de las Cuestiones Estratégicas dieron pie al inicio formal a la formulación de objetivos, metas y un conjunto de propuestas (planes, programas y proyectos) que conforman las estrategias del mismo y orientarán las acciones que se lleven a cabo en la UNVM en los próximos siete años.

BIBLIOGRAFIA

- 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>
- 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.
- 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.