



VII COLOQUIO INTERNACIONAL  
SOBRE GESTION UNIVERSITARIA  
EN AMERICA DEL SUR



**“Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional”**

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007

**El proceso de Autoevaluación Institucional en la UNMdP**

**Reflexiones de la Comisión sobre proceso concluido**

Mariana Canedo, José Castro, Olga Della Vedova, Daniel Guzman, Lucía Passoni,  
Ana Petriela, Sandra Quiroga, Omar Rodríguez, Silvia Lucifora, Alejandro Ara  
mcanedo@mdp.edu.ar

**VII Coloquio de Gestión Universitaria de América del Sur**  
**Mar del Plata, 29 y 30 de noviembre y 1 de diciembre de 2007**

**Índice**

1. Resumen	3
2. Introducción	4
3. El Proceso de Autoevaluación	5
4. Reflexiones	13
5. Bibliografía	15

## **Resumen**

El Consejo Superior de la Universidad Nacional de Mar del Plata puso en marcha un proceso de Autoevaluación Institucional.

A principios de 2006 se conformó la *Comisión de Autoevaluación Institucional* (CAEI), integrada por un consultor externo y representantes de todas las Unidades Académicas, del Colegio Arturo Illia, y de la Unidad Central.

Este proceso busco obtener un diagnóstico global, sistemático y comprensivo de diferentes aspectos de la Universidad en su conjunto, para lo cual la CAEI definió 17 dimensiones de análisis, en paralelo con una intensa actividad de difusión y socialización de las finalidades y perspectivas del trabajo.

En septiembre de 2007 se presento al Consejo Superior el Informe Final Sin embargo, consideramos que el mismo no constituye un texto cerrado ni mucho menos una etapa finalizada, sino una primera aproximación al conocimiento de las fortalezas y debilidades de la institución que constituye el inicio de un ciclo permanente. En este marco, integrantes de la CAEI nos proponemos compartir reflexiones sobre la experiencia conjunta realizada durante más de un año tras haber concluido nuestra función.

## Introducción

Nuestro país inicia la construcción de políticas de educación superior recién a partir de 1989, después de una larga tradición de autonomía universitaria que, en los períodos democráticos, contribuyó a debilitar el rol del Estado en relación a las universidades. El tema de la evaluación de la calidad en las universidades fue introducido en un tenso marco de confrontación entre el sistema universitario y el gobierno, culminando en 1995 con la sanción de la Ley de Educación Superior (Ley 24.521). La Ley, que incorpora la evaluación según el modelo de autoevaluación interna y evaluación externa, y la acreditación, establece además la creación de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) como organismo de aplicación de normas (Krotsch, 2002).

El artículo 44° de la Ley de Educación Superior establece que *“las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento...”*

Los “Lineamientos para la Evaluación Institucional” (CONEAU, 1997) consensuados por todo el sistema universitario, señalan que la autoevaluación debe constituir una presentación cuantitativa y cualitativa de la institución en la que se exponen sus actividades, su organización, su funcionamiento como así también sus objetivos, políticas y estrategias. En dicho informe la institución debe dar cuenta también de sus procesos, los resultados obtenidos y apreciar su realidad actual a partir de su proyecto institucional.

En este documento se enuncia que *“... para que la autoevaluación cumpla con el objetivo de la mejora institucional es fundamental que la misma:*

- *Cuente con un alto grado de participación de la comunidad universitaria.*
- *Adopte una perspectiva contextual e histórica referida a sus objetivos y al proyecto institucional.*
- *Aborde el conjunto de funciones que desempeña la institución.*
- *Enfoque a la institución como un todo entendiendo que su identidad es más que la suma de sus partes.*

- *El informe autoevaluación debe brindar una imagen documentada de la institución”*

El proceso de Autoevaluación Institucional (AEI) desarrollado por la Universidad Nacional de Mar del Plata, posee una característica particular: no existe un acuerdo entre la CONEAU y la UNMDP en el cual “la institución universitaria manifiesta su interés por evaluarse y ser evaluada. Estimamos que esta estrategia fue acertada, habida cuenta que logró consensuar diferentes propuestas: la de aquellos que sostienen que no hay que seguir todo lo que fije la CONEAU y la de aquellos que sostienen que hay que cumplir con lo que establece la Ley de Educación Superior.

A fines del año 2005 el Consejo Superior de la Universidad Nacional de Mar del Plata inicia el proceso de Autoevaluación Institucional. Se trata de la cuarta experiencia de la comunidad universitaria marplatense. La primera, en los albores mismos de las políticas de evaluación del sistema de educación superior argentino (Sigal, 1989), las otras dos en años recientes, resultaron procesos inconclusos, a pesar del gran esfuerzo realizado (Lafourcade, 1996; Vega, 2003). Sin embargo, dejaron experiencias e instrumentos valiosos que en conjunto constituyeron una plataforma interesante y a la vez desafiante para este nuevo intento. De este modo, la comunidad universitaria experimenta un nuevo proceso de evaluación institucional con el objetivo de generar un documento que permita, a la Universidad Nacional de Mar del Plata, diseñar un plan de mejoras.

### **El proceso de Autoevaluación**

La inclusión de un nuevo proceso de Autoevaluación Institucional en la agenda de la Universidad Nacional de Mar del Plata, esta vez en un contexto de acreditación de instituciones de Educación Superior y de carreras universitarias de grado y de posgrado, fue formalizada a fines del año 2005 por el Consejo Superior junto con la asignación de una partida presupuestaria para su realización en el siguiente ciclo académico.

Se acordó que la AEI de la UNMdP sería una evaluación formativa orientada a: incrementar y sistematizar el conocimiento de la propia Institución, brindar herramientas para mejorar las capacidades de planeamiento y gestión, y propiciar políticas de mejoramiento de la calidad y la pertinencia social. El plan de trabajo establecía que la AEI sería realizada por una Comisión que debería diseñar una estrategia definitiva de trabajo,

definir las dimensiones de análisis y establecer los criterios para cada una de ellas, desarrollar los instrumentos de la autoevaluación y elaborar el informe final. También estaban delineados plazos razonables para el cumplimiento de las metas, los cuales resultaron flexibles a los ajustes y adecuaciones surgidos del ritmo propio del proceso.

En el proceso pueden reconocerse cuatro etapas principales: (1) designación del equipo responsable y diseño de los criterios guías; (2) recolección y análisis de la información; (3) análisis de las dimensiones; y (4) redacción del Informe. Cada una de ellas se describe a continuación.

### **Etapa 1: Designación del equipo responsable y diseño de los criterios guías.**

La Comisión de Autoevaluación Institucional (CAEI) se conformó, de acuerdo a lo planeado, con un equipo coordinador institucional integrado por dos miembros pertenecientes a la Unidad Central y un consultor externo, más un representante de cada Unidad Académica y del Colegio Illia <sup>1</sup>, cuyas responsabilidades y funciones fueron formalizadas por diversos instrumentos (ordenanzas y contratos). Los representantes de las distintas facultades fueron designados por los decanos respectivos, y, de acuerdo con las características de la tarea, las circunstancias personales y el compromiso asumido, en la mayoría de los casos se sumó un representante adicional por Unidad Académica. La propuesta consideraba además la posibilidad de constituir comisiones auxiliares en cada Facultad, que apoyaran localmente las acciones previstas por la CAEI. De este modo, en cada Unidad Académica existió amplia libertad para designar a los responsables de llevar a cabo las acciones correspondientes al proceso. Resultó así un equipo de trabajo multidisciplinario compuesto por docentes de la UNMdP con trayectoria de participación en acciones institucionales.

---

<sup>1</sup> Integrantes de la CAEI: Gustavo Crisafulli (asesor externo), Omar Rodríguez y Viviana Mastogiacomo (Fac. de Arquitectura, Urbanismo y Diseño), Olga Della Vedova (Fac. de Ciencias Agrarias), Gabriela Guerra (Fac. de Ciencias de la Salud y Servicio Social), Daniel Guzman (Fac. de Ciencias Económicas y Sociales), Ana Petriella y Sandra Quiroga (Fac. de Ciencias Exactas y Naturales), José Luis Zerillo y Maria Soledad Mesa (Fac. de Derecho), José Gil (Fac. de Humanidades), Isabel Passoni (Fac. de Ingeniería), Enrique Romanín y Alejandra Ane (Fac. de Psicología), Carlos Krimer (Colegio A. Illia), Silvia Lucifora, Stella Maris Massa, José Antonio Castro (Equipo técnico de Rectorado), Mariana Canedo (Subsecretaría Académica), Alejandro Ara (Secretaría de Gestión Universitaria)

La Comisión realizó un intenso trabajo interno tendiente a elaborar una concepción compartida de la naturaleza del proceso y de la metodología de trabajo. Las reuniones semanales fueron ricas en el reconocimiento de las particularidades de las distintas Unidades Académicas y en la búsqueda de los aspectos comunes a todas ellas.

Se plantearon tres propósitos, en buena medida resultantes de las lecciones aprendidas de las experiencias anteriores:

1. Realizar un análisis global de todas las funciones sustantivas de la Universidad
2. Llevar adelante un proceso que garantizara la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria interesados en ello, y que recogiera la opinión del mayor número de actores de la vida institucional.
3. Desarrollar un plan de trabajo razonable en términos de metas, insumos de información y tiempos, que permitiera concluir la Autoevaluación en el plazo fijado.

Para el primer propósito, la CAEI estableció el intervalo 2000-2005 como período de análisis, y definió 17 dimensiones a considerar (Cuadro 1). Para el análisis de algunas dimensiones, se construyeron series de una década a los efectos de tener una mayor perspectiva, mientras que en otras pocas, y por considerarlo necesario para la elaboración del diagnóstico, se avanzó sobre el año 2006.

Cuadro 1: Dimensiones de Análisis

Valores institucionales	Estudiantes	Bibliotecas (y servicios de información)
Gestión y gobierno	Graduados	Infraestructura
Estructura académica	Personal no docente	Bienestar universitario
Programas de formación de grado y postgrado	Investigación	Recursos físicos y equipamiento
Gestión de procesos de enseñanza y aprendizaje	Extensión	Relaciones interinstitucionales
Cuerpo académico	Transferencia	

Para cada dimensión se consensuaron *Criterios* (afirmaciones de carácter general acerca de buenas prácticas que la institución debería alcanzar) y se definieron las *Unidades Básicas de Información* (UBIs) que se utilizarían para formar los juicios acerca del grado de satisfacción de cada criterio. Así por ejemplo, en el caso de Gestión y Gobierno, se elaboraron los criterios y subcriterios que se muestran en el cuadro 2:

Cuadro 2: Criterios y subcriterios elaborados para la dimensión Gestión y Gobierno

<p><b>1</b></p> <p>1.1</p> <p>1.2</p> <p>1.3</p>	<p><b>La misión de la Institución define su carácter distintivo, da cuenta de las necesidades de la sociedad y proporciona la base para identificar las prioridades, planificar su desarrollo y evaluar sus iniciativas.</b></p> <p>Los propósitos de la Institución, son consistentes con su misión y definen la orientación de la docencia, la investigación, la extensión, la transferencia y los servicios a la comunidad universitaria.</p> <p>La misión y los propósitos de la Institución son conocidos por todos los miembros de la comunidad universitaria.</p> <p>La Institución posee mecanismos para una revisión periódica y sistemática de sus propósitos y de actualización de su misión.</p>
<p><b>2</b></p> <p>2.1</p> <p>2.2</p> <p>2.3</p> <p>2.4</p> <p>2.5</p>	<p><b>La Institución cuenta con mecanismos de planeamiento y evaluación sistemáticos, comprehensivos y adecuados a sus propósitos.</b></p> <p>La Institución cuenta con sistemas de información y apoyo técnico adecuados.</p> <p>La Institución utiliza la información necesaria para proceder a su planificación y evaluación.</p> <p>La Institución evalúa sistemáticamente su estructura académica, de gestión y gobierno.</p> <p>La asignación de recursos financieros (provenientes del Estado y propios), se basa en las prioridades planeadas y en los resultados de las evaluaciones.</p> <p>Las Unidades Académicas cuentan con instancias de planeamiento y evaluación articuladas y congruentes con las del conjunto de la Institución.</p>
<p><b>3</b></p> <p>3.1</p> <p>3.2</p>	<p><b>La Institución cuenta con un sistema de gobierno que asegura un soporte adecuado al funcionamiento de cada componente y facilita el cumplimiento de su misión y propósitos.</b></p> <p>Las capacidades de decisión, responsabilidades y relaciones entre los diferentes órganos del gobierno y la gestión, están claramente definidos y descritos en el corpus normativo de la Institución</p> <p>Los miembros de los cuerpos colegiados así como los funcionarios del Rectorado y de las Unidades Académicas disponen de la información suficiente para llevar adelante su tarea.</p>



- 3.3 Los canales de comunicación entre los órganos de gobierno son adecuados
- 3.4 Los canales de comunicación entre los diferentes órganos de gobierno y la comunidad universitaria son adecuados.
- 3.5 La organización y el funcionamiento del sistema de gobierno contribuyen a la articulación de los actividades de formación, investigación, extensión y transferencia.

Para el análisis de las dimensiones se definieron las siguientes UBIs: a) Estatuto y Corpus Normativo de la institución; b) encuestas a alumnos, graduados, docentes y personal no docente, c) cuestionarios y entrevistas a autoridades, y miembros de cuerpos colegiados; y d).información estadística.

Paralelamente, se realizó una intensa actividad de difusión del proceso y socialización de las finalidades y perspectivas de trabajo, hacia el interior de la institución mediante la incorporación de un espacio en la página web, correos electrónicos masivos a la comunidad universitaria, afiches, notas en Enlace Universitario, y la visita de miembros de la CAEI a las Facultades para informar a autoridades, docentes, no docentes, estudiantes y graduados, y lograr el compromiso de los diferentes actores; y hacia la comunidad marplatense en general, a través de programas de radio y periódicos locales.

### **Segunda Etapa: Recolección y análisis de la información**

Hacia abril/mayo de 2006 se puso en marcha la segunda etapa del plan de trabajo del proceso de autoevaluación que consistió esencialmente en analizar las UBIs definidas en la 1º etapa, con el fin de brindar respuestas a los criterios y subcriterios consensuados.

Para abordar esta tarea se realizaron los siguientes procesos, a cargo de grupos de trabajo *ad-hoc* integrados por los miembros de la Comisión:

#### 1. Recopilación y análisis del corpus normativo:

En esta etapa se analizó el Estatuto, como así también se recopilaron y analizaron Ordenanzas de Consejo Superior, Ordenanzas de Consejos Académicos y Resoluciones de Rector y Decanos, estableciendo relaciones con los correspondientes criterios y subcriterios.

## 2. Recolección y análisis de la información estadística:

Se procedió a recopilar y organizar la información provista por diversos sistemas de información de la UNMdP. En esta etapa se pusieron en evidencia una serie de problemas en los sistemas de información identificándose: carencias de información en algunas áreas, inconsistencias, y falta de procesos analíticos que recopilen sistemáticamente datos sobre funciones y procesos importantes de la vida institucional. También se halló dispersión y fragmentación de la información relevante en diversas áreas de la organización. En consecuencia, en algunos casos y cuando fue posible, se desarrollaron procesos analíticos específicos para procesar bases de datos transaccionales con el fin de obtener informes adecuados para el análisis.

## 3. Diseño y validación de instrumentos de recolección de datos (encuestas, cuestionarios y entrevistas).

Para el relevamiento de la opinión de los alumnos, docentes, graduados y no docentes se construyeron encuestas que combinaron proposiciones a valorar bajo la metodología de escalas actitudinales con preguntas cerradas y abiertas de carácter ampliatorio. La decisión de utilizar esta estrategia se tomó en virtud de considerar que su uso permite un margen mayor de captación de la percepción, y además, la inclusión de mecanismos de control mediante la combinación de proposiciones positivas y negativas. Por último, permitió identificar posiciones intermedias y zonas de indecisión, junto a posiciones muy definidas.

Para el caso de las autoridades y miembros de los cuerpos de gobierno, se diseñaron cuestionarios y entrevistas.

## 4. Organización e instrumentación de las encuestas, cuestionarios y entrevistas

En la etapa de instrumentación de las encuestas se abordaron diversas estrategias. Ellas respondieron a las particularidades de cada Unidad Académica con el fin de obtener el mayor número de respuestas de la población de alumnos, graduados, docentes y no docentes. Como hecho significativo cabe resaltar que las encuestas registraron niveles de respuesta absolutos muy significativos. En su conjunto abarcan un estimado de unos diez mil integrantes de la comunidad académica (7846 alumnos, 959 docentes, 402 graduados y 252 no docentes) que definen una óptima confiabilidad estadística de los resultados pues en

todos los casos el margen de error de la muestra se sitúa por debajo del 5% (Alumnos: 0.9%; Docentes: 2,7%; Graduados y No Docentes: 5%)

Los cuestionarios y las entrevistas fueron realizadas a: Rector, Vicerrector, Consejeros Superiores, Secretario de Consejo Superior, Secretario de Relaciones Laborales, Secretario de Gestión Universitaria, Secretario Académico, Secretario de Administración Financiera, Secretario de Ciencias e Innovación tecnológica, Secretario de Extensión, Secretario de Coordinación, Subsecretario de Bienestar Universitario, Subsecretario de Transferencia, Subsecretario de Legal y Técnica, Subsecretario de Comunicación y Relaciones Públicas, Director Centro Cómputos, Director Biblioteca, Directores Colegio Illia, miembros del Club de Padres del Colegio A. Illia, Decanos, Secretarios de Unidades Académicas, y Consejeros Académicos

#### 5. Procesamiento de la información obtenida de las distintas fuentes y de la aplicación de los instrumentos de relevamiento.

Se diseñaron bases de datos con los resultados de las encuestas y de las mismas se generaron los informes para el análisis de los criterios.

El desarrollo de las actividades de esta etapa implicó una lógica secuencial aunque en la práctica, varias de ellas se desarrollaron simultáneamente. Su ejecución resultó lenta y trabajosa, produciendo un desfasaje importante respecto del cronograma originalmente propuesto. Ello se debió a varios motivos, entre los que cabe destacar la morosidad en la respuesta a los cuestionarios (particularmente a nivel de las Facultades) y en las encuestas (particularmente del cuerpo docente).

El esfuerzo de los miembros de la CAEI y la estimable colaboración de los responsables de distintas áreas y del personal no docente permitieron aliviar en parte estas dificultades. Sin embargo, se produjo una postergación de meses respecto del plan original que no pudo ser recuperado.

### **Tercera Etapa: Análisis de las dimensiones**

En septiembre de 2006, se inició la tercera etapa del proceso de AEI. En ella confluyeron dos tipos de actividades: por un lado, la difusión de los resultados de las encuestas estudiantiles, docentes y no docentes, y por otro, el análisis de las dimensiones y la redacción de los borradores.

Sobre la actividad de difusión podemos decir que fue intensa y que se realizó por diferentes medios. Entre ellos destacamos: carteles murales con resultados de la encuesta estudiantil ubicados en las entradas del complejo universitario y en las Facultades con edificio independiente; ubicación de los resultados de las encuestas de cada claustro en la página WEB de nuestra Universidad, y la difusión de su posible consulta mediante correos electrónicos "a todos", notas en los diarios y participación en programas de radio. También miembros de la Comisión concurren a Consejos Académicos de cada Facultad para compartir estos resultados.

El análisis de la información recolectada sobre la normativa, las opiniones de las encuestas y cuestionarios, e información de tipo estadística de cada dimensión generó un cambio en la dinámica con que se venía funcionando. Los grupos que se habían conformado en la segunda etapa para la recolección de información se disolvieron, así en esta etapa se armaron nuevos grupos, que se abocaron al análisis de las dimensiones siguiendo los criterios establecidos y disponiendo de los resultados de búsqueda y clasificación de la información obtenidos en la etapa previa.

Algunas reflexiones a considerar en esta etapa son:

- Los integrantes de la comisión se encontraron con superposición de actividades que demandó esfuerzos individuales adicionales.
- Hubo retraso en la devolución de algunos cuestionarios (especialmente de autoridades de las Facultades y Consejeros) lo que demoró el análisis de algunas dimensiones (por ej. Gestión y Gobierno)
- La encuesta de graduados se dejó abierta con la idea de lograr un incremento en la cantidad de devoluciones.
- Los borradores elaborados se realizaron con diferentes características vinculadas a la propia dimensión, la información con que se contó para abordarla, los estilos de las personas que las analizaron, etc.
- En esta etapa compleja, se generaron dificultades con el análisis del Colegio Illia, el que si bien no había sido considerado una dimensión en sí, fue difícil integrarlo de manera transversal a las dimensiones correspondientes.

## **Última etapa: Redacción del Informe**

La última etapa de este proceso se asocia a la labor de la Comisión Redactora (CR), integrada por cuatro miembros de la CAEI. Esta Comisión, trabajó durante ocho meses (marzo-octubre), con una frecuencia de dos reuniones semanales, sumado al trabajo individual entre semana, desarrollando varias funciones para articular y dar coherencia formal al informe como un todo. Simultáneamente, otros integrantes de la CAEI revisaron sus versiones y aportaron nuevas sugerencias.

En el comienzo de esta etapa la CR enfrentó dificultades en la compilación de los borradores de cada dimensión, tales como:

- distinto grado de profundidad en el análisis de las dimensiones.
- diferentes estilos de redacción.

Como metodología de trabajo se optó por realizar:

- la lectura crítica y la revisión de los contenidos de los borradores.
- el reordenamiento y la reagrupación de las 17 dimensiones iniciales.
- la definición del orden interno del informe

El resultado de este trabajo es un Informe, en el que se logra:

- un estilo de redacción común, acordado por los miembros de la Comisión Redactora.
- la ampliación del análisis estadístico en algunas dimensiones, que mejora el tratamiento de la información.
- la compatibilización de la información presentada y analizada en las diferentes dimensiones.
- la revisión y la ampliación de las conclusiones

## **Reflexiones**

Este proceso de Autoevaluación Institucional tiene la particularidad de haber sido generado sin fijarse como objetivo responder a requerimientos de evaluación externos.

En este caso la responsabilidad del proceso de AEI es asumida por los miembros de la CAEI, contando con la colaboración de un asesor externo. La constitución multidisciplinaria y heterogénea, en cuanto a trayectoria académica e institucional de sus

integrantes permitió consensuar una mirada institucional que consideramos se refleja en el informe elaborado.

El compromiso de recursos financieros por parte del Consejo Superior para este proceso, orientado a los integrantes de la CAEI, se constituyó en un factor favorable para el desarrollo del proyecto.

Los criterios y subcriterios para el análisis de las dimensiones, generados en la primera etapa del proceso, son el fruto de profundas discusiones y acuerdos sobre el modelo de Universidad deseado por la CAEI. Estas actividades contribuyeron a lograr la cohesión e identidad de la CAEI, superando el carácter de pertenencia de sus integrantes a sus unidades de origen.

En su conjunto, las encuestas, cuestionarios y entrevistas constituyen un corpus documental de enorme riqueza, que se encuentra a disposición de todos los miembros de la comunidad universitaria, permitiendo realizar un análisis en profundidad de aspectos o segmentos de la institución que van más allá de la primera aproximación del informe. Con esa finalidad, se ha realizado una compilación en formato electrónico (CD) de la información estadística básica y de todas las encuestas para cada Unidad Académica de la UNMdP, que ha sido entregada a las autoridades de cada Facultad el 20 de septiembre de 2007.

Teniendo en cuenta la complejidad de las tareas realizadas, la decisión de acentuar el carácter participativo del proceso, la realización de la difusión de los resultados a medida que se iban obteniendo, y las dificultades que existieron para lograr la devolución de encuestas y cuestionarios en los tiempos planificados, se considera altamente satisfactorio que se cuente con un informe de AEI a un año y medio de iniciado el proceso.

## Bibliografía

1. CONEAU (1997): “*Lineamientos para la Evaluación Institucional*”. CONEAU: aprobado Resolución N° 094/1997, Comité Ejecutivo del CIN y el CRUP.
2. Krotsch, Pedro (2002): “*El proceso de formación e implementación de las políticas de evaluación de la calidad en la Argentina*”. En Krotsch (comp.): *La Universidad Cautiva. Legados, Marcas y Horizontes*. Ediciones Al Margen, La Plata.
3. Lafourcade, Pedro (1996): “*Universidad y Procesos de Autoevaluación Institucional*”. Documento de Trabajo. Universidad Nacional de Mar del Plata
4. Sigal, Victor (1989): “*Estudio de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Sociología de una Universidad Argentina*”. Universidad Nacional de Mar del Plata.
5. Vega, Roberto (2003): Documento de Trabajo. Universidad Nacional de Mar del Plata.