

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL
CENTRO DE LA PROVINCIA DE
BUENOS AIRES**



**PLAN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL
(PDI)**

2018-2022

**PLAN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL
(PDI)**

2018-2022

Rector: Cr. Roberto Tassara

Vicerrector: Dr. Marcelo Aba

Asesor externo del PDI: Dr. Gustavo Blutman

Coordinador del PDI: Dr. Marcelo Aba

Aprobado por Resolución de Consejo Superior N° 4861 del 21/12/2018

INDICE

1. Universidad y Sociedad	3
2. La Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires	4
3. Breve historia de la Universidad	6
4. La Universidad hoy	7
5. El Plan de Desarrollo Institucional en marcha	10
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
6. Marco conceptual	11
7. La metodología	13
8. Situación actual – situación requerida	21
9. Ejes, dimensiones y acciones del Plan de Desarrollo Institucional	22
I. EJE POLÍTICA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	23
a. Dimensión fortalecimiento de la gestión institucional y administrativa	23
b. Dimensión fomento y consolidación de los derechos humanos y la perspectiva de género	24
c. Dimensión desarrollo de una gestión ambiental como política transversal para una universidad sostenible	24
d. Dimensión logro de mayor integración entre Unidades Académicas y entre sedes	24
e. Dimensión fortalecimiento y posicionamiento de la imagen institucional y la comunicación estratégica	25
f. Dimensión fortalecimiento de la internacionalización y cooperación internacional	25
Resultados esperados	25
Fortalezas y Retos	26
II. EJE BIENESTAR DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA	27
a. Dimensión profundización de las acciones de bienestar estudiantil	27
b. Dimensión promoción del bienestar del personal universitario	28
c. Dimensión adecuación de la oferta de educación inicial según necesidades de la comunidad universitaria	28
Resultados esperados	28
Fortalezas y Retos	29
III. EJE INFRAESTRUCTURA	30
a. Dimensión generación de un plan director estratégico de infraestructura y mantenimiento sostenible y sustentable	30
Resultados esperados	31
Fortalezas y Retos	31
IV. EJE GESTIÓN ACADÉMICA	32
a. Dimensión continuidad de las acciones referidas a la oferta de estudios secundarios de la Universidad	34
b. Dimensión ingreso. Matrícula y articulación entre la escuela secundaria y la Universidad	34

c. Dimensión permanencia. Apoyo a estudiantes para detección de dificultades	34
d. Dimensión graduación. Aumento del número de graduados por cohorte y reducción de tiempos en la graduación	35
e. Dimensión registro y procesamiento de la información académica	35
f. Dimensión carreras de grado (planes de estudio, ampliación de oferta académica, trayectos formativos)	36
g. Dimensión utilización y difusión de tecnologías educativas	36
h. Dimensión promoción de la educación a distancia	36
i. Dimensión accesibilidad para personas con discapacidad	37
j. Dimensión profundización del vínculo con los graduados y capacitación continua	37
k. Dimensión capacitación docente y nodocente	37
l. Dimensión carrera académica	38
Resultados esperados	38
Fortalezas y Retos	39
V. EJE INVESTIGACIÓN, POSGRADO Y TRANSFERENCIA	40
a. Dimensión promoción y fortalecimiento de las actividades de investigación	41
b. Dimensión fortalecimiento y articulación de los posgrados	41
c. Dimensión iniciación temprana en la investigación	42
d. Dimensión fortalecimiento de las actividades de vinculación y transferencia universitaria con mirada estratégica regional	42
Resultados esperados	42
Fortalezas y Retos	43
VI. EJE EXTENSIÓN Y CULTURA	44
a. Dimensión fortalecimiento de las acciones de extensión universitaria y de integración a las necesidades de la sociedad y la región	45
b. Dimensión diversificación y regionalización de las actividades culturales	45
c. Dimensión interacción con actores de la región	46
Resultados esperados	46
Fortalezas y Retos	46
Bibliografía	47
Anexo I: Listado de participantes	49
Anexo II: Instrumentos para los Talleres I y II	57

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PDI)
UNIVERSIDAD DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
2018-2022

1. Universidad y Sociedad

La sociedad actual vive profundos procesos de transformación que ocurren de manera incesante y en muchos casos inesperada. Entre esos cambios se destaca el rol central que el conocimiento ha adquirido en la conformación de la nueva estructura social, proceso que todo indica, se irá profundizando en el futuro. En ese contexto, el conocimiento y la información se convierten en esenciales para el desarrollo de los procesos productivos que, en conjunto con aspectos sociales, ambientales e institucionales, contribuyen a la generación de riqueza y el bienestar para los pueblos.

En el marco de estos procesos, la Universidad adquiere un papel preponderante, no sólo ya en la generación de nuevos conocimientos, sino también como garante de que el beneficio generado alcance a toda la sociedad en la manera más homogénea y equitativa posible. Para ello, requiere de una vinculación activa y permanente con el medio social a fin de proveer respuestas efectivas a los problemas reales de la sociedad que la sostiene, anteponiendo una mirada humanista de la ciencia por sobre cualquier otro interés.

Así, el desafío actual consiste en pensar una Universidad para el mañana, que resulte en una institución capaz de ser parte y motor del desarrollo futuro de la sociedad.

A 100 años de la Reforma Universitaria, el sistema universitario argentino en general y la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (en adelante UNCPBA) en particular, han hecho suyos los desafíos planteados en la gesta encabezada por un grupo de jóvenes estudiantes cordobeses que llamaron, en su Manifiesto Liminar, a abandonar una universidad cerrada y de minorías, para ir hacia una organización en la que, en un marco de plena autonomía, la educación, la ciencia, la tecnología y las artes sean un medio para la libertad y la igualdad, garantizándolas sin distinción social, género, etnia, religión ni edad, al tiempo que fortalezca el ejercicio de la democracia. Justo es mencionar aquí, que el no arancelamiento de los estudios universitarios, instaurado en 1949 y que ubica a nuestro sistema en una situación de avanzada a nivel mundial, ha sido una herramienta fundamental para su logro.

Mucho se ha avanzado, pero igualmente cierto es que mucho es el camino que queda por recorrer, como acertadamente plantea la Declaración de la CRES 2018, al reconocer que “*aún no se apagan en la región la pobreza, la desigualdad, la marginación, la injusticia y la violencia social*”¹. Más aún, hace explícito el llamamiento a “*que nuestras instituciones deben comprometerse activamente con la transformación social, cultural, política, artística, económica y tecnológica que es hoy imperiosa e indispensable. Debemos educar a los dirigentes del mañana con conciencia social y con vocación de hermandad latinoamericana. Forjemos comunidades de trabajo donde el anhelo de aprender y la construcción dialógica y crítica del saber entre docentes y estudiantes sea la norma. Construimos ambientes*

¹ Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe (CRES) 2018 [http://www.cres2018.org/uploads/declaracion_cres2018%20\(2\).pdf](http://www.cres2018.org/uploads/declaracion_cres2018%20(2).pdf) (página 1)

democráticos de aprendizaje, donde se desenvuelvan las manifestaciones vitales de la personalidad y se expresen sin límites las creaciones artísticas, científicas y tecnológicas”².

Sustentado en estos hitos históricos y en medio siglo de crecimiento institucional plenamente alineado con esas consignas, la UNCPBA hace suyos los principios que guían el desarrollo de un sistema universitario latinoamericano fuertemente arraigado en el “*postulado de la Educación Superior como un bien público social, un derecho humano y universal, y un deber de los Estados. Estos principios se fundan en la convicción profunda de que el acceso, el uso y la democratización del conocimiento es un bien social, colectivo y estratégico, esencial para poder garantizar los derechos humanos básicos e imprescindibles para el buen vivir de nuestros pueblos, la construcción de una ciudadanía plena, la emancipación social y la integración regional solidaria latinoamericana y caribeña*”³.

2. La Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Lo antes planteado se ve reflejado en las definiciones fundacionales que establece el Estatuto de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires en su Capítulo I – Fines, artículos 1 y 2 que rezan:

Artículo 1º: La Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires tiene, como Institución de Enseñanza Superior, la misión esencial de desarrollar y difundir la cultura universal, organizando e impartiendo la enseñanza humanista, científica, profesional, artística y técnica; promoviendo las investigaciones; coordinando los diversos niveles educativos y propendiendo a la formación integral e idónea del hombre como sujeto y destinatario de la cultura, con un deseado nivel ético y moral.

Artículo 2º: Su actividad se orienta al esclarecimiento de los grandes problemas humanos, con estricta y ajustada misión de la problemática nacional y en especial, aquellos atinentes a la región de la Provincia de Buenos Aires en la que se desenvuelve; área en la que preferentemente insertará su actividad y proyectará su acción educadora e investigativa.

Así, y en el mencionado contexto nacional e internacional, la UNCPBA aparece hoy como una organización fuertemente desarrollada y con sólidos basamentos institucionales. Esta realidad es el producto del permanente esfuerzo de todos y cada uno de los integrantes de su comunidad. El análisis detallado de las dimensiones que hacen a la vida institucional da fundamento al diagnóstico anterior. Por ejemplo, en lo académico se cuenta con una oferta de gran reconocimiento, sustentada en recursos humanos con alta preparación y vocación y que tiende día a día a mejorar la inclusión social. También, se ha dado un significativo desarrollo en infraestructura, fuertemente potenciado en los últimos años y al que se agregan obras en marcha y proyectos presentados con igual importancia. Asimismo, se han dado pasos sustanciales en cuanto a la integración de la Universidad con su entorno. Todo esto realizado en un marco basado en la pluralidad, la solidaridad y el respeto por los Derechos

² Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe (CRES) 2018 [http://www.cres2018.org/uploads/declaracion_cres2018%20\(2\).pdf](http://www.cres2018.org/uploads/declaracion_cres2018%20(2).pdf) (página 4).

³ Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe (CRES) 2018 [http://www.cres2018.org/uploads/declaracion_cres2018%20\(2\).pdf](http://www.cres2018.org/uploads/declaracion_cres2018%20(2).pdf) (página 1).

Humanos, herramientas indispensables para contribuir al desarrollo sustentable, soberano, con justicia social y libre acceso al conocimiento generado, para todos los argentinos. Estos logros han sido posibles en un contexto presupuestario que no sólo se logró estabilizar en su momento, sino que además permitió el desarrollo actual.

Lo antes dicho forma parte del capital de nuestra Universidad al que todos, sin distinciones, debemos defender pues muy arduo ha sido el camino que hoy permite gozar de esta realidad. No obstante, un mundo cambiante y profesiones que requieren ajustes en la formación y una continua actualización hacen necesario que, sin abandonar jamás los principios rectores que condujeron a este presente, se realicen adecuaciones continuas que permitan a la Institución trascender en la búsqueda de su superación permanente. Conscientes de que en educación jamás se llega a destino, sólo se obtienen logros que resultan la plataforma para dar el siguiente paso.

Actualmente, la Universidad se encuentra en una etapa muy particular de su vida institucional. En efecto, cumplidos los 50 años del inicio de los estudios universitarios en la región y más de 40 de su nacionalización, la Institución ha atravesado exitosamente su etapa fundacional y ha alcanzado una fuerte consolidación en sus distintas dimensiones, etapa que coincide con un importante recambio generacional.

Se han recorrido caminos que han dado una clara fisonomía a esta Casa: participación de todos los claustros en el cogobierno, carrera académica, acreditación de carreras de grado y posgrado, inicio de la consolidación de la Subsede Quequén, Necochea con el establecimiento de una carrera permanente con financiamiento asegurado, conformación de seis unidades ejecutoras de doble o triple dependencia con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CICPBA), un gran impulso a la extensión, incluyendo la creación de la Secretaría y actividades de vinculación y transferencia con todo el tejido social de la región, fuertes políticas de inclusión para estudiantes (comedores y residencias en todas las sedes, sostenimiento del sistema de becas, mejoras en la atención de la salud integral de los estudiantes y deporte universitario) y una sana convivencia que nos ha permitido crecer y posicionarnos, sin perder oportunidades de desarrollo. Esto se traduce en participación amplia de todos los claustros, calidad en la enseñanza, excelencia en la investigación, compromiso social e inclusión y el desafío es consolidarlo y potenciarlo a futuro.

Se hacen necesarias entonces, en este momento de la historia institucional, estrategias que propendan al sostenimiento y la profundización de los logros y la identificación y superación de los nuevos desafíos asegurando en cada una de esas acciones el desarrollo armónico de cada una de las sedes, rescatando el espíritu eminentemente regional que dio origen a esta Universidad y que se proyecta para su futuro. Resulta prioritario entonces, avanzar en la definición de un **Plan de Desarrollo Institucional** que asegure el cumplimiento de sus misiones y funciones, con participación activa en su construcción de toda la comunidad.

3. Breve historia de la Universidad

En 1974, a través de la Ley 20.753, se crea la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires con la finalidad de reunir en una universidad nacional las estructuras universitarias existentes en las ciudades de Tandil, Olavarría y Azul⁴.

En 1963, a instancias del Dr. Osvaldo Marcelino Zarini, gran impulsor de la educación superior en la región, y acompañado por una “Comisión promotora de Estudios Superiores con posible jerarquía universitaria” comenzaron a darse los primeros pasos hacia la concreción del sueño forjado durante años de la creación de los primeros estudios universitarios en la ciudad de Tandil.

El 30 de mayo de 1964, inició sus actividades formales el Instituto Universitario de Tandil. La actividad académica de este instituto privado se inició en la Facultad de Ciencias del Hombre, a la que se agregaron en 1965 las Facultades de Ciencias Económicas y Ciencias Físico-Matemáticas y en 1969 la Facultad de Ciencias Veterinarias.

En 1969 se fundó el Instituto Universitario de Olavarría, sostenido económicamente por la Fundación Fortabat y por el gobierno municipal y dependiente académicamente de la Universidad Nacional del Sur, que controlaba las actividades de sus dos Departamentos, Ingeniería y Ciencias Económicas.

En 1973, en el marco de la creación de nuevas universidades nacionales, también la ciudad de Azul incorporó a su oferta educativa los estudios superiores creando el Departamento de Agronomía dependiente del Instituto Universitario de Olavarría. Adscripto desde el punto de vista académico a la Universidad Nacional del Sur, los fondos que financiaban sus actividades provenían de un grupo de pioneros quienes decidieron formar la “Comisión de Apoyo y Promoción de la actividad universitaria”, los señores Carlos R. Azcona, Juan T. Wallace, Guillermo Güerci y Eduardo Villanueva entre otros vecinos de Azul.

Estos tres emprendimientos locales confluyeron en un proyecto de alcance regional, la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Entre los fundamentos del proyecto de ley presentado por los Senadores Nacionales Juan Carlos Pugliese y Fernando de la Rúa, se hacía referencia a la importancia de la zona de influencia de la Universidad proyectada y lo insuficiente de la oferta privada para contener la demanda de estudios universitarios en la región.

El 9 de octubre de 1974 se firmó el decreto que promulgó la ley N° 20.753 del 18 de septiembre de 1974, de creación de la UNCPBA. Así, en Tandil se mantenía la Facultad de Ciencias Veterinarias, la Facultad de Ciencias del Hombre se convertía en Facultad de Humanidades, la de Ciencias Físico-Matemáticas en Ciencias Exactas y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Tandil integraría, junto a la estructura académica del Instituto Universitario de Olavarría, la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA. Por último, el Departamento de Ingeniería del instituto olavariense se transformaba en Facultad de Ingeniería, mientras que en Azul comenzaba a funcionar la Facultad de Agronomía. De acuerdo a la Ley que da por creada la UNCPBA, ésta define su zona de influencia directa como un amplio sector del centro de la provincia de Buenos Aires que incluye los siguientes partidos: Tandil, Azul, Olavarría, Necochea, Lobería, San Cayetano,

⁴ Este párrafo y subsiguientes fueron extraídos la reseña histórica del sitio de la UNICEN: <https://www.unicen.edu.ar/content/rese%C3%B1a-hist%C3%B3rica> recuperado el 04-07-2018.

Tres Arroyos, Adolfo Gonzáles Cháves, Benito Juárez, Laprida, General La Madrid, Bolívar, 9 de julio, 25 de Mayo, General Alvear, Tapalqué, Las Flores, Rauch, Ayacucho y Balcarce.

Con el tiempo se diversificó la oferta de carreras de grado y de posgrado, se crearon nuevas unidades académicas como la Facultad de Ciencias Sociales en Olavarría (a partir de la hasta entonces denominada Nueva Facultad), la Facultad de Arte en Tandil (sobre la base de la Escuela Superior de Teatro) y las Escuelas Superiores de Derecho en Azul (ya convertida en Facultad) y de Ciencias de la Salud en Olavarría. Además, se creó la Unidad de Enseñanza Universitaria Quequén en el partido de Necochea. En el nivel pre-universitario, en tanto, se crea en Tandil la Escuela Secundaria Nacional Ernesto Sábató y, en Olavarría, la Escuela Nacional Adolfo Pérez Esquivel. También, abre sus puertas en Tandil el Centro de Capacitación, Cultura y Deportes, conocido como “Universidad Barrial”.

En síntesis, hay en la actualidad 4 emplazamientos en los que la Universidad desarrolla sus actividades con presencia efectiva: Tandil, Olavarría, Azul y Quequén siendo por constitución histórica y por realidad actual, una institución eminentemente regional. Muchas otras acciones se llevan cabo en numerosos puntos de la región en los que, pese a no existir una radicación física, sí existe una continua presencia institucional lo que requiere una articulación permanente con el rectorado y entre sí.

4. La Universidad hoy

La UNCPBA se proyecta hoy como una sólida institución académica, merecedora de un significativo prestigio en la sociedad y capaz de liderar procesos de desarrollo económico y social regional, a través de acciones de calidad en educación para toda la vida, generación y transferencia de conocimiento con un diseño programático que articula su posicionamiento a nivel local, nacional e internacional y un equilibrado cumplimiento de todas sus funciones y misiones.

Desde su creación, y más especialmente en los últimos años, la Universidad se abocó a la tarea de trascender el modelo tradicional de institución (en estructura y actores), y concretar un nuevo tipo de universidad, orientada por una programación institucional que contenga las estrategias que garanticen un crecimiento armónico, consolidando los éxitos alcanzados, pero promoviendo al mismo tiempo los cambios necesarios, discutiendo metas, misiones, funciones y las formas de ejecución de esas políticas de la manera más efectiva y eficiente.

Resulta así prioritario profundizar el proceso de mejora de la calidad y pertinencia de las misiones y funciones de la Universidad (docencia, investigación, transferencia y extensión), de manera que sus acciones incidan positivamente en la situación socio-económica de la región y el país, mejorando su posicionamiento institucional y llevando a cabo un modelo de gestión caracterizado por una muy alta participación y compromiso de su comunidad en el diseño e implementación de políticas centrales.

La Universidad cuenta hoy con 10 Unidades Académicas localizadas en sus tres sedes y una subsede radicada en Quequén (Necochea). Ellas son:

Escuela Superior de Ciencias de la Salud (Olavarría)

Facultad de Agronomía (Azul)

Facultad de Arte (Tandil)

Facultad de Ciencias Económicas (Tandil)

Facultad de Ciencias Exactas (Tandil)

Facultad de Ciencias Humanas (Tandil)

Facultad de Ciencias Sociales (Olavarría)

Facultad de Ciencias Veterinarias (Tandil)

Facultad de Derecho (Azul)

Facultad de Ingeniería (Olavarría)

Subsede Quequén (Necochea)

Bajo esta estructura administrativa, la Universidad brinda 64 carreras de grado que cubren un amplio espectro disciplinar y a las que se suman 8 carreras formales de pregrado y una importante oferta de Diplomaturas y Diplomaturas Universitarias. Cursan sus estudios en esta Casa de estudios más de 14.000 estudiantes que provienen de toda la provincia de Buenos Aires, registrándose además inscriptos de todas las regiones del país, al tiempo que año a año se renueva la visita de estudiantes de otros países en programas de intercambio. En 2018 se registró el ingreso de 4.773 alumnos. Además, las unidades académicas tienen ofertas de pregrado, de formación continua y un sinnúmero de cursos, jornadas y actividades que incrementan cada año esas cifras de manera variable.

A nivel de posgrados, la Universidad brinda a través de sus Facultades 7 Especialidades, 13 Maestrías y 11 Doctorados, con elevado prestigio a nivel nacional e internacional y que registran una matrícula de aproximadamente 1.165 estudiantes.

Se suman a esta oferta programas especiales como el de Adultos Mayores que brinda capacitación y contención a alrededor de 2.500 personas cada año, en las ciudades de Tandil y Azul, actividades que se complementan con programas apoyados por la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES). En la sede de Olavarría, se lleva a cabo el Programa Universidad para Adultos Mayores Integrados (UPAMI) en convenio con la Unidad de Gestión Local XXX de Azul, del cual participan aproximadamente 140 personas.

Por su parte, la Secretaría de Extensión mantiene cursos abiertos a la comunidad en los que cada año se inscriben alrededor de 1.450 personas que concurren en busca de formación y capacitación. Mientras tanto, el Centro de Capacitación, Cultura y Deportes, reconocido como la Universidad Barrial, marca su presencia en la populosa barriada de Villa Aguirre (Tandil) y desde allí ofrece a toda la ciudad una importante oferta de capacitación laboral y una intensa actividad cultural por la que transitan más 1.200 cursantes. Paralelamente, el Departamento de Lenguas ofrece cursos de diferentes idiomas abiertos a la comunidad, a los que asisten regularmente alrededor de 320 alumnos y el Departamento de Deportes, que a través de sus actividades externas suma más de 1.340 participantes.

Desde la Coordinación de Cultura, recientemente creada, se promueve el desarrollo artístico y cultural en las ciudades de Tandil, Azul, Olavarría, Quequén y la región. Este espacio impulsa proyectos de circulación artística con elencos estables de reconocida trayectoria en el campo, propicia las industrias creativas, alienta la creación y formación continua en diferentes disciplinas artísticas, fortaleciendo experiencias de trabajo asociadas con instituciones y organizaciones de la comunidad.

Complementan la oferta de formación de la Universidad, dos Escuelas Secundarias Nacionales de reconocido prestigio, una en Tandil y otra en Olavarría, a las que asisten cerca de 700 alumnos. La Institución cuenta además con un jardín de infantes (en Tandil) y tres jardines maternos (dos en Tandil, uno en Olavarría) a los que próximamente se sumará un cuarto, en la ciudad de Azul, actualmente en construcción.

Así, la oferta académica de la UNCPBA contiene las necesidades de formación en diferentes niveles de **más de 22.000 estudiantes** que transitan por sus aulas cada año.

Para dar respuesta a las demandas de esta población estudiantil, la Universidad lleva a cabo una serie de acciones, programas y políticas destinadas a generar condiciones de inclusión social y académica, promoviendo la mejora en la calidad de vida de todos sus alumnos y la inserción real del estudiante en la comunidad universitaria. De esta manera, pone a disposición de sus estudiantes, a través de la Secretaría de Bienestar estudiantil, becas, residencias, comedores, salud, deportes, arte, formación general, recreación, etc.

En cuanto a las actividades de investigación, de las cuales participa la mayor parte de la planta docente (1.072 de ellos se encuentran inscriptos en el Programa de Incentivos a Docentes-Investigadores), estas se llevan cabo a través de 31 Centros y 14 Grupos de Actividades Científico-Tecnológicas que abarcan la totalidad de las Unidades Académicas de la Universidad. En los últimos años, algunas de esas actividades confluyeron en la conformación de tres Unidades Ejecutoras de doble Dependencia UNCPBA-CONICET, y otras tres de triple dependencia UNCPBA-CONICET-CICPBA. A partir del año 2013, las actividades de estos centros son coordinadas por el Centro Científico Tecnológico Tandil (CCT). Esta fortaleza en términos de investigación y desarrollo ha hecho que la sociedad de la región se acerque permanentemente a la Universidad en busca de soluciones a problemas que la aquejan y que no encuentran repuesta en otros estamentos, mientras que, por su lado, en los últimos años la Universidad ha dado claras señales de su interés por articular su conocimiento con la sociedad y participar en la solución de sus necesidades, como por ejemplo la financiación de Proyectos de Investigación Orientados (PIOs).

Para el desarrollo de estas actividades la Universidad cuenta con una planta docente conformada por 2.099 agentes, con distintas jerarquías y dedicaciones y una planta nodocente integrada por 779 trabajadores.

En virtud de todo lo expuesto, la UNCPBA es hoy una institución fuertemente consolidada, que goza de prestigio tanto a nivel nacional como internacional y que en el marco de la autonomía que le otorga la ley, desarrolla sus acciones en permanente articulación con la sociedad que la sustenta y a la que pretende servir en cada una de sus acciones para el bienestar de toda la comunidad y el desarrollo inclusivo de la región.

5. El Plan de Desarrollo Institucional en marcha

Los escenarios internacional, nacional y muy especialmente el institucional previamente descritos, determinan que la Universidad tenga la necesidad de definir herramientas de gestión que conformen un **Plan de Desarrollo Institucional** que garantice el sostenimiento de los logros obtenidos, la profundización de las acciones desarrolladas y permita transformar en hechos los desafíos del futuro. Se lo concibe como una propuesta global, generada de manera participativa y que, partiendo de la situación actual, plantee los objetivos institucionales cuya concreción resulte en condición *sine qua non* para plasmar en la realidad la Universidad del futuro que se pretende.

Como antecedentes a este proceso, la UNCPBA realizó en el año 1998 una evaluación institucional como consecuencia de la cual se elaboró el Plan Estratégico Institucional del año 2001. Más recientemente, se trabajó en la elaboración de una propuesta de gestión la cual fue ratificada durante las últimas elecciones por la Asamblea Universitaria (2016) y que constituye los lineamientos de la actual gestión y las Bases para un Plan de Desarrollo Institucional de la UNCPBA.

Esta iniciativa se enmarca en las acciones que ha impulsado la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), generando las condiciones para que todas las Universidades Nacionales cuenten con su respectivo Plan de Desarrollo Institucional⁵.

En lo operativo, la Universidad aspira a potenciar las fortalezas, mitigar las debilidades, actuar ante las oportunidades y considerar las amenazas existentes, análisis que permitirá establecer las brechas existentes para cada dimensión entre la situación actual y la situación deseada, información central para el establecimiento de los objetivos institucionales.

El horizonte al que se aspira es de 5 años, pero con metas parciales que permitan ir escalando progresivamente las necesidades planteadas. No se trata de un documento estático, ni de un plan libro, sino en una acción que se irá resignificando constantemente a partir de los cambios que se gesten en las diferentes etapas.

Resulta necesario mencionar aquí, que el conjunto de acciones que el presente Plan prevé resulta ambicioso a los efectos de ser cumplimentado en su totalidad en el plazo de 5 años. No obstante, la institución ha decidido conformar un Plan de Desarrollo Institucional que contemple un horizonte ideal, aunque lejano, pues considera que estas definiciones de largo plazo resultan indispensables para ajustar las decisiones que cotidianamente se toman y que requieren estar enmarcadas en un ideario institucional más completo y profundo que lo establecido en un plan a corto plazo. En su momento, la institución deberá priorizar aquellas acciones que considere de mayor relevancia para ser llevadas a cabo en el tiempo correspondiente, sin perder nunca de vista el objetivo final de Universidad en plena vinculación con la sociedad.

⁵ <https://www.argentina.gob.ar/educacion/calidad-universitaria/desarrollo-institucional> recuperado el 04-04-2018.

Objetivo general

- Disponer de una herramienta que refleje el proyecto de Universidad que su comunidad, de manera consensuada y con una visión de largo plazo, define para el futuro de la Institución.

Objetivos específicos

- Fomentar una cultura institucional de Planificación para el mediano y largo plazo, mejorando las capacidades de su personal para su definición y puesta en marcha.
- Fortalecer la capacidad de gestión de la Universidad con un horizonte a 5 años a partir de acciones consensuadas por la comunidad universitaria.
- Instrumentar el PDI como herramienta de Gestión institucional.

6. Marco conceptual ⁶

Mucho se ha escrito a la hora de formular propuestas para la mejora de las capacidades del Estado, su rol y la vinculación que, como instancia de orientación estratégica y articulación social, éste debe desarrollar con los actores del mercado y de la sociedad civil. Esta evolución en el pensamiento y la acción se dio con fuerza desde la misma instalación del paradigma jerárquico-*weberiano* y su modelo de gestión burocrático, pero se evidenció de manera más acelerada muy especialmente en estos últimos 40 años. Habiendo atravesado el Estado fuertes procesos de reformas estructurales, se pone hoy nuevamente de manifiesto la necesidad de una reconstrucción institucional sobre nuevas bases ideológico-conceptuales y nuevos modelos y tecnologías de gestión que permitan mejorar las capacidades estatales para la resolución de problemas (Kliksberg, 2011 en Felcman y Blutman, 2011).

La necesidad de mejorar los procesos de formulación y ejecución de políticas públicas implica no sólo disponer de adecuados marcos conceptuales, sino también contar con tecnologías de gestión apropiadas para tener razonables probabilidades de éxito. Un recorrido histórico sobre la temática permite visualizar que, a través del tiempo, las organizaciones públicas y privadas han desarrollado diversas tecnologías de gestión orientadas a mejorar sus productos y procesos, en el marco de un mayor involucramiento de la sociedad civil en el accionar público (Felcman, 2015).

Una tecnología de gestión puede ser entendida como un conjunto de procesos más o menos estandarizados de planificación, organización, coordinación, dirección y control en el ámbito de las organizaciones; en definitiva, se trata de métodos, técnicas e instrumentos para la mejora de la eficacia y la eficiencia del funcionamiento organizacional (Suárez y Felcman, 1974). Asimismo, en un recorrido histórico puede observarse una evolución acelerada de dichas tecnologías desde fines del siglo XIX hasta nuestros días, con una tasa de innovación exponencialmente creciente, desde fines de los años 70 a la actualidad en el ámbito de las

⁶ Basado en Felcman, Isidoro Luis; Blutman, Gustavo; Velázquez, Rocío; González, Ivana; Bobeck, Paula. (2017) *Planeamiento estratégico participativo en el sector público conceptos, metodología e instrumentos*. Documentos de Trabajo del Centro de Investigaciones en Administración Pública. FCE-UBA.

organizaciones públicas (Felcman y Blutman et al., 2013; Felcman, 2015; Pollit y Bouckaert, 2011; Osborne y Gaebler, 2002).

Existen conceptos que vienen repitiendo diferentes autores y organizaciones en el sector público y privado: pensar la planificación exclusivamente como el desarrollo sistemático de una lógica estratégica. A esto se lo denomina habitualmente planeamiento normativo.

El abordaje que proponemos sostiene esta idea, pero la complementa sosteniendo que el fortalecimiento de las democracias no depende únicamente de arreglos institucionales que promuevan el uso de reglas o procedimientos formales, sino que, además, es importante generar capacidades que permitan la gestión de redes de actores, definidos como tales por los procesos de interacción que se establecen entre ellos.

El planeamiento puede tener diferentes orientaciones conceptuales, metodológicas y técnicas:

Planeamiento normativo: La planificación normativa es la forma convencional de planeamiento mediante el cual un equipo técnico elabora un esquema de objetivos y metas que expresan lo deseable para ese conjunto de expertos. El producto más destacado de este tipo de planeamiento es el denominado *Plan Libro*, documento creado bajo una racionalidad técnica que establece una única y mejor manera de realizar las cosas.

Desde esta perspectiva, no resulta necesario considerar los intereses sectoriales de actores diversos, ni los obstáculos y limitaciones que habitualmente condicionan la factibilidad de cualquier plan. Se puede concluir rápidamente que el habitual destino de estos planes son los cajones de los escritorios o los anaqueles de las bibliotecas.

Planificación estratégica situacional. Dentro de los principales antecedentes teóricos que se diferencian de las posturas normativas, se encuentran los desarrollos de Carlos Matus (1993) en relación a lo que él denominó Planificación Estratégica Situacional (PES). Este enfoque sostiene que el Estado desempeña un rol central en la vida social como garante público, siguiendo siempre la idea de generar una visión compartida de futuro y la elaboración colectiva de un proyecto. En definitiva, la planificación estratégica situacional permite transformar un conjunto de intereses sectoriales en el interés colectivo para alcanzar el bienestar general de un sector.

Planificación estratégica participativa. Es una tecnología de gestión basada en el análisis sistemático y la identificación de la brecha existente entre una situación requerida a futuro y una situación actual, teniendo en cuenta escenarios futuros más probables y elaborando políticas, planes y acciones destinados a reducirla (Felcman y Blutman, 2011). El objetivo es integrar a los actores involucrados en el desarrollo en el proceso de planificación.

Adicionalmente, también debe señalarse que la planificación estratégica participativa es la tecnología de gestión más apropiada a esa concepción ideológica de lo público, porque está basada en la participación de todos los actores de un sector u organización. Éstos, bajo la articulación del Estado, elaboran el análisis sistemático e identificación de la brecha existente entre una situación requerida a futuro (visión, misión, valores, fines estratégicos y objetivos) y una situación actual (fortalezas y debilidades), teniendo en cuenta escenarios futuros más probables (oportunidades y amenazas) y promoviendo participativamente la elaboración de políticas, planes y acciones destinados a transformar lo que se tiene en lo que se quiere

(metas). Todo ello se elabora colectivamente generando como producto final una visión compartida de futuro.

Como puede verse, existen fuertes vinculaciones entre paradigma, ideología, modelo de gestión y tecnología. Si queremos instalar efectivamente un Estado inteligente y participativo, la tecnología de gestión a utilizar debe ser pertinente a dicho fin. El planeamiento normativo y el estratégico participativo, son la expresión tecnológica de dos paradigmas, ideologías y modelos de gestión distintos.

La planificación puede considerarse bajo dos perspectivas de diferente escala: la institucional y la sectorial. La primera, enfocada al proceso intraorganizacional, y la segunda referida a un sector específico (de la economía, de lo social, de lo político, etc.). En nuestro caso el trabajo apunta a un Plan institucional.

Un plan estratégico participativo busca señalar un rumbo en el marco de escenarios futuros más probables que involucre a actores, los comprometa, y proporcione a la gestión pública de un modelo y un conjunto de metodologías y técnicas, diseñadas para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos de determinado sector, con los objetivos de las organizaciones públicas y de los actores del mercado y la sociedad civil que en él operan.

7. La metodología

Desde el punto de vista metodológico, un plan estratégico se construye teniendo en cuenta dos dimensiones principales:

- Un proceso sistemático basado en una secuencia de subprocesos, que llamaremos *lógica metodológica*.
- Espacios, ámbitos y procesos especialmente diseñados para la elaboración colectiva del plan, que conformarán la denominada *lógica participativa*.

La lógica metodológica puede ser entendida como aquellos subprocesos sujetos a reglas lógicas y conceptuales necesarios para elaborar el Plan. La que aquí se presenta está compuesta por ocho subprocesos que señalan el camino metodológico a ser empleado por todas las instancias de participación de los actores a lo largo del proceso (Ver gráfico 1).



Figura 1: Planificación Estratégica Participativa: método de los 8 pasos

Fuente: Felcman - Blutman (2017) op. cit.

➤ Subproceso 1: Dirección estratégica

La dirección estratégica está conformada por cinco componentes clave: la visión, la misión, los valores, los fines estratégicos y los objetivos. Ellos conducirán el accionar hacia las metas futuras deseadas, transformándose en horizonte estratégico.

➤ Subproceso 2: Escenarios futuros más probables

Consiste en imaginar modelos de situaciones futuras, su evolución en un horizonte de tiempo determinado y las respuestas posibles que pueden utilizarse para promover los cambios deseados.

➤ Subproceso 3: Situación actual

La descripción de la situación actual supone identificar las diversas realidades problemáticas que hay que enfrentar. El resultado de este proceso es un esquema de condiciones que señala las fortalezas y debilidades que hay que asumir para determinar la capacidad que se posee para lograr los objetivos deseados (Bendlin, 2005).

➤ Subproceso 4: Matriz F.O.D.A.

El análisis F.O.D.A. es una herramienta para determinar estrategias en la búsqueda de un futuro deseado. F.O.D.A. es la sigla de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, variables que se fusionan gráficamente en un cuadro de doble entrada donde éstas se cruzan para su posterior análisis (Aramayo, 2006).

➤ Subproceso 5: Metas

Por definición, las metas se establecen como indicadores para gestionar el avance hacia el logro de los objetivos propuestos, fijando las prioridades (Matus, 1987 y 1991).

➤ Subproceso 6: Brechas (situación actual vs. situación requerida)

Hacen referencia a la distancia existente entre la situación actual y la situación deseada.

➤ Subproceso 7: Políticas, programas y acciones para cerrar las brechas

Las políticas se definen como los grandes cursos de acción que se despliegan en programas, actividades y tareas que permiten cerrar la brecha existente entre la situación actual y la requerida (Matus, 1987 y 1991).

➤ Subproceso 8: Implementación, monitoreo y evaluación

Una vez elaborado el plan estratégico, el siguiente paso es iniciar su implementación, lo que implica un proceso de permanente seguimiento y monitoreo de las acciones y logros, a fin de reducir la diferencia entre la planificación (realizada en los pasos anteriores), su ejecución y los resultados obtenidos (Aguilar Villanueva, 1993).

Lógica participativa: La participación en los procesos de políticas públicas constituye un elemento fundamental dado que son condición para la construcción de gobernanza democrática y, en este sentido, constituye un mecanismo para el empoderamiento social.

Prats (2006) señala que *“para que la gobernanza sea democrática implica la inclusión simétrica no sólo de los sectores público y privado, sino también del sector cívico-social. Para ello, es necesario que los intereses sociales tengan la oportunidad efectiva para organizarse, informarse y participar en la interacción decisional”* (p. 28).

Sin embargo, el desarrollo de un proceso participativo requiere de institucionalización: los actores involucrados deberán apropiarse de los espacios participativos, ocuparlos y utilizar los instrumentos que faciliten la sistematización de sus aportes.

Desarrollar políticas públicas enfocadas a la participación, o bien plantear la participación ciudadana como eje transversal de una gestión, no es sólo un asunto de técnica y eficiencia administrativa, sino sobre todo una cuestión ligada a la posibilidad de construir una mirada común del sector a planificar.

En este sentido, y en lo referido a la lógica participativa o método de participación que se propone, existen tres elementos claves que la sustentan:

- El rol de quien conduce el proceso de planeamiento y de los actores sociales.
- La lógica metodológica que guía el proceso de participación.
- El propio proceso de participación que, siguiendo una secuencia ordenada de actividades desarrolladas en ámbitos participativos, genera involucramiento y compromiso en todos los actores intervinientes y promueve una visión compartida y un proyecto de futuro elaborado colectivamente.

En la lógica participativa se establecen mecanismos de involucramiento a partir de la conjunción de diferentes actores sociales que, siguiendo una metodología de trabajo (lógica metodológica), pueden expresar sus expectativas, necesidades e intereses. La lógica participativa da cuenta de cómo los actores se van incorporando al proceso, de qué manera lo hacen, en qué espacios y cuándo, y especialmente tiende a asegurar la interacción, la representación y el involucramiento de los actores en la elaboración del plan.

Las lógicas metodológica y participativa deben combinarse virtuosamente; no son dos lógicas que operan por separado, sino que ambas deben estar interrelacionadas. Los actores que participan del juego social no lo hacen de manera anárquica, sino que se inscriben dentro de dicho juego siguiendo de manera sistemática la lógica metodológica y su secuencia ordenada de pasos, comenzando por la dirección estratégica, luego la construcción de escenarios, etc. tal como se ha podido ver más arriba.

Describiremos sintéticamente los pasos de la lógica participativa⁷.

✓ **Paso 1: Definición de la dirección estratégica para involucramiento y compromiso de los actores**

La construcción de visión compartida en el planeamiento estratégico requiere tomar una primera decisión estratégica de hacia dónde ir y cómo hacerlo. Debe realizarse tomando en cuenta la opinión de los actores sociales, pues es la única manera de asegurar involucramiento y compromiso. Se trata aquí de dar un primer paso de definiciones ideológicas, conceptuales, metodológicas y técnicas respecto de qué se pretende hacer y a dónde se quiere llegar.

Desde la UNCPBA a partir de diferentes documentos y propuestas se comenzó un proceso de involucramiento de actores. Para eso se conformó un equipo de trabajo liderado por el Dr. Marcelo Aba (Vicerrector), con la conformidad del Cr. Roberto Tassara (Rector) e integrado por: Ofelia Tapia, Carolina Bianchi, Guillermo Corres, Ana Taborga, Fabiana Machiavelli, Omar Losardo, Natalia Giambardino, Mónica Ugarte, María Laura Bianchini, Lisandro Ramos y Valeria Pellegrino.

✓ **Paso 2: Identificación de actores institucionales representativos**

No se pueden lograr resultados si la mayoría de los involucrados en la tarea no está explícitamente de acuerdo con el plan. Mientras mayor sea el grado de participación de los

⁷ Para mayores detalles ver Felcman, Blutman et al 2017 op. cit.

actores relevantes mejores serán las posibilidades de que el plan se cumpla y de que sus logros sean sostenibles en el tiempo.

La selección de actores para los talleres participativos se llevó a cabo bajo la lógica de la amplia participación de la comunidad universitaria. Para ello se diagramó que en los talleres participaran todos los Secretarios de Universidad y desde cada Unidad Académica se convocó a su Decano, un docente, un alumno, un nodocente y un graduado. Ambos talleres contaron con la presencia de más de 70 personas cada uno (Anexo I). Además, en el segundo encuentro se contó con el acompañamiento de dos técnicas de la SPU.

✓ **Paso 3: Definición de estrategias de posicionamiento de los actores: el juego social**

El proceso de formulación de políticas debe entenderse como una red donde todos los actores participan, y definen sus estrategias dependiendo de los recursos que se puedan movilizar, su conocimiento, sus percepciones y visiones estratégicas particulares.

Las herramientas introducidas en los talleres promovieron la plena participación con la consecuente defensa de opiniones por parte de los asistentes. Los instrumentos de recolección de información como la conformación de grupos de trabajo estimularon el debate y la opinión marcando una interacción plena y positiva.



Taller N°1: Actividad de selección de imágenes



Taller N°1: Trabajo en equipos

✓ **Paso 4: Determinación del rol de la Universidad en el proceso de planificación estratégica participativa**

Pensar en transformar las estructuras sociales e incorporar tecnologías de gestión apropiadas para dicha transformación, requiere discutir acerca de qué papel se desea que cumpla la Universidad y su modelo de gestión.

El objeto principal de debate en torno a la gestión pública se centra en la cuestión de los modelos organizacionales más apropiados para transformar las organizaciones públicas y hacerlas efectivas para la satisfacción de múltiples y complejas necesidades e intereses colectivos.

A partir de la elaboración participativa del plan, se busca estimular la responsabilidad y el involucramiento de los actores convocados, para apuntalar un proceso de fortalecimiento institucional.

El estímulo para la participación es impulsado desde la propia Universidad quien recopila los resultados obtenidos como producto de la participación y define la estrategia general del Plan de Desarrollo Institucional.

✓ **Paso 5: Definición de ámbitos de participación**

La incorporación del componente participativo en el proceso de elaboración e implementación del planeamiento se convierte en el elemento distintivo de esta tecnología ya que las políticas públicas no existen “naturalmente”, sino que se trata de construcciones sociopolíticas. En este sentido, las políticas son consecuencia de la confrontación entre diferentes actores con concepciones e intereses, visiones del mundo y hasta paradigmas diversos.

Las instancias generadas de: equipo de seguimiento, talleres participativos, consultas a autoridades, recopilación de información presencial y virtual marcan los espacios necesarios para la constante retroalimentación del producto final.

✓ **Paso 6: Elaboración de una visión compartida**

Una visión es verdaderamente compartida cuando los involucrados construyen una imagen generadora de un vínculo común. Cuando la gente comparte una visión, está conectada por una aspiración común.

Es el primer paso para permitir que quienes registraban nula o escasa interacción, comiencen a trabajar en conjunto, construyan una identidad común, y encuentren coincidencias.

Las estrategias adoptadas en los talleres apuntaron a esa construcción colaborativa para la construcción de un sentido común respetando las diferencias y concentrándose en los acuerdos alcanzados.



Taller N°2: Trabajo en equipo en la definición de las acciones

8. Situación actual – situación requerida

Tomando como punto de partida aquello de que “Una imagen vale más que mil palabras” uno de los ejercicios desarrollados en los talleres buscó identificar, de manera proyectiva, imágenes específicas que representan el “Estado de Situación Actual” de la Universidad/ Facultad y la que represente el “Estado de Situación Requerida”. La selección se realizó de manera individual y grupal. La síntesis de los mismos arrojó los siguientes resultados, y que han servido de insumo para el desarrollo de los ejes, dimensiones y acciones.

Cuadro 1: Resumen: Situación actual - requerida

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN REQUERIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Institución con muchos nodos importantes, con ciertos grados de conexión y de desconexión. • Conjunto de personas que avanzan. • Diversidad entre todos. • Multiplicidad de tareas resolviendo emergencias con mucha disparidad. • Conjunto de intercambios humanos que saben lo que quieren, pero no están en su mejor estado. • Compartimentos estancos. • Falta de intercambio y búsqueda de objetivos en común como Universidad. • Espacio en común. • Conjunto de unidades académicas cercanas pero no interconectadas. • Superposición de actividades y competencia entre espacios internos. • Grados de preocupación e incertidumbre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio desafiante, desconocido, pero sostenida por todos con firmeza. • Carácter regional en un contexto histórico. • Esfuerzo coordinado común. • Pensamiento inclusivo, diverso sumando siempre más protagonistas que conmuevan la historia propia y la de nuestra estructura. • Visión compartida del futuro. • Diversidad de productos. • Contenedora y en dirección a un punto común. • Estructura organizada tecnificada. • Proyecto común compartido por generaciones diferentes, acompañamiento y trasvasamiento generacional. • Universidad participativa, diversa, inclusiva y con compromiso social.

Fuente: Taller UNCPBA 23-03-2018

9. Ejes, dimensiones y acciones para el Plan de Desarrollo Institucional

Lo que se presenta a continuación es el producto interactivo y participativo de la comunidad universitaria de la UNCPBA sobre la base de instrumentos de recolección específicos para cada taller (ver Anexo II).

En el primer taller (23-03-18) se propuso realizar aportes y brindar opiniones acerca de los temas centrales que debe desarrollar a futuro la Universidad pensando en un horizonte a 5 años. El objetivo del ejercicio fue contribuir a la propuesta base presentada por las autoridades de la UNCPBA.

Para el segundo taller (18-06-18) se tomaron en cuenta las opiniones vertidas en el taller del 23-03-18 y se planteó realizar aportes sobre acciones y actividades complementando con un set de Fortalezas y Debilidades para ejecutar esas acciones

El resultado de los talleres comprende 6 **ejes** que representan un espacio significativo de intervención. Cada uno de estos ejes agrupa **dimensiones** que identifican un conjunto de temas que a su vez se desagregan en **acciones** que son la secuencia de pasos concretos que se realizan para alcanzar el logro de los objetivos. Contesta a la pregunta: ¿De qué manera? ¿Cómo lo llevamos adelante?

Por cada eje encontramos una **meta** esperada en el marco de las aspiraciones y posibles **resultados** a alcanzar.

Por último, se destacan las principales **fortalezas** del eje y los **retos** de mejora necesaria que nos dan el marco de la situación actual particular y general de la Universidad.

Figura 2: Ejes, dimensiones y acciones



Fuente: Elaboración propia

I. EJE POLÍTICA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

Habiendo transcurrido los primeros 50 años de vida institucional, caracterizados por un fuerte crecimiento y desarrollo, la Universidad se plantea hoy nuevos desafíos en términos de modernización de su gestión y de una administración moderna y eficaz. El desafío consiste en lograr procesos administrativos más sencillos y eficientes para optimizar los recursos humanos, materiales, económicos y de infraestructura. Todo ello en un marco irrestricto de promoción y respeto de los derechos humanos y el ambiente.

Por su fuerte impronta regional, con actividades desarrolladas en las distintas sedes, se requiere de una articulación permanente de éstas con el rectorado y entre sí. De esta manera, se busca no sólo la distribución equitativa de recursos e inversiones, sino también (y muy importante) una participación equilibrada de todas las sedes en la vida de la Universidad. Así, resulta necesaria la implementación de estrategias que permitan la optimización del carácter regional de esta Universidad.

Paralelamente, la fuerte relación establecida con la sociedad de la región, tanto en número de acciones como en su calidad y pertinencia, no siempre es objeto de una apropiada difusión por parte de la Universidad, marcándose de esta manera la necesidad de establecer acciones que promuevan mayor visibilidad a dicha relación a través de un correcto posicionamiento institucional.

Finalmente, la Universidad considera que las actividades de internacionalización constituyen un proceso transversal a toda su estructura y, en este sentido, se convierte en una excelente herramienta para contribuir a la mejora de la calidad de la educación superior. Resulta necesaria una correcta articulación de las ofertas de cooperación internacional disponibles al igual que delinear estrategias que contribuyan a un mejor posicionamiento de la Universidad en el contexto internacional.

Meta a alcanzar: Política y gestión institucional eficaz, eficiente y de calidad.

a. Dimensión fortalecimiento de la gestión institucional y administrativa

Acciones

1. Optimizar el desarrollo de los sistemas de información para la toma de decisiones.
2. Confeccionar manuales de procedimientos en cada sector de la Universidad.
3. Desarrollar un sistema de gestión documental electrónica de expedientes.
4. Crear un área de planificación y acreditación institucional.
5. Construir e implementar indicadores de cumplimiento de metas y objetivos.
6. Desarrollar una política de formación de Recursos Humanos continua para la gestión institucional-administrativa de calidad.
7. Incorporar una dinámica de autoevaluación institucional periódica.

b. Dimensión fomento y consolidación de los derechos humanos y la perspectiva de género

Acciones

8. Fomentar políticas de concientización en la Institución relativas a derechos humanos y género.
9. Desarrollar programas, acciones y protocolos de actuación en cuestiones relativas a derechos humanos y género.
10. Incorporar perspectivas de género y enfoque de derechos humanos en los planes de estudio y en todas las actividades de la Universidad.

c. Dimensión desarrollo de una gestión ambiental como política transversal para una universidad sustentable

Acciones

11. Crear un Área que coordine las políticas ambientales de la UNCPBA.
12. Generar planes, acciones y estrategias para contribuir al desarrollo sustentable.
13. Incorporar la educación ambiental en las instancias de gestión y formación curricular de la Universidad.

d. Dimensión logro de mayor integración entre Rectorado y Unidades Académicas, entre éstas y entre sedes

Acciones

14. Promover el abordaje interdisciplinario de las problemáticas de la Universidad aprovechando las potencialidades existentes en cada disciplina.
15. Utilizar los recursos tecnológicos para facilitar la integración y la conexión entre sedes.
16. Reforzar la presencia de las Secretarías y/o dependencias en sedes de la UNCPBA.
17. Articular la gestión administrativa de Rectorado con las unidades académicas y de estas entre sí.

e. Dimensión fortalecimiento y posicionamiento de la imagen institucional y la comunicación estratégica**Acciones**

18. Favorecer la implementación de acciones que mejoren el posicionamiento estratégico de la UNCPBA, a nivel regional y provincial, contemplando la visión de actores internos y externos a la Institución.
19. Promover la imagen institucional a través de la web y el uso de las redes sociales, con contenido original y relevante.
20. Fortalecer y actualizar los mecanismos de difusión y comunicación de la Universidad.
21. Promover los mecanismos de difusión y comunicación de las Facultades.

f. Dimensión fortalecimiento de la internacionalización y cooperación internacional**Acciones**

22. Fortalecer la gestión de la cooperación internacional, promoviendo la articulación interna (rectorado-unidades académicas) y la capacitación de las áreas y de los actores involucrados.
23. Desarrollar políticas de cooperación inter-institucional con otros actores de la región y el país.
24. Fomentar la participación en redes internacionales para la colaboración en enseñanza, investigación, extensión y gestión.
25. Incrementar las posibilidades de acceso a programas de intercambio para estudiantes, docentes y no docentes.
26. Institucionalizar las vinculaciones internacionales de la comunidad universitaria.

Resultados esperados:

- Recursos humanos, físicos y financieros adecuados y equilibrados.
- Tecnologías de la información y la comunicación incorporadas.
- Políticas de derechos humanos y de igualdad de género aplicadas.
- Cooperación nacional e internacional incrementada.
- Unidades académicas e instituciones regionales integradas articuladas.
- Políticas para una Universidad sustentable aplicadas.
- Política de gestión ambiental y desarrollo sustentable.

Fortalezas	Retos
<ul style="list-style-type: none">• Dimensión adecuada de la institución para la toma de decisiones y su ejecución.• Compromiso regional.• Sentido de pertenencia.• Multiplicidad disciplinar.	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar una mayor capacitación para los recursos humanos• Lograr mayor articulación y comunicación intra e inter-institucional.• Generar estrategias para mejorar la integración territorial de la Universidad.• Modernizar los sistemas de información.• Crear áreas de planificación y evaluación institucional.

II. EJE BIENESTAR DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

La UNCPBA considera relevantes sus políticas orientadas al desarrollo del Bienestar de la Comunidad las cuales tienen como finalidad mejorar tanto las condiciones en que su personal Docente y Nodocente desarrolla sus actividades como promover el bienestar y la igualdad de oportunidades de sus estudiantes.

En cuanto al personal, ambos claustros representan pilares fundamentales para el funcionamiento de la Institución y como tales, la misma busca poner a su disposición herramientas que les permitan dar satisfacción a las demandas que de su seno surgen. Confluyen en estas iniciativas las múltiples acciones que actualmente se llevan a cabo en respuesta a las necesidades de ambos sectores (concursos, licencias, carrera académica, etc.) al tiempo que constituyen una herramienta de vinculación del personal con instancias de gestión de la Universidad (necesidades de capacitación, orientación inicial, cuestiones de la vida diaria laboral, jubilación, etc.).

En términos de bienestar estudiantil, la Universidad despliega una serie de acciones, programas y políticas que tienden a generar un ámbito de inclusión social y académica, promoviendo la mejora en la calidad de vida de todos sus alumnos y la inserción real del estudiante en la comunidad universitaria, brindando condiciones que garanticen que su paso por la Universidad resulte en una etapa de plena formación profesional y humana. Así, becas, residencias, comedores, salud, deportes, arte, formación general, recreación, son pilares de las políticas en ejecución. A través de estas políticas, y en un contexto socioeconómico caracterizado por la desigualdad, la Universidad brinda una acción de contención de aquellos jóvenes que llegan a sus aulas, evitando el abandono por razones no académicas, al tiempo que genera condiciones que posibilitan la llegada de aquellos a los que la vulnerabilidad de su situación económica de origen no se los hubiera permitido.

Las políticas antes mencionadas requieren de la afectación de equipos interdisciplinarios, infraestructura y recursos económicos para su adecuada implementación y que la Universidad proyecta sostener y profundizar a efectos de incrementar la cobertura de las mismas.

Meta a alcanzar: Comunidad universitaria inclusiva, integrada y abierta.

a. Dimensión profundización de las acciones de bienestar estudiantil

Acciones

27. Promover estrategias de inclusión y permanencia de estudiantes a través de distintas acciones, incluyendo la ampliación de la cobertura de beneficios en la medida de las posibilidades (becas, comedores, residencias, deportes, cultura, tutorías y otras estrategias).
28. Adecuar y ampliar la infraestructura destinada al bienestar estudiantil en cada uno de los programas en las distintas sedes.

29. Implementar un área de Estadística y de Comunicación en la Secretaría de Bienestar Estudiantil.

b. Dimensión promoción del bienestar del personal universitario

Acciones

30. Adecuar y ampliar la infraestructura de las instalaciones para que atiendan a las necesidades de la comunidad universitaria.
31. Promover acciones que conduzcan a mejorar las condiciones y el ambiente de trabajo en beneficio de la Comunidad Universitaria, tales como: capacitación, sistematización de actividades operativas, actualización, entre otras.
32. Promover y mejorar la atención, servicios y acciones de orientación y acompañamiento en todas las sedes.
33. Promover actividades sociales, culturales y deportivas, para toda la comunidad universitaria.

c. Dimensión adecuación de la oferta de educación inicial según necesidades de la comunidad universitaria

Acciones

34. Promover la oferta de educación inicial en todas las sedes.
35. Ampliar espacios existentes e incrementar la cantidad de salas para favorecer a mayor cantidad de niños.

Resultados esperados:

- Bienestar de la comunidad universitaria mejorado.

Fortalezas	Retos
<ul style="list-style-type: none">• Existencia de programas de bienestar de la comunidad universitaria consolidados• Existencia de infraestructura básica para el desarrollo de programas de bienestar• Estrecha relación entre la Secretaría de Bienestar y los Centros de Estudiantes de las distintas Unidades Académicas• Estrategias de acompañamiento a los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none">• Articulación de actividades entre miembros de la comunidad.• Mejora de la interrelación entre áreas involucradas.• Profundización de acciones y mejora de la infraestructura orientada al bienestar de la comunidad.

III. EJE INFRAESTRUCTURA

Desde su creación, la Universidad ha tenido un importante desarrollo de su infraestructura, fuertemente potenciado en los últimos años por la adquisición o incorporación de inmuebles (Centro Cultural Tandil, Centro Cultural Azul -ex FANAZUL-, Centro Cultural Olavarría, Universidad Barrial, Facultad de Arte, acceso Teatro La Fábrica, Escuela Superior de Ciencias de la Salud, etc.) a los que se suman la construcción de un significativo número de obras, trascendentes tanto por su envergadura como por su significado para la vida universitaria. Por tratarse de una Universidad eminentemente regional, esta realidad se ve incrementada por la atención equitativa de las necesidades de las distintas sedes. Hoy la Institución cuenta con más 75.000 m² cubiertos en sus cuatro localizaciones, en adecuado estado de conservación y que permiten el normal desarrollo de sus actividades centrales. Esta realidad edilicia impone una permanente acción de mantenimiento para prevenir el deterioro que produce su normal uso. Paralelamente, la intensa vida institucional, marca la continua necesidad de ampliación de edificios y creación de nuevos espacios. Resulta destacable en este punto, que toda la comunidad utiliza las instalaciones de manera racional y evitando cualquier acción que implique su deterioro. Un ejemplo de ello, es la existencia de una cultura institucional de preservación de sus edificios. De todas maneras, tanto las mencionadas acciones de mantenimiento, como la proyección de crecimiento que la propia dinámica institucional impone, hacen necesaria una planificación que abarque de manera equitativa, las necesidades de todas las instancias de la Universidad.

Por lo tanto, la elaboración de un plan director de infraestructura se torna esencial ante esta realidad. El mismo debe contemplar, además de los mencionados aspectos, cuestiones vinculadas a la conectividad, accesibilidad, sustentabilidad ambiental y servicios esenciales para el correcto funcionamiento de la Universidad.

Meta a alcanzar: Plan director general de infraestructura

a. Dimensión generación de un plan director estratégico de infraestructura y mantenimiento sostenible y sustentable

Acciones

36. Generar un proyecto de crecimiento edilicio equilibrado y factible que contemple criterios de sostenibilidad en cuanto a servicios y mantenimiento de los espacios proyectados.
37. Construir indicadores que permitan evaluar y comparar la situación de infraestructura por Unidad Académica.
38. Relevar necesidades y situación de infraestructura por sedes, según criterios homogéneos, a fin de priorizar intervenciones según recursos y demandas.
39. Mejorar la conectividad en relación a las necesidades.
40. Revisar protocolos de monitoreo de edificios y adecuarlos a los requerimientos de seguridad de cada área.

41. Propiciar la ejecución de mejoras para lograr eficiencia energética de los edificios existentes y contemplarlo desde el proyecto en los nuevos edificios.
42. Promover la utilización de fuentes de energías renovables.
43. Implementar una campaña para concientizar sobre el uso racional de la energía.
44. Mejorar la accesibilidad edilicia (caminos, rampas, accesos).

Resultados esperados

- Plan director de infraestructura diseñado e implementado.

Fortalezas	Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura adecuada. • Conciencia respecto al cuidado de la infraestructura. • Superficie potencialmente edificable. • Existencia de saberes profesionales en la Universidad para resolver desafíos que genera la infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las capacidades de sostenibilidad y mantenimiento. • Distribución equitativa de nuevas obras e inversiones en infraestructura y servicios entre Unidades Académicas. • Evaluación de las necesidades en infraestructura. • Relevamiento y actualización de la infraestructura existente. • Promoción de una Universidad sustentable y accesible.

IV. EJE GESTIÓN ACADÉMICA

La universidad argentina en su conjunto y la UNCPBA en particular, requieren la profundización de estrategias tendientes a continuar mejorando sus indicadores en cuanto al ingreso, permanencia y graduación de estudiantes. Mucho se ha avanzado en esta Casa de estudios en términos de inclusión, progresos que se reflejan en la mejora de la infraestructura académica, comedores, residencias, becas, educación en contextos de encierro, incremento de plantas docentes, y un cúmulo de acciones tendientes a facilitar el tránsito de los estudiantes por la Universidad, manteniendo siempre la exigencia en la mejora permanente de la calidad. No obstante, los indicadores (altamente variables entre unidades académicas) muestran que resulta necesario intensificar estas acciones a fin de que todo lo avanzado se refleje en una mejora sustancial del número de profesionales que se gradúan de sus aulas y en la calidad de su formación. En ese contexto, la Gestión Académica se plantea como un conjunto de procesos que tienden a mejorar los proyectos educativos y los procesos pedagógicos, con el fin de responder a diferentes necesidades institucionales, sociales, locales y regionales. Se conecta con la investigación y la extensión e involucra la planificación del quehacer académico y la programación curricular, como así también, la producción de materiales didácticos, la articulación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Así, actúa como espacio social y académico donde ocurren procesos de construcción, circulación y difusión del conocimiento.

Además, la Gestión Académica debe tener un rol central en el vínculo con la escuela secundaria, y generar los mecanismos que garanticen equitativamente el ingreso, la permanencia y la mayor tasa de graduación posible, en un marco de calidad creciente, adecuándose al mismo tiempo a los permanentes y cada vez más acelerados cambios que ocurren en la sociedad. Deberá también considerar la utilización de nuevas tecnologías de la información y la comunicación y sistemas de capacitación continuos para el conjunto de la comunidad universitaria.

Entre estas acciones merecen resaltarse:

a) Ingreso: la experiencia demuestra que resulta necesario complementar las estrategias tendientes a dar mayor equidad entre ingresantes, resultando necesario profundizar las acciones de articulación entre la Universidad y la escuela secundaria, brindando herramientas que equiparen las diferencias de formación entre ingresantes y proporcionando, al mismo tiempo, el acompañamiento necesario para su adaptación a la vida universitaria. En este contexto, existen experiencias previas que han dado excelentes resultados y merecen evaluarse para su generalización en la Universidad. También se requiere prestar especial atención a la detección de vocaciones en futuros ingresantes a las diferentes carreras como también al análisis de potenciales equivalencias entre asignaturas de diferentes carreras que promuevan la movilidad estudiantil dentro de la Universidad en etapas tempranas, en línea con la definición del programa de Reconocimiento de Trayectos Formativos promovido con la SPU.

b) Permanencia: los numerosos y variados mecanismos de apoyo al estudiante existentes hoy deben ser sostenidos y ampliados en el futuro, avanzando, paralelamente, en más y mejores mecanismos de detección de dificultades y prevención del fracaso académico, muy especialmente en los primeros años de las carreras, donde la problemática aparece con mayor

asiduidad. Para ello, se deben fortalecer los equipos de apoyo académico e incrementar las estrategias de acompañamiento a estudiantes con dificultades para la permanencia en el sistema. En este sentido, resulta necesario poder detectar oportunamente al estudiante que se aproxima al riesgo académico y muy importante, diseñar un programa que recabe información certera sobre las causales del abandono de cada estudiante a efectos de poder tomar medidas tendientes a solucionar esas situaciones, en un trabajo conjunto entre las Secretarías Académicas de Universidad y de las diferentes Unidades Académicas.

c) Graduación: ante todo, la Universidad busca la mejora permanente en la calidad del graduado en términos de sus actitudes, capacidades, conocimientos y valores. En este contexto, resulta prioritario para el sistema incrementar el número de graduados por cohorte, procurando además que ello ocurra en un tiempo lo más cercano posible a la duración teórica de las respectivas carreras. Paralelamente, aparece la necesidad de mejorar la articulación de los trabajos finales de carrera con las prácticas profesionalizantes, no sólo como herramienta para facilitar la graduación, sino también como estrategia para mejorar la rápida inserción laboral del graduado. Adicionalmente, los graduados son, a todo efecto, embajadores permanentes de nuestra Universidad en la sociedad y es, en buena medida, gracias a su exitosa inserción en la misma que la Institución goza de su buen posicionamiento actual. Ellos representan una fuente inagotable de información que desde el medio llega a las Facultades y Universidad, resultando de gran importancia para la toma de decisiones institucionales y académicas. Es responsabilidad de esta Universidad propender a una mayor participación de los graduados en la vida institucional y en particular generar una mayor oferta de capacitación continua que permita favorecer su actualización y competitividad en el medio laboral en el que se desempeñan.

d) Formación/actualización docente: en el marco de un proceso de jerarquización de la función docente iniciado hace algunos años (carrera académica, evaluaciones con promoción, programa de formación de recursos humanos) aparece cada día más, una fuerte demanda de capacitación docente en el ámbito de la UNCPBA. Este reclamo es especialmente planteado por quienes, siendo aspirantes o habiendo ingresado a la docencia en los últimos años, tienen a su disposición variadas herramientas de crecimiento individual en otras funciones (investigación, extensión, servicios) y requieren de similares herramientas para su formación docente, la que deberá ser satisfecha a través de ofertas institucionales (Especialidad actualmente en implementación, diplomaturas, cursos, etc.) que contemplen las particularidades de cada disciplina.

e) Desarrollo de nuevas tecnologías educativas: el uso creativo y crítico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) constituye una herramienta transversal a todas las funciones de la Universidad y, por tanto, resulta necesario que éstas cuenten con acciones concretas de apoyo y asesoramiento que potencien su implementación. A través de estas acciones se buscará que la educación universitaria fortalezca su carácter democratizador para el acceso, al tiempo que procure elevar la calidad integral de las ofertas. El trabajo mancomunado de la Universidad y las distintas unidades académicas deberá permitir la definición de lineamientos generales en materia de inclusión de TICs en docencia, extensión, investigación y, específicamente, en materia de educación a distancia, brindando un marco institucional para las mismas.

Meta a alcanzar: Formación universitaria integral, continua y de calidad.

a. Dimensión continuidad de las acciones referidas a la oferta de estudios secundarios de la Universidad

Acciones

45. Consolidar y ampliar a todas las sedes de la Universidad las escuelas secundarias de propia dependencia.
46. Generar acciones tendientes a promover una mayor articulación entre las escuelas secundarias de la Universidad y unidades académicas.

b. Dimensión ingreso. Matrícula y articulación entre la escuela secundaria y la Universidad

Acciones

47. Consolidar y fortalecer las acciones del Observatorio Educativo a fin de generar, sistematizar y difundir información sobre la realidad educativa del área de influencia de la UNCPBA.
48. Generar un programa integral de difusión de carreras con especial énfasis en la región.
49. Fortalecer las acciones, programas y proyectos tendientes a articular la Universidad con la escuela secundaria
50. Impulsar la continuidad y fortalecimiento de los programas de la SPU existentes y participar de nuevos programas en estas áreas.
51. Fortalecer las acciones de acompañamiento de trayectoria de los estudiantes desde la escuela secundaria y durante la etapa de ingreso a la Universidad.

c. Dimensión permanencia. Apoyo a estudiantes y detección de dificultades

Acciones

52. Fortalecer las estrategias para la permanencia de estudiantes incluyendo la detección temprana de alumnos con dificultades y el diseño de programas para prevenir el fracaso.
53. Fomentar la conformación de equipos multidisciplinarios en todas las Unidades Académicas para abordar la problemática.

54. Promover la articulación de programas nacionales con la Universidad y las unidades académicas, con participación de todos los claustros y equipos de especialistas.
55. Generalizar las instancias de diagnóstico y sistematización de información relacionadas con los causales de abandono y lentificación de cursada, desde un abordaje multidisciplinario.

d. Dimensión graduación. Aumento del número de graduados por cohorte con reducción de tiempos en la graduación

Acciones

56. Propender a la creación de un plan de graduación, orientado a obtener un mayor número de graduados por carrera.
57. Diseñar y ejecutar estrategias o programas que conduzcan a la efectiva graduación de los estudiantes.
58. Establecer alternativas de articulación de los trabajos finales de carrera con el mundo del trabajo.
59. Generar distintas instancias de apoyo para facilitar la finalización de carreras.

e. Dimensión registro y procesamiento de la información académica

Acciones

60. Unificar, sistematizar, digitalizar y agilizar los procesos relacionados a toda la información académica en el marco de la normativa vigente
61. Optimizar y/o generar bases de datos con información exhaustiva y actualizada permanentemente.
62. Mantener actualizados los procedimientos internos de emisión de títulos en relación a la normativa nacional vigente.

f. Dimensión carreras de grado (planes de estudio, ampliación de oferta académica, trayectos formativos)

Acciones

63. Revisar y actualizar, en los casos que se requiera, los planes de estudio en función de los requerimientos del campo de aplicación o profesional.
64. Incorporar sistemas de evaluación y autoevaluación de la calidad educativa en todos los niveles.
65. Reconocer y validar los trayectos formativos.
66. Analizar la oferta de grado en relación a las necesidades de la región y la sociedad.

g. Dimensión utilización y difusión de tecnologías educativas

Acciones

67. Fomentar la formación continua en el uso de tecnologías educativas en la educación superior.
68. Mejorar los recursos necesarios para la incorporación de las tecnologías y su uso en la enseñanza universitaria.

h. Dimensión promoción de la educación a distancia

Acciones

69. Promover la incorporación de tecnología adecuada y asistencia técnica para potenciar la educación a distancia.
70. Mejorar la plataforma de aulas virtuales.
71. Promover la virtualización de contenidos en carreras existentes como complemento de la actividad presencial.
72. Crear nuevas ofertas de educación a distancia previo relevamiento y diagnóstico de la demanda.

i. Dimensión accesibilidad para personas con discapacidad**Acciones**

73. Adecuar los edificios existentes y planificar mejoras.
74. Contar con un equipo interdisciplinario que permita atender casos de discapacidad, con un abordaje de inclusión.
75. Desarrollar un protocolo para atender casos de discapacidad.
76. Promover la incorporación de equipamiento necesario en el proceso de enseñanza y aprendizaje de las personas con discapacidad.

j. Dimensión profundización del vínculo con los graduados y capacitación continua**Acciones**

77. Impulsar un Área de graduados.
78. Recuperar los intereses de actualización y capacitación de los graduados para la mejora de su formación continua.
79. Fomentar actividades multidisciplinares para la actualización y perfeccionamiento de los graduados.
80. Desarrollar un programa de seguimiento de graduados.
81. Promover la comunicación con los graduados y disponer de información actualizada de todos los graduados de la Universidad.
82. Implementar actividades específicas para los graduados promoviendo su participación en todos los aspectos de la vida universitaria.

k. Dimensión capacitación docente y nodocente**Acciones**

83. Ampliar la oferta de capacitación para docentes y nodocentes por intereses y sectores.
84. Potenciar la vinculación del ingreso y la promoción del personal nodocente con la capacitación del mismo, contribuyendo a la mejora de la calidad institucional.
85. Favorecer las movilidades nacionales e internacionales de docentes y nodocentes.
86. Promover la formación pedagógica y la actualización disciplinar de docentes.

I. Dimensión carrera académica

Acciones

87. Generar políticas que fortalezcan el ingreso y promoción de los docentes
88. Fortalecer la carrera académica incorporando las modificaciones que pudieran surgir de su análisis permanente.
89. Facilitar los mecanismos administrativos y académicos de evaluación.

Resultados esperados:

- Oferta de los estudios secundarios de la Universidad consolidada.
- Articulación con la educación secundaria realizada.
- Ingreso, permanencia y graduación universitaria integrada.
- Tecnologías de última generación para la enseñanza utilizadas.
- Capacitación continua para la comunidad universitaria lograda.
- Registro y procesamiento de la información académica optimizado.
- Carreras de grado (planes de estudios) revisadas y actualizadas.
- Oferta de educación a distancia ampliada.
- Accesibilidad para personas con discapacidad mejorada.

Fortalezas	Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Amplitud geográfica. • Diversidad disciplinar. • Sistema Integral de Educación a Distancia (SIED) creado. • Plataforma virtual creada y con experiencia práctica. • Ejercicio de la autonomía universitaria. • Participación democrática de los claustros en la toma de decisiones. • Carrera académica vigente. • Alto nivel de formación de graduados, docentes y nodocentes. • Existencia de pre universitarios • Articulación con escuelas secundarias. • Amplia propuesta académica. • Interacción continua con los graduados de la Universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación entre las escuelas secundarias y las Unidades Académicas. • Digitalización de procesos. • Puesta en marcha del SIED. • Necesidad de institucionalizar el área de graduados/ atención al graduado. • Conformación de equipos interdisciplinarios para el abordaje de la inclusión a personas con capacidades diferentes. • Desarrollo de procesos de autoevaluación. • Reducción de los tiempos de graduación. • Existencia de escuelas secundarias en todas las sedes. • Integración de las diferentes estrategias existentes en un plan integral de articulación con la escuela secundaria. • Procesos de revisión de propuestas académicas. • Mejora de la informatización de datos, programas y capacitación de usuarios. • Formalización de un área de gestión y seguimiento de graduados en la Universidad.

V. EJE INVESTIGACIÓN, POSGRADO Y TRANSFERENCIA

La UNCPBA cuenta entre sus fortalezas con un importante número de docentes investigadores con reconocimiento nacional e internacional que desarrollan proyectos de investigación que resultan evaluados positivamente en diferentes sistemas. Más aún, la Universidad ha transitado en los últimos años por un proceso de fortalecimiento de grupos de investigación a través de la conformación de las Unidades Ejecutoras de doble o triple dependencia (con CONICET y CICPBA) y del Centro Científico Tecnológico Tandil (CCT) también con el CONICET. Esta realidad altamente favorable debe ser consolidada a futuro y potenciada en colaboración con grupos o investigadores que hoy permanecen fuera de ellos (en algunos casos como Núcleos Consolidados o grupos independientes) y que representan también una importante fuerza de generación de conocimiento para la Institución. Estos grupos en los últimos dos años han participado en convocatorias generadas desde la Secretaría de Ciencia, Arte y Tecnología de la Universidad a efectos de acceder a financiamiento que permita su desarrollo.

El desarrollo científico logrado ha dado origen a una oferta de posgrados (doctorados, maestrías y especialidades) de alta relevancia tanto en número como en calidad de los mismos. Estos posgrados constituyen una importante fuente de formación de recursos humanos propios. A esta oferta de posgrados clásica, en los últimos años, se han sumado diplomaturas, maestrías y especializaciones que surgen de necesidades concretas de la sociedad.

El reconocimiento alcanzado hace que, la sociedad de la región se acerque permanentemente a la Universidad en busca de soluciones a problemas que la aquejan y que no encuentran respuesta en otros estamentos, mientras que en los últimos años la Universidad ha dado claras señales de su interés por articular su conocimiento con la sociedad y participar en la solución de sus necesidades. Estas políticas institucionales se alinean claramente con las definidas por los principales organismos de Ciencia y Tecnología a nivel nacional, que vienen incrementando fuertemente, en el marco de las condiciones para el otorgamiento de subsidios, el peso que se le otorga a conceptos tales como el impacto esperado en la mejora productiva, la pertinencia regional y la solución de problemas de la sociedad como resultado de la investigación desarrollada.

En suma, se asiste hoy a un momento en que confluyen las intenciones de los investigadores, el interés de la Institución y los reclamos de la sociedad, siendo responsabilidad de la Universidad, el desarrollo de políticas que favorezcan la generación de respuestas que lejos de competir con la oferta actual, la complementen. Estas estrategias se deben diseñar bajo la premisa de concentrar sus capacidades en investigación, en conjunto con aquellas en extensión, vinculación y transferencia y que respondan a las necesidades no atendidas de la sociedad de la región.

La vinculación y transferencia constituyen el instrumento institucional idóneo para contribuir con el desarrollo del entorno, respondiendo a las nuevas y cambiantes exigencias del escenario local y global, en un marco de equidad social y sostenibilidad ecológica y comprendiendo el proceso de desarrollo desde una visión holística. La actividad de vinculación y transferencia ha crecido sustancialmente en la UNCPBA en los últimos años, medida en número de proyectos, acceso a instrumentos de promoción específicos, contratos

y convenios con terceros o montos de facturación. Este incremento marca la necesidad de un mayor ordenamiento y sistematización de las actividades en el conjunto de la Institución, al tiempo que se generan estrategias que permitan potenciar las actividades de vinculación y transferencia y la interacción con el entramado social y productivo de la región.

Meta a alcanzar: Afianzamiento y promoción de conocimientos científicos e innovaciones tecnológicas transferibles.

a. Dimensión promoción y fortalecimiento de las actividades de investigación

Acciones

90. Propiciar convocatorias interdisciplinarias contempladas en una política de proyectos institucionales.
91. Promover el desarrollo de nuevos proyectos de investigación acordes a las demandas socio-productivas y a las políticas de la Institución.
92. Fortalecer la investigación, tanto en ciencias básicas como aplicadas, en áreas de vacancia y en unidades con menor desarrollo relativo.
93. Fomentar las redes de trabajo nacionales e internacionales.
94. Fortalecer la investigación con perspectiva social.
95. Estimular la búsqueda de fuentes adicionales de financiamiento públicas y privadas, nacionales e internacionales.

b. Dimensión fortalecimiento y articulación de los posgrados

Acciones

96. Consolidar y fortalecer la oferta de posgrados existentes acompañando los procesos de acreditación de estas carreras.
97. Fomentar la creación de carreras de posgrado con pertinencia disciplinar y/o territorial.
98. Desarrollar posgrados interinstitucionales con co-titulaciones nacionales e internacionales.
99. Ampliar programas de financiamiento, convenios interinstitucionales para intercambio de alumnos y docentes de posgrado a nivel nacional e internacional.

c. Dimensión iniciación temprana en la investigación**Acciones**

100. Promover la participación de estudiantes y graduados en proyectos de investigación.
101. Estimular la presentación a becas de iniciación y de posgrado.
102. Desarrollar mecanismos para despertar la vocación científica en los primeros años de la carrera.
103. Crear instrumentos para lograr mayor articulación entre enseñanza, investigación y extensión.

d. Dimensión fortalecimiento de las actividades de vinculación y transferencia universitaria con mirada estratégica regional**Acciones**

104. Fomentar la vinculación y la transferencia incorporando el concepto de Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Sociales (PDTs).
105. Potenciar la interacción con el entramado social y productivo promoviendo la identificación de conocimiento apropiable y la protección de la propiedad intelectual.
106. Fomentar la generación de empresas de base tecnológica.
107. Fortalecer vínculos con instituciones y organismos públicos y privados para dar lugar a la articulación y transferencia universitaria.
108. Articular con el sector público y privado para promover la salida laboral de los graduados.
109. Promover la generación de métricas de evaluación docente distintivas según el tipo de actividad que desarrolla.

Resultados esperados:

- Estructura de Investigación consolidada con incremento de la cantidad de trabajos científicos y tecnológicos nacionales e internacionales.
- Planta de docentes-investigadores incrementada y de excelencia.
- Formación de posgrado de los docentes-investigadores fortalecida.
- Participación de estudiantes avanzados en actividades de investigación incrementada.
- Ofertas de posgrado consolidadas y fortalecidas.
- Actividades de vinculación y transferencia fortalecidas.

Fortalezas	Retos
<ul style="list-style-type: none">• Masa crítica de investigadores formados en distintas disciplinas.• Posgrados categorizados en diversas disciplinas.• Existencia de una organización de las actividades de Ciencia y Tecnología propia de la Universidad (Núcleos de Actividades Científico-Tecnológicas, NACTs).• Creación de Unidades Ejecutoras con CONICET o CONICET-CICPBA en todas las sedes y de un CCT.	<ul style="list-style-type: none">• Fomento a la formación de posgrado para los docentes-investigadores de todas las unidades académicas.• Estímulo al abordaje interdisciplinario para la resolución de problemas complejos.• Articulación con los distintos sectores de la sociedad.• Consolidación de los sistemas de estímulo a la vinculación tecnológica.• Fomento de la cooperación internacional y asistencia a los investigadores para acceder a la misma.• Desarrollo e incorporación de programas para jóvenes investigadores.

VI. EJE EXTENSIÓN Y CULTURA

La Universidad desarrolla una amplia actividad de extensión a través de la cual asume el desafío de escuchar de manera comprometida a la sociedad a fin de devolverle soluciones tanto para el presente como para el futuro. En la actualidad, se transita un cambio de paradigma en el cual no resulta suficiente abrir las puertas de la Universidad al medio ni ofrecer lo que sabemos hacer o que le demandan. Contrariamente, hoy resulta imperioso salir y formar parte de los desafíos que impone la sociedad a fin de contribuir a mejorar su calidad de vida. Actualmente, los proyectos en marcha van adquiriendo este perfil implicando la integración plena de la Universidad en la comunidad.

La demanda social es creciente y como respuesta se está desarrollando una mayor consciencia universitaria de fomentar el vínculo con la comunidad. En este sentido, se deberá avanzar en la correcta ponderación que este tipo de actividades tiene a la hora de la evaluación docente. A futuro resulta necesario profundizar la mirada transversal e integradora entre las distintas Unidades Académicas confluyendo en actividades más articuladas y enriquecedoras a fin de aprovechar plenamente las potencialidades que en su diversidad ofrece la Universidad. La financiación puesta a disposición de estas iniciativas representa una primera señal del interés institucional con el que cuentan, complementaria a las financiaciones externas y que la Universidad se propone sostener e incrementar en el futuro.

De manera adicional, contribuyen a la extensión que realiza la Universidad, las actividades que llevan a cabo la Universidad Barrial (Centro de Capacitación, Cultura y Deportes de Villa Aguirre), el Programa Barriadas y el Programa para Adultos Mayores. La primera, ubicada en una importante barriada de la ciudad de Tandil, brinda una intensa oferta de cursos de formación y capacitación en oficios y la posibilidad de que los niños asistan a una ludoteca, recientemente inaugurada. El Programa Barriadas se orienta al acompañamiento pedagógico de niños y adolescentes que transitan el sistema educativo formal a través de voluntarios y, en la actualidad, articula con 15 organizaciones localizadas en sectores vulnerables de la ciudad de Tandil. El Programa para Adultos Mayores, por su parte, atiende aproximadamente a 2.500 personas en sus necesidades de formación. Similares actividades se desarrollan en las sedes de Azul y Olavarría.

En relación a Cultura, la UNCPBA genera actividades a diario e influye fuertemente en la definición del entorno cultural que la contiene. Por tanto, se considera necesario también identificar, reconocer y resignificar el aporte que la Universidad realiza al desarrollo cultural de la región. A través de la reciente creación de la Coordinación de Cultura, la Universidad propone una mayor jerarquización de la actividad, para poder así atender a las demandas y necesidades de la comunidad en su conjunto, tanto las originadas en el interior de la Institución, como aquellas provenientes de su entorno. En este sentido, el espacio debe atender a una concepción amplia de la cultura considerando las manifestaciones que otorgan identidad a las comunidades, a las producciones artísticas, a las acciones de resguardo y promoción del patrimonio cultural y el creciente desarrollo de las industrias creativas en nuestra región. Las acciones a emprender estarán orientadas a la formación de públicos y al acceso a la producción y disfrute de las artes como derecho social, posibilitando la vivencia de las mismas, estimulando la producción artística y viabilizando su difusión. Todo esto se

impulsará atendiendo a las necesidades de la región en todas sus acciones, profundizando el trabajo conjunto con las comunidades que integran la zona de influencia de la Universidad.

Meta a alcanzar: Diversidad e integralidad de acciones, actividades, proyectos y programas dirigidos a la comunidad universitaria y a la ciudadanía de la región.

a. Dimensión fortalecimiento de las acciones de extensión universitaria y de integración a las necesidades de la sociedad y la región

Acciones

110. Fortalecer el despliegue territorial de la extensión para ampliar plataformas desde donde intervenir.
111. Jerarquizar la extensión a través de procesos de curricularización, evaluación y categorización docente en extensión.
112. Fomentar acciones que respondan a las necesidades de la sociedad en su conjunto, y de los sectores más vulnerables en particular.
113. Impulsar el acceso amplio y gratuito a la formación para la inclusión a través de talleres abiertos a la comunidad y la capacitación en oficios para una mejor salida laboral.

b. Dimensión diversificación y regionalización de las actividades culturales

Acciones

114. Construir indicadores culturales regionales que aporten a la información para el diseño y ejecución de políticas para el sector.
115. Construir una agenda cultural que favorezca la circulación de elencos estables y actividades artísticas favoreciendo a la articulación entre unidades académicas y sedes.
116. Fortalecer la creación de redes y circuitos culturales con Instituciones públicas, privadas y socio-comunitarias.
117. Estimular el desarrollo de las industrias creativas (diseño, editorial, audiovisual, escénicas, música, softwares educativos y de entretenimientos) y de medios (audiovisual, gráfico y radial).

c. Dimensión interacción con actores de la región

Acciones

118. Fortalecer los vínculos con los estados municipales, provinciales y el estado nacional y con instituciones públicas y privadas con intereses comunes.
119. Articular con las instituciones sociales de la zona para generar proyectos conjuntos que beneficien a la sociedad.
120. Priorizar a aquellos actores que por razones socioeconómicas no pueden acceder a la Universidad, propendiendo a mayores niveles de organización y autogestión en la comunidad.

Resultados esperados:

- Articulación permanente entre la comunidad universitaria y los actores de la región con incremento de las actividades ofertadas.
- Comunicación y difusión continua de actividades técnicas, culturales y artísticas.
- Actividades de extensión jerarquizadas.
- Despliegue territorial de la extensión fortalecido.

Fortalezas	Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Equipos técnico-profesionales con formación y experiencia en áreas clave. • Masa crítica creciente de extensionistas de todos los claustros de la Universidad, en todas las sedes. • Creciente vinculación de la Universidad con un amplio espectro de instituciones y organizaciones sociales. • Existencia de elencos estables de diferentes disciplinas artísticas con reconocimiento y trayectoria profesional. • Posicionamiento de la UNCPBA a nivel regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de las demandas de la sociedad con involucramiento pleno de la institución en las mismas. • Fomento de la homogeneidad en la ponderación de la labor de extensión en las unidades académicas. • Participación de todos los claustros en las actividades de extensión y cultura.

Bibliografía

- Aguilar Villanueva, L.** (1993). *Estudio introductorio*. En Aguilar Villanueva (Ed.), La implementación de las políticas. México: Editorial Porrúa.
- Ackoff R. L.** (1992) *Planificación de la empresa del futuro* – Editorial Limusa España
- Aramayo** (2006). *Manual de planificación estratégica*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen
- Bendlin, C.** (2005). *Curso de Planificación Estratégica*. Recuperado: <http://www.cicoam.org.py/materiales/modulo2/Planificaci%F3n%20y%20Administraci%F3n%20Financiera.ppt>.
- Blutman, G.** (1998) *Aproximaciones a la Reforma del Estado*. Eudeba Buenos Aires
- Bouckaert G. y Pollit C.** (2011). *Public Management Reform: A comparative Analysis – New Public Management, Governance and New Weberian State*. Third Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Felcman, I.** 2017. *Nuevos Modelos de Gestión Pública: tecnologías de gestión, cultura y liderazgo después del big bang paradigmático*. Buenos Aires. Editorial Errepar.
- Felcman, I. – Blutman, G.** (2011). *Nuevos modelos de gestión pública*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.
- Felcman, I., Blutman, G., Mendez Parnes, S.** (2002). *Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina*. Ediciones cooperativas. Buenos Aires
- Felcman, I., Blutman, G. y Azcorra, A.** (2012). *Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020. (PEA²)*. Centro de Investigaciones en Administración Pública. Año 3, Nro.2., Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires, Argentina.
- Felcman, I., Blutman, G., Bobeck, P., Gonzalez, I., Velazquez, R.** (2017). *Planeamiento Estratégico Participativo: concepto, metodología e instrumentos*. UBA- FCE Buenos Aires.
- Macchiarola de Sigal, V.** (2006). *Enfoques de planeamiento y racionalidad de la acción*. Artículo elaborado en el marco del Curso de Posgrado “Epistemología de las Ciencias Sociales”. Universidad de Río Cuarto Argentina
- Matus, C.** (1987). *Política, planificación y gobierno*, Santiago de Chile, Chile: Fundación Altadir.
- Matus, C.** (1993). *Guía de análisis teórico, Seminario de Gobierno y Planificación, Método PES*. Caracas, Venezuela: Fundación Altadir.
- Matus C.** (1991). *Teoría del juego social*. Caracas, Venezuela: Fundación Altadir.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina** (2011). *Documento de Proyecto. Versión 3. Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial*, Buenos Aires. Argentina: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.
- Osborne, D., Gaebler, T.** (2002). *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. (7ª Edición). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Prats Catalá, J.** (2006). “*Veinte años de Modernización Administrativas en los países de la OCDE. Lecciones aprendidas*”, Seminario Internacional sobre Modernización del Estado, Buenos Aires, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires, Argentina.
- Taleb, N.** (2009). *El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable*, Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Anexos

Anexo I: Listado de Participantes

Anexo II: Instrumentos para los Talleres I y II.



Anexo I

Listado de participantes

Taller I 23/03/2018

Anexo I
Listado de participantes
Taller I 23/03/2018

Equipo de trabajo

Ofelia Tapia
Carolina Bianchi
Guillermo Corres
Ana Taborga
Fabiana Machiavelli
Omar Losardo
Natalia Giambardino
Mónica Ugarte
María Laura Bianchini
Lisandro Ramos
Valeria Pellegrino

Facultad de Agronomía

Decana: Liliana Monterroso
Docente: Sonia Arias
Nodocente: Alfredo Grisotto
Estudiante: Matías Pennell
Graduado: Manuel Carrera

Facultad de Arte

Decano: Mario Valiente
Docente: Martín Rosso
Nodocente: Santiago Lombar
Estudiante: Sofía Cheves
Graduado: Cristina Carone

Facultad de Ciencias Económicas

Decano: Alfredo Rebori

Docente: Gustavo Metilli

Nodocente: Mónica Monte

Graduado: Cintia Scoles

Facultad de Ciencias Exactas

Decana: Silvia Stipcich

Docente: Martín Santiago

Nodocente: Sergio Guzmán

Estudiante: Brian López Muñoz

Facultad de Ciencias Humanas

Decana: Alicia Spinello

Vice-Decana: Cecilia Dimarco

Docente: Marcela Guerrero

Estudiante: Anke Zurcher

Estudiante: Valentina Tambella

Graduado: Marcelo Righetti

Facultad de Ciencias Sociales

Decana: Gabriela Gamberini

Docente: María Luz Endere

Nodocente: Marcos Rodríguez

Estudiante: Augusto Olivan

Graduado: Sandra Gómez

Facultad de Ciencias Veterinarias

Vice-Decano: Eduardo Castro

Docente: Miriam Teruel

Nodocente: Cecilia Yrusalimsky

Facultad de Derecho

Decana: Laura Giosa

Facultad de Ingeniería

Vice-Decana: María Peralta

Nodocente: Carla Paola Giordanino

Estudiante: Agustín Rebasti

Escuela Superior de Salud

Vice-Director: Carlos Prego

Docente: Mónica Iturburu

Subsede Quequén

Pro-Secretaria: Marcela Mastrocola

Secretarios de Universidad

Secretaria Académica: Mabel Pacheco

Secretario de Administración: José María Bianchini

Secretario de Bienestar Estudiantil: Rafael Curtoni

Secretario de Extensión: Daniel Herrero

Secretario Legal y Técnico: Ricardo Zarini

Secretario de Relaciones Institucionales: José Araya

Secretario de Ciencia, Arte y Tecnología: Pablo Lotito

Secretario General: Guillermo Corres

Coordinación de Cultura: Claudia Castro

Subsecretario de Vinculación: José Rodríguez Silveira

Subsecretario de Ciencia, Arte y Tecnología: Fernando Piñero

Taller II 18/06/2018

Equipo de trabajo

Ofelia Tapia

Carolina Bianchi

Guillermo Corres

Ana Taborga

Fabiana Machiavelli

Omar Losardo

Natalia Giambernardino

Mónica Ugarte

María Laura Bianchini

Lisandro Ramos

Valeria Pellegrino

Facultad de Agronomía

Decana: Liliana Monterroso

Nodocente: Alfredo Grisotto

Estudiante: Mariano Bosisio

Graduado: Manuel Carrera

Facultad de Arte

Decano: Mario Valiente

Docente: Martín Rosso

Estudiante: Sofía Cheves

Graduado: Lidia Larrieste

Facultad de Ciencias Económicas

Vice-Decano: Miguel Lissarrague

Docente: Gustavo Metille

Nodocente: Mónica Monte

Graduado: Cintia Scoles

Facultad de Ciencias Exactas

Decana: Silvia Stipcich

Docente: Martín Santiago

Nodocente: Sergio Guzmán

Estudiante: Brian López Muñoz

Facultad de Ciencias Humanas

Decana: Alicia Spinello

Vice-Decana: Cecilia Dimarco

Docente: Marcela Guerrero

Nodocente: Lucas Carrasco

Estudiante: Valentina Tambella

Graduado: Marcelo Righetti

Facultad de Ciencias Sociales

Decana: Gabriela Gamberini

Docente: María Luz Endere

Nodocente: Marcos Rodríguez

Estudiante: Augusto Olivan

Graduado: Sandra Gómez

Facultad de Ciencias Veterinarias

Decano: Rodolfo Catalano

Nodocente: Cecilia Yrusalimsky

Facultad de Derecho

Nodocente: Gabriela Bassano

Facultad de Ingeniería

Vice-Decana: María Peralta

Nodocente: Mercedes Rosello

Escuela Superior de Salud

Vice-Director: Carlos Prego

Docente: Mónica Iturburu

Nodocente: Adrián Fernández

Subsede Quequén

Docente: Juan Cruz Maidana

Nodocente: María Teresa Martín

Estudiante: Natacha Montenegro

Graduado: Gustavo Garijo

Secretarios de Universidad

Secretaria Académica: Mabel Pacheco

Secretario de Administración: José María Bianchini

Secretario de Bienestar Estudiantil: Rafael Curtoni

Secretario de Extensión: Daniel Herrero

Secretario de Relaciones Institucionales: José Araya

Secretario de Ciencia, Arte y Tecnología: Pablo Lotito

Secretario General: Guillermo Corres

Coordinación de Cultura: Claudia Castro

Subsecretario de Vinculación: José Rodríguez Silveira

Subsecretario de Ciencia, Arte y Tecnología: Fernando Piñero



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
TALLER I (23/03/2018)
ESTRATEGIAS A FUTURO

-DOCUMENTO DE TRABAJO-

Tareas a realizar

Se propone realizar aportes y brindar opiniones acerca de los temas centrales que debe desarrollar a futuro la Universidad pensando en un horizonte a 5 años.

El objetivo del ejercicio es contribuir a la propuesta base presentada por las autoridades de la UNICEN.

Para realizar esta actividad, tengan en cuenta que se incluyen las definiciones formuladas en su oportunidad por las actuales autoridades. Utilicen la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato:

- Si están de acuerdo, tilden en la columna **“Lo dejamos como está”**.
- Si creen necesario ampliar el tema, tilden en la columna **“Lo modificamos”**, y agreguen las frases que resuman su punto de vista.
- Para cada tema, si considera agregue **Actividades / acciones** sugeridas en la columna
- De considerarlo necesario, en las últimas filas de la tabla llamadas **“Otros temas clave”** indiquen aquellos que consideren prioritarios y que no se encuentren expresados.
- Una vez terminado priorice los que considere los 5 más importantes del 1 al 5.
- El seleccionado en el primer lugar tendrá un valor ponderado de 5, el segundo de 4 y así sucesivamente.
- En grupo computan y lo vuelcan con el puntaje en la hoja adjunta **Ranking de temas seleccionados**.

Nombre y apellido:

Cargo:

Lugar de trabajo:

Ejes	Análisis de los temas propuestos				Priorizar los 5 principales del 1 al 5
	Temas clave	Lo dejamos como está	Lo modificamos /adaptamos por...	Actividades / acciones sugeridas	
A. Política y gestión institucional	1. Fortalecimiento de la gestión institucional – administrativa de la Universidad				
	2. Fomento de los derechos humanos y género				
	3. Fomento de la Internacionalización y Cooperación internacional				
	4. Posicionamiento y comunicación estratégica (área de medios, prensa, difusión, promoción)				
	5. Mayor integración inter-sedes y rotación en reuniones y actividades				
B. Bienestar de la comunidad universitaria	6. Promover la seguridad e higiene laboral				

	7. Potenciar las acciones de bienestar estudiantil (comedores, residencias y becas, salud)				
	8. Continuar y aumentar los Jardines maternos para los miembros de la Universidad				
C. Infra-estructura	9. Programa de mantenimiento y gestión de la infraestructura edilicia y servicios				
	10. Adecuación edilicia para una mayor eficiencia energética y promoción de la construcción sustentable				
D. Gestión académica	11. Continuidad de las acciones preuniversitarias				
	12. Ingreso. Articulación Esc. Secundaria-universidad				
	13. Permanencia: apoyo a estudiantes para detección de inconvenientes y prevención del fracaso				
	14. Graduación: aumento de graduados por cohorte con reducción de tiempos en la graduación				

	15. Mejorar el registro y procesamiento de gestión académica				
	16. Carreras de grado (planes de estudio, ampliación oferta académica, trayectos formativos)				
	17. Utilización y difusión de nuevas tecnologías educativas				
	18. Motorizar y estimular la educación a distancia				
	19. Accesibilidad académica para personas con minusvalías				
	20. Capacitación continua de graduados				
	21. Capacitación docente y no docente				
	22. Carrera académica: programa y transición consensuada generacional				

E. Investigación, posgrado y transferencia	23. Investigación con nuevas líneas y con priorización estratégica institucional				
	24. Fortalecimiento de los posgrados				
	25. Iniciación temprana a la investigación				
	26. Fortalecimiento de las actividades de vinculación y transferencia universitaria (tecnológica, artística, asesoramientos, etc.)				
F. Extensión	27. Fortalecimiento de las acciones de extensión universitaria y de integración a la demanda social				
	28. Profundización del vínculo con los graduados				
	29. Diversificación y regionalización de las actividades culturales				
	30. Interacción con actores de la sociedad civil de la zona				

Otros temas clave	Actividades / acciones sugeridas

Ranking de temas seleccionados

Temas seleccionados individualmente	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

*Aquí ha finalizado el ejercicio.
Muchas gracias.*

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ACCIONES – FORTALEZAS Y DEBILIDADES

UNICEN 18-06-18

Se propone realizar aportes y brindar opiniones acerca de acciones que debe desarrollar a futuro la Universidad pensando en un horizonte a 5 años.

Para realizar esta actividad se tomó en cuenta los aportes realizados en el taller del 23-03-18. Verán más abajo los **Ejes, Temas Clave y Acciones / Actividades sugeridas** (1ª, 2da y 3ª columna).

Primera parte: Acciones

Cada grupo tendrá un eje a cargo y estará coordinado por un responsable afín al eje.

Utilicen la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato:

- Si están de acuerdo dejan como está la columna **“Actividades / acciones sugeridas”**
- Si creen necesario ampliar o modificar la Actividad / Acción escriben con el número romano correspondiente en la columna **“Lo modificamos por o agregamos”**, y agreguen lo que consideren (usen el reverso de la hoja u hojas adicionales si lo necesitan). Puede ser una palabra, parte de la actividad, o una nueva actividad (en este último caso lo numeran con un nuevo número romano)
- De considerarlo necesario justifiquen en la columna **Porque sí / Porque no** señalando con número romano la información que quieren comentar.

Segunda Parte: Fortalezas y Debilidades

Complete **al menos** cinco fortalezas y cinco debilidades que tiene la Universidad para lograr esas acciones

Tercera parte: Presentación

Seleccione de todo lo elaborado las 3 principales acciones para exponer a los otros grupos junto a las Fortalezas y debilidades detectadas

Primera parte

Ejes	Temas clave	Actividades / acciones sugeridas	Lo modificamos por o agregamos	Porque sí / Porque no
A. Política y gestión institucional	1. Fortalecimiento de la gestión institucional – administrativa	I. Modernizar los procesos administrativos considerando el desarrollo de sistemas de información para la toma de decisiones. II. Confeccionar manuales de procedimientos en cada sector de la Universidad. III. Desarrollar un sistema de gestión documental electrónica de expedientes. IV. Crear un área de planificación y acreditación institucional. V. Implementar indicadores de cumplimiento de metas y objetivos. VI. Potenciar la articulación con la gestión administrativa de las unidades académicas.		
	2. Fomento y consolidación de los derechos humanos y la perspectiva de género	VII. Potenciar la gestión de la cooperación internacional, promoviendo la articulación interna (rectorado-unidades académicas) y la capacitación- jerarquización de las áreas y de los actores involucrados. VIII. Desarrollar políticas de cooperación inter-institucional internacional		

		<p>con otros actores subnacionales (municipios intermedios de la región – dependencias del gobierno de la Provincia de Buenos Aires – otros organismos).</p> <p>IX. Fomentar la participación en redes internacionales para el intercambio y colaboración en enseñanza, investigación, extensión y gestión.</p> <p>X. Incrementar las posibilidades de acceso a programas de estudiantes, docentes y no docentes.</p> <p>XI. Capitalizar institucionalmente las vinculaciones internacionales de los investigadores</p>		
	<p>3. Fortalecimiento de la Internacionalización y cooperación internacional</p>	<p>XII. Capitalizar institucionalmente las vinculaciones internacionales de los investigadores.</p> <p>XIII. Profesionalizar más la gestión de la cooperación internacional.</p> <p>XIV. Aprovechar más las oportunidades de la C.I.C.</p> <p>XV. Organizar convocatorias para estancias cortas para docentes y no docentes.</p> <p>XVI. Incrementar las posibilidades de acceso a programas de estudiantes, docentes y no docentes.</p>		

		<p>XVII. Mayor participación de las sedes en las cuestiones de cooperación internacional.</p> <p>XVIII. Generación y participación en foros y/o asociación de Universidades extranjeras.</p> <p>XIX. Desarrollo de acciones coordinadas y homogéneas en todas las unidades académicas.</p> <p>XX. Mayor asesoramiento a estudiantes de intercambio y extranjeros.</p>		
	<p>4. Fortalecimiento y posicionamiento de la imagen institucional y la comunicación estratégica</p>	<p>XXI. Fortalecer el posicionamiento estratégico de la UNICEN, a nivel regional y provincial, contemplando la visión de actores internos y externos a la institución.</p> <p>XXII. Promover la imagen institucional a través de la reelaboración y modernización de la web oficial y el uso de las redes sociales, con contenido original y relevante.</p> <p>XXIII. Fortalecer la producción de contenidos a través del trabajo conjunto entre las áreas específicas.</p> <p>XXIV. Fortalecer la difusión de la Universidad a través de diferentes vías en las ciudades sedes y en el área de influencia.</p>		

		XXV. Fomentar los mecanismos de difusión y comunicación de las Facultades		
	5. Mayor integración entre Unidades Académicas y entre sedes	XXVI. Promover el abordaje interdisciplinario de las problemáticas de la Universidad aprovechando las potencialidades existentes en cada disciplina.		
		XXVII. Utilizar los recursos tecnológicos para facilitar la integración y la conexión entre sedes.		
		XXVIII. Reforzar la presencia de las Secretarías y/o dependencias en sedes de la UNICEN		

Segunda Parte

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Otras	

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ACCIONES – FORTALEZAS Y DEBILIDADES

UNICEN 18-06-18

Se propone realizar aportes y brindar opiniones acerca de acciones que debe desarrollar a futuro la Universidad pensando en un horizonte a 5 años.

Para realizar esta actividad se tomó en cuenta los aportes realizados en el taller del 23-03-18. Verán más abajo los **Ejes, Temas Clave y Acciones / Actividades sugeridas** (1ª, 2da y 3ª columna).

Primera parte: Acciones

Cada grupo tendrá un eje a cargo y estará coordinado por un responsable afín al eje.

Utilicen la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato:

- Si están de acuerdo dejan como está la columna **“Actividades / acciones sugeridas”**
- Si creen necesario ampliar o modificar la Actividad / Acción escriben con el número romano correspondiente en la columna **“Lo modificamos por o agregamos”**, y agreguen lo que consideren (usen el reverso de la hoja u hojas adicionales si lo necesitan). Puede ser una palabra, parte de la actividad, o una nueva actividad (en este último caso lo numeran con un nuevo número romano)
- De considerarlo necesario justifique en la columna **Porque sí / Porque no** señalando con número romano la información que quiere comentar.

Segunda Parte: Fortalezas y Debilidades

Complete al menos cinco fortalezas y cinco debilidades que tiene la Universidad para lograr esas acciones

Tercera parte: Presentación

Seleccione de todo lo elaborado las 3 principales acciones para exponer a los otros grupos junto a las Fortalezas y debilidades detectadas

Primera parte

<p>B. Bienestar de la comunidad universitaria</p>	<p>6. Promoción del bienestar del personal universitario</p>	<p>I. Promover acciones que conduzcan a mejorar las condiciones y el medio ambiente del trabajo en beneficio de toda la comunidad universitaria.</p> <p>II. Promover acciones de orientación y acompañamiento del personal de la universidad.</p> <p>III. Promover actividades sociales, culturales, deportivas, etc. para todo el personal universitario.</p>		
	<p>7. Profundización de las acciones de bienestar estudiantil</p>	<p>IV. Adecuar y ampliar la Infraestructura como de las instalaciones de cada programa.</p> <p>V. Ampliar la cobertura de beneficios que promuevan la inclusión y permanencia de los estudiantes.</p> <p>VI. Mejorar la atención y servicios de la secretaría en todas las sedes de la UNCPBA.</p> <p>VII. Implementar un Área de estadística y de comunicación en la Secretaría de Bienestar estudiantil</p>		
	<p>8. Adecuación de la oferta de educación inicial según necesidades de la Universidad</p>	<p>VIII. Promover la oferta de educación inicial en todas las sedes.</p> <p>IX. Ampliar espacios existentes e incrementar la cantidad de salas para favorecer a mayor cantidad de niños..</p>		

Segunda Parte

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Otras	

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ACCIONES – FORTALEZAS Y DEBILIDADES

UNICEN 18-06-18

Se propone realizar aportes y brindar opiniones acerca de acciones que debe desarrollar a futuro la Universidad pensando en un horizonte a 5 años.

Para realizar esta actividad se tomó en cuenta los aportes realizados en el taller del 23-03-18. Verán más abajo los **Ejes, Temas Clave y Acciones / Actividades sugeridas** (1ª, 2da y 3ª columna).

Primera parte: Acciones

Cada grupo tendrá un eje a cargo y estará coordinado por un responsable afín al eje.

Utilicen la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato:

- Si están de acuerdo dejan como está la columna **“Actividades / acciones sugeridas”**
- Si creen necesario ampliar o modificar la Actividad / Acción escriben con el número romano correspondiente en la columna **“Lo modificamos por o agregamos”**, y agreguen lo que consideren (usen el reverso de la hoja u hojas adicionales si lo necesitan). Puede ser una palabra, parte de la actividad, o una nueva actividad (en este último caso lo numeran con un nuevo número romano)
- De considerarlo necesario justifique en la columna **Porque sí / Porque no** señalando con número romano la información que quiere comentar.

Segunda Parte: Fortalezas y Debilidades

Complete al menos cinco fortalezas y cinco debilidades que tiene la Universidad para lograr esas acciones

Tercera parte: Presentación

Seleccione de todo lo elaborado las 3 principales acciones para exponer a los otros grupos junto a las Fortalezas y debilidades detectadas

Primera parte

C. Infra estructura	9. Generación de un plan director estratégico de infraestructura y mantenimiento	<p>I. Generar un proyecto de crecimiento edilicio equilibrado y factible que contemple criterios de sostenimiento en cuanto a servicios y mantenimiento de los espacios proyectados.</p> <p>II. Relevar por sedes a fin de priorizar intervenciones según recursos y demandas.</p> <p>III. Mejorar la conectividad.</p> <p>IV. Adecuar edificios, instalación eléctrica y de gas de acuerdo con normas.</p>		
	10. Adecuación edilicia para una mayor eficiencia energética, accesibilidad edilicia y promoción de la construcción sustentable	<p>V. Contemplar el principio de la construcción sustentable en los nuevos edificios.</p> <p>VI. Promover la utilización de fuentes de energías renovables.</p> <p>VII. Coordinar normas y concientizar sobre el uso de energías no renovables.</p> <p>VIII. Mejorar la accesibilidad edilicia (caminos, rampas, accesos)</p>		

Segunda Parte

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Otras	

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ACCIONES – FORTALEZAS Y DEBILIDADES

UNICEN 18-06-18

Se propone realizar aportes y brindar opiniones acerca de acciones que debe desarrollar a futuro la Universidad pensando en un horizonte a 5 años.

Para realizar esta actividad se tomó en cuenta los aportes realizados en el taller del 23-03-18. Verán más abajo los **Ejes, Temas Clave y Acciones / Actividades sugeridas** (1ª, 2da y 3ª columna).

Primera parte: Acciones

Cada grupo tendrá un eje a cargo y estará coordinado por un responsable afín al eje.

Utilicen la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato:

- Si están de acuerdo dejan como está la columna **“Actividades / acciones sugeridas”**
- Si creen necesario ampliar o modificar la Actividad / Acción escriben con el número romano correspondiente en la columna **“Lo modificamos por o agregamos”**, y agreguen lo que consideren (usen el reverso de la hoja u hojas adicionales si lo necesitan). Puede ser una palabra, parte de la actividad, o una nueva actividad (en este último caso lo numeran con un nuevo número romano)
- De considerarlo necesario justifique en la columna **Porque sí / Porque no** señalando con número romano la información que quiere comentar.

Segunda Parte: Fortalezas y Debilidades

Complete al menos cinco fortalezas y cinco debilidades que tiene la Universidad para lograr esas acciones

Tercera parte: Presentación

Seleccione de todo lo elaborado las 3 principales acciones para exponer a los otros grupos junto a las Fortalezas y debilidades detectadas

Primera parte

<p>D. Gestión académica</p> <p>Sección 1</p>	<p>11. Continuidad de las acciones referidas a la oferta de estudios secundarios</p>	<p>I. Promover en todas las sedes la oferta de escuelas secundarias.</p> <p>II. Crear un área específica en la Secretaría Académica.</p> <p>III. Estimular la detección temprana de vocaciones y el fomento de su continuidad en el marco de nuestra Universidad</p>		
	<p>12. Ingreso: Articulación escuela secundaria -Universidad</p>	<p>IV. Generar estrategias tendientes a mejorar los índices de ingreso.</p> <p>V. Fortalecer las acciones del Observatorio Educativo a fin de generar información sobre la realidad educativa del área de influencia de la UNICEN.</p> <p>VI. Fortalecer las acciones/programas/proyectos tendientes a articular la Universidad con la escuela secundaria a través de distintas actividades.</p> <p>VII. Fortalecer las acciones de acompañamiento de trayectoria de los estudiantes desde la escuela secundaria y durante el ingreso y los primeros años de la Universidad</p>		
	<p>13. Permanencia: apoyo a estudiantes para detección de dificultades</p>	<p>VIII. Fortalecer las estrategias para la permanencia de estudiantes: detección de problemas, apoyo académico, creación de un sistema de apoyo entre pares, detección temprana de alumnos con</p>		

		<p>dificultades.</p> <p>IX. Generar instancias de diagnóstico y sistematización de información relacionado con los causales de abandono y lentificación de cursada desde un abordaje multidisciplinario</p>		
	14. Graduación: aumento de graduados por cohorte con reducción de tiempos en la graduación	<p>X. Realizar un diagnóstico y seguimiento de las causas de lentificación en la graduación.</p> <p>XI. Diseñar y/o establecer estrategias o programas que conduzcan a la efectiva graduación de los estudiantes.</p> <p>XII. Establecer alternativas de articulación de los trabajos finales de carrera con el mundo del trabajo.</p> <p>XIII. Generar distintas instancias de apoyo para flexibilizar la terminalidad de carreras (virtualidad, etc.).</p>		
	15. Registro y procesamiento de la información académica	<p>XIV. Optimizar y/o generar bases de datos con información exhaustiva y actualizada permanentemente.</p> <p>XV. Unificar la información estadística y las bases de registro de información.</p> <p>XVI. Mantener actualizados los procedimientos internos de emisión de títulos en relación a la normativa nacional vigente.</p>		
	16. Carreras de grado (planes de estudio, ampliación oferta académica, trayectos formativos)	<p>XVII. Establecer metas e indicadores para las distintas carreras de grado.</p> <p>XVIII. Revisar y actualizar, en los casos que se requiera, los planes de estudio en función de los requerimientos del</p>		

		<p>campo profesional.</p> <p>XIX. Incorporar sistemas de evaluación y autoevaluación de la calidad educativa en todos los niveles.</p> <p>XX. Reconocer y validar los trayectos formativos.</p> <p>XXI. Analizar la oferta de grado en relación a las necesidades de la región y la sociedad.</p>		
--	--	---	--	--

Segunda Parte

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Otras	

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ACCIONES – FORTALEZAS Y DEBILIDADES

UNICEN 18-06-18

Se propone realizar aportes y brindar opiniones acerca de acciones que debe desarrollar a futuro la Universidad pensando en un horizonte a 5 años.

Para realizar esta actividad se tomó en cuenta los aportes realizados en el taller del 23-03-18. Verán más abajo los **Ejes, Temas Clave y Acciones / Actividades sugeridas** (1ª, 2da y 3ª columna).

Primera parte: Acciones

Cada grupo tendrá un eje a cargo y estará coordinado por un responsable afín al eje.

Utilicen la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato:

- Si están de acuerdo dejan como está la columna **“Actividades / acciones sugeridas”**
- Si creen necesario ampliar o modificar la Actividad / Acción escriben con el número romano correspondiente en la columna **“Lo modificamos por o agregamos”**, y agreguen lo que consideren (usen el reverso de la hoja u hojas adicionales si lo necesitan). Puede ser una palabra, parte de la actividad, o una nueva actividad (en este último caso lo numeran con un nuevo número romano)
- De considerarlo necesario justifique en la columna **Porque sí / Porque no** señalando con número romano la información que quiere comentar.

Segunda Parte: Fortalezas y Debilidades

Complete al menos cinco fortalezas y cinco debilidades que tiene la Universidad para lograr esas acciones

Tercera parte: Presentación

Seleccione de todo lo elaborado las 3 principales acciones para exponer a los otros grupos junto a las Fortalezas y debilidades detectadas

Primera parte

<p>D Gestión Académica</p> <p>Parte 2</p>	<p>17. Utilización y difusión de nuevas tecnologías educativas</p>	<p>XXII. Garantizar la formación continua en el uso de nuevas tecnologías educativas en la educación superior.</p> <p>XXIII. Mejorar los recursos necesarios para la incorporación de las nuevas tecnologías y su uso en el aula universitaria.</p>		
	<p>18. Promoción de la educación a distancia</p>	<p>XXIV. Proveer de tecnología y asistencia técnica.</p> <p>XXV. Mejorar la plataforma de aulas virtuales.</p> <p>XXVI. Promover la virtualización de contenidos en carreras existentes como complemento de la actividad presencial.</p> <p>XXVII. Crear nuevas ofertas de educación a distancia</p>		
	<p>19. Accesibilidad para personas con capacidades diferentes</p>	<p>XXVIII. Adecuar los edificios existentes y planificar mejoras.</p> <p>XXIX. Brindar a docentes, no docentes, estudiantes y graduados herramientas para la recepción, apoyo y acompañamiento de las personas con discapacidad.</p> <p>XXX. Capacitar a los docentes en el uso de formatos accesibles para la enseñanza.</p> <p>XXXI. Garantizar el equipamiento necesario en el proceso de enseñanza y aprendizaje de las</p>		

		personas con capacidades diferentes		
	20. Capacitación continua de graduados	<p>XXXII. Recuperar los intereses de actualización y capacitación de los graduados para la mejora de su formación continua.</p> <p>XXXIII. Fomentar actividades multidisciplinarias para la actualización y perfeccionamiento de los graduados.</p>		
	21. Capacitación docente y no docente	<p>XXXIV. Ampliar la capacitación para docentes y no docentes por intereses y sectores.</p> <p>XXXV. Sostener los concursos para el ingreso y promoción del personal no docente.</p> <p>XXXVI. Favorecer las movilidades nacionales e internacionales de docentes y no docentes.</p> <p>XXXVII. Promover la formación pedagógica y la actualización disciplinar de docentes</p>		
	22. Carrera académica: programa y transición consensuada generacional	<p>XXXVIII. Fortalecer la carrera académica incorporando las modificaciones que pudieran surgir de su análisis permanente.</p> <p>XXXIX. Generar políticas que fortalezcan el ingreso y promoción de los docentes</p>		

Segunda Parte

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Otras	

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ACCIONES – FORTALEZAS Y DEBILIDADES

UNICEN 18-06-18

Se propone realizar aportes y brindar opiniones acerca de acciones que debe desarrollar a futuro la Universidad pensando en un horizonte a 5 años.

Para realizar esta actividad se tomó en cuenta los aportes realizados en el taller del 23-03-18. Verán más abajo los **Ejes, Temas Clave y Acciones / Actividades sugeridas** (1ª, 2da y 3ª columna).

Primera parte: Acciones

Cada grupo tendrá un eje a cargo y estará coordinado por un responsable afín al eje.

Utilicen la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato:

- Si están de acuerdo dejan como está la columna **“Actividades / acciones sugeridas”**
- Si creen necesario ampliar o modificar la Actividad / Acción escriben con el número romano correspondiente en la columna **“Lo modificamos por o agregamos”**, y agreguen lo que consideren (usen el reverso de la hoja u hojas adicionales si lo necesitan). Puede ser una palabra, parte de la actividad, o una nueva actividad (en este último caso lo numeran con un nuevo número romano)
- De considerarlo necesario justifique en la columna **Porque sí / Porque no** señalando con número romano la información que quiere comentar.

Segunda Parte: Fortalezas y Debilidades

Complete al menos cinco fortalezas y cinco debilidades que tiene la Universidad para lograr esas acciones

Tercera parte: Presentación

Seleccione de todo lo elaborado las 3 principales acciones para exponer a los otros grupos junto a las Fortalezas y debilidades detectadas

Primera parte

<p>E. Investigación, posgrado y transferencia</p>	<p>23. Promoción y fortalecimiento de las actividades de investigación</p>	<p>I. Propiciar convocatorias interdisciplinarias contempladas en una política de proyectos institucionales.</p> <p>II. Promover el desarrollo de nuevos proyectos de investigación acordes a las demandas socio-productivas y a las políticas de la Institución.</p> <p>III. Fortalecer la investigación en áreas de vacancia.</p> <p>IV. Fomentar las redes de trabajo e investigación con perspectivas social.</p>		
	<p>24. Fortalecimiento y articulación de los posgrados</p>	<p>V. Fomentar la creación de carreras de posgrado.</p> <p>VI. Desarrollar posgrados interinstitucionales con cotitulaciones nacionales e internacionales.</p> <p>VII. Ampliar programas de financiamiento, convenios interinstitucionales para intercambio de alumnos y docentes de posgrado</p>		
	<p>25. Iniciación temprana a la investigación</p>	<p>VIII. Promover la participación de los estudiantes en proyectos de investigación.</p> <p>IX. Estimular la presentación a becas de iniciación.</p> <p>X. Desarrollar mecanismos para despertar la vocación en los</p>		

		<p>primeros años de la carrera.</p> <p>XI. Crear instrumentos para lograr mayor articulación entre enseñanza e investigación.</p>		
	<p>26. Fortalecimiento de las actividades de vinculación y transferencia universitaria con mirada estratégica regional</p>	<p>XII. Fomentar la vinculación y la transferencia incorporando el concepto de PDTs.</p> <p>XIII. Potenciar la interacción con el entramado social y productivo promoviendo la identificación de conocimiento apropiable y la protección de la propiedad intelectual.</p> <p>XIV. Gestionar vínculos con instituciones y organismos públicos y privados para dar lugar a la articulación y transferencia universitaria.</p> <p>XV. Articular con el sector privado para promover la salida laboral de los graduados.</p>		

Segunda Parte

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Otras	

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ACCIONES – FORTALEZAS Y DEBILIDADES

UNICEN 18-06-18

Se propone realizar aportes y brindar opiniones acerca de acciones que debe desarrollar a futuro la Universidad pensando en un horizonte a 5 años.

Para realizar esta actividad se tomó en cuenta los aportes realizados en el taller del 23-03-18. Verán más abajo los **Ejes, Temas Clave y Acciones / Actividades sugeridas** (1ª, 2da y 3ª columna).

Primera parte: Acciones

Cada grupo tendrá un eje a cargo y estará coordinado por un responsable afín al eje.

Utilicen la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato:

- Si están de acuerdo dejan como está la columna **“Actividades / acciones sugeridas”**
- Si creen necesario ampliar o modificar la Actividad / Acción escriben con el número romano correspondiente en la columna **“Lo modificamos por o agregamos”**, y agreguen lo que consideren (usen el reverso de la hoja u hojas adicionales si lo necesitan). Puede ser una palabra, parte de la actividad, o una nueva actividad (en este último caso lo numeran con un nuevo número romano)
- De considerarlo necesario justifique en la columna **Porque sí / Porque no** señalando con número romano la información que quiere comentar.

Segunda Parte: Fortalezas y Debilidades

Complete al menos cinco fortalezas y cinco debilidades que tiene la Universidad para lograr esas acciones

Tercera parte: Presentación

Seleccione de todo lo elaborado las 3 principales acciones para exponer a los otros grupos junto a las Fortalezas y debilidades detectadas

Primera parte

<p>F. Extensión y Cultura</p>	<p>27. Fortalecimiento de las acciones de extensión universitaria y de integración a la demanda social y regional</p>	<p>I. Fortalecer la territorialización regional de la extensión para ampliar plataformas desde donde intervenir.</p> <p>II. Jerarquizar la extensión a través de procesos de curricularización, evaluación y categorización docente en extensión</p> <p>III. Fomentar acciones que respondan a la sociedad en su conjunto, y de los sectores más vulnerables en particular.</p> <p>IV. Impulsar talleres abiertos a la comunidad y, en particular, la capacitación de oficios para una mejor salida laboral</p>		
	<p>28. Profundización del vínculo con los graduados</p>	<p>V. Desarrollar un programa de seguimiento de graduados incluyendo encuestas de satisfacción.</p> <p>VI. Promover la comunicación a través de la base electrónica de graduados y de diferentes redes sociales a fin de dar a conocer información validada para todos los graduados.</p> <p>VII. Promover la participación de los Graduados en los distintos aspectos de la vida institucional (empadronamiento, actividades culturales, deportivas, etc.).</p>		

	29. Diversificación y regionalización de las actividades culturales	<p>VIII. Construir indicadores culturales que aporten información para el diseño y ejecución de políticas culturales.</p> <p>IX. Ampliar la oferta de espacios artísticos y culturales en las sedes de la UNCPBA.</p> <p>X. Sistematizar la circulación de elencos estables y actividades artísticas favoreciendo la articulación entre unidades académicas.</p> <p>XI. Fortalecer la creación de redes y circuitos culturales con Instituciones Públicas y socio-comunitarias.</p> <p>XII. Estimular el desarrollo de las industrias creativas (diseño, editorial, audiovisual, escénicas, música, softwares educativos y de entretenimientos).</p>		
	30. Interacción con actores de la región	<p>XIII. Fortalecer los vínculos con el estado municipal, provincial y nacional y con instituciones públicas y privadas con intereses comunes.</p> <p>XIV. Articular con las instituciones sociales de la zona para generar proyectos conjuntos que beneficien a la sociedad.</p> <p>XV. Priorizar a aquellos actores que por razones socioeconómicas no pueden acceder a la Universidad, propendiendo a mayores niveles de organización y autogestión en la comunidad.</p>		

Segunda Parte

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Otras	