

PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO 2030



UNIVERSIDAD NACIONAL
de MAR DEL PLATA
.....

PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO 2030

Universidad Nacional de Mar del Plata



Universidad Nacional de Mar del Plata

Plan estratégico participativo 2030: Universidad Nacional de Mar del Plata ; compilado por Walter Buceta ; dirigido por Mariana Foutel. - 1a ed. - Mar del Plata : EUDEM, 2019. 206 p. ; 25 x 17 cm.

ISBN 978-987-4440-53-2

1. Planificación Estratégica. I. Buceta, Walter, comp. II. Foutel, Mariana, dir. CDD 378

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723 de Propiedad Intelectual.

Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio o método, sin autorización previa de los autores.

ISBN: 978-987-4440-53-2

Primera edición: marzo 2019

© 2019, Universidad Nacional de Mar del Plata

© 2019, EUDEM

Editorial de la Universidad Nacional de Mar del Plata
3 de Febrero 2538 / Mar del Plata / Argentina

Arte y Diagramación: Agustina Cosulich y Luciano Alem

Fotografía de tapa: Joel Filipe

Impreso en: Departamento de Servicios Gráficos de la UNMDP, Formosa 3485, Mar del Plata



**Libro
Universitario
Argentino**

ÍNDICE

Autoridades de la Universidad Nacional de Mar del Plata	5
Equipo Plan Estratégico Participativo 2030	9
Palabras del Rector	11
Presentación	13
Resumen ejecutivo	15
Breve reseña institucional de la UNMDP	19
Antecedentes y normativas	23
Marco metodológico	25
Visión, misiones y valores de la UNMDP	29
Un punto de partida. Diagnóstico Institucional:	
La mirada de diferentes actores sociales	35
Análisis interno por eje estratégico	39
1. Académica	39
2. Investigación	43
3. Innovación, vinculación y transferencia tecnológica	49
4. Extensión y compromiso social	51
5. Comunicación, promoción cultural y relaciones con el medio	55
6. Bienestar de la comunidad universitaria	59
7. Gobierno y gestión	61
8. Equipamientos, infraestructura y obras	65
Sondeo de opinión a la comunidad universitaria	69
1. Académica	70
2. Investigación	72
3. Innovación, vinculación y transferencia tecnológica	74
4. Extensión y compromiso social	75
5. Comunicación, promoción cultural y relaciones con el medio	78
6. Bienestar de la comunidad universitaria	79
7. Gobierno y gestión	80
8. Equipamientos, infraestructura y obras	82

Propuestas de mejora por eje estratégico	
1. Académica	89
2. Investigación	95
3. Innovación, vinculación y transferencia tecnológica	105
4. Extensión y compromiso social	109
5. Comunicación, promoción cultural y relaciones con el medio	117
6. Bienestar de la comunidad universitaria	119
7. Gobierno y gestión	127
8. Equipamientos, infraestructura y obras	133
Consideraciones finales	145
Anexo 1: Ordenanzas	
a) Texto original de la OCS 0071/18	149
b) Texto original de la OCS 563/18	161
Anexo 2: Instrumentos de relevamiento:	
a) Cuestionario externo. Relevamiento a actores sociales	165
b) Sondeo de opinión. Relevamiento a la comunidad universitaria	169
c) Instructivo Relevamiento a la comunidad universitaria	193
Anexo 3: Registro fotográfico	199

Autoridades de la Universidad Nacional de Mar del Plata

RECTOR

Esp. CPN Alfredo Remo Lazzeretti

VICERRECTOR

Dr. Daniel Antenucci

SECRETARÍA ACADÉMICA

Secretario/**Lic. Daniel Reynoso**

SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Secretario/**CPN y Lic. Santiago Fernández**

Subsecretaria/**CPN Romina Hernández**

SECRETARÍA DE CIENCIA y TECNOLOGÍA

Secretario/**Dr. Luis Aguirrezabal**

SECRETARÍA DEL CONSEJO SUPERIOR Y RELACIONES INSTITUCIONALES

Secretario/**CPN Osvaldo De Felipe**

SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

Secretario/**Mg. Alberto Fabián Rodríguez**

SECRETARÍA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Secretaria/**Lic. Romina Colacci**

Subsecretaria/**Lic. Consuelo Huergo**

SECRETARÍA DE ASUNTOS LABORALES UNIVERSITARIOS

Secretaria/**C.P.N. Gabriela Andurell**

SECRETARÍA DE OBRAS

Secretario/**Arq. Eduardo Oxarango**

Subsecretario de Obras y Servicios/**Arq. Emanuel Peredo**

SECRETARÍA DE BIENESTAR DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Secretaria/**Lic. Ana Galvagni**

SUBSECRETARÍA DE TRANSFERENCIA Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA

Subsecretario/**Dr. Ing. Mario Cisneros**

SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Subsecretario/**Lic. Carlos Alberto Rico**

SUBSECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA

Subsecretario/**Abg. Fernando Román González**

SUBSECRETARÍA DE POSGRADO Y ACREDITACIÓN

Subsecretaria/**Dra. Cristina Fernández**

SUBSECRETARÍA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO ACADÉMICO

Subsecretaria/**Ing. Ana del Valle Sánchez**

FACULTAD DE ARQUITECTURA, URBANISMO Y DISEÑO

Decano: **Arq. Guillermo Esciolaza**

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

Decano: **Ing. Agr. José Luis Bodega Silva**

FACULTAD DE CIENCIAS DE SALUD Y TRABAJO SOCIAL

Deacana: **Lic. Paula Meschini**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Decana: **Esp CPN Mónica Biasone**

FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES

Decano: **Dr. Luis Del Río**

FACULTAD DE DERECHO

Decana: **Mg. Abog. María del Carmen Ortega**

FACULTAD DE HUMANIDADES

Decana: **Dra. Silvia Sleimen**

FACULTAD DE INGENIERÍA

Decano: **Dr. Ing. Guillermo Lombera**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Decana: **Lic. Ana María Hermosilla**

ESCUELA SUPERIOR DE MEDICINA

Director: **Dr. Adrián Alasino**

COLEGIO NACIONAL ARTURO ILLÍA

Directora: **Prof. Cecilia Martín**

Equipo Plan Estratégico Participativo 2030

Directora: **Mg Mariana Foutel**

Colaborador: **Lic. Walter Buceta**

Integrantes de triunviratos coordinadores de comisiones por eje estratégico

1. Académica

Daniel Reynoso: Facultad de Humanidades

María Julia Amilcar: Facultad de Derecho

Gloria Gonzalez: Facultad de Psicología

2. Investigación

Guillermo Eliçabe: Facultad de Ingeniería

Federico Lorenc Valcarce: Facultad de Humanidades

Diego Rodríguez: Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

3. Innovación, vinculación y transferencia tecnológica

Guillermo Bengoa: Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño

Cecilia Creus: Facultad de Ciencias Agrarias

Francisco Alvarez: Facultad de Ingeniería

4. Extensión y compromiso social

Ana Laura Catelen: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Romina Colacci: Facultad de Psicología

Nestor Cecchi: Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social

5. Comunicación, promoción cultural y relaciones con el medio

Gonzalo Bartha: Colegio Nacional A. Illia

Alberto Rodríguez: Facultad de Derecho

Jessica Teyseire: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

6. Bienestar de la comunidad universitaria

Sofía Arduso: Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social

Tomas Carrozza: Facultad de Ciencias Agrarias

Alejandro Garis: Escuela Superior de Medicina

7. Gobierno y gestión

Oswaldo De Felipe: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Mariana Fernández: Facultad de Psicología

Verónica Hourquebie: Facultad de Derecho

8. Espacios, infraestructura y equipamiento

Maria Emilia Rearden: Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño

Antonino Dorso: Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño

Valentin Brugnera Saravia: Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Ruben Zoppi: Arquitectura, Urbanismo y Diseño

Responsable por Unidad de Gestión

Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño: **Julia Romero**

Facultad de Ciencias Agrarias: **Miguel Pereyra Iraola**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales: **Fernando Hammond**

Facultad de Ciencias Exactas y Naturales: **Nicolás Artemio Rodríguez**

Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social: **Viviana Ibáñez**

Facultad de Derecho: **Adriana Arias**

Facultad de Humanidades: **Claudia Lombardi**

Facultad de Ingeniería: **Natalia Bartels**

Facultad de Psicología: **Mónica Sanchez y Perez**

Escuela Superior de Medicina: **Maria Graciela Bordehore**

Colegio Nacional A. Illía: **Ariadna Valenti**

Palabras del Rector

Uno de los objetivos de esta nueva etapa, fue sin dudas, promover un proceso de planificación estratégica participativa, que influirá positivamente en múltiples aspectos: tener una perspectiva de largo plazo para el desarrollo institucional de nuestra Universidad, construir comunes denominadores del conjunto de la comunidad universitaria acerca de nuestro futuro y recuperar la planificación como una herramienta de gestión.

Las propuestas para cada eje presentadas en este documento propenden a materializar los principios y valores de nuestra Universidad. Tanto los expresadas en nuestro Estatuto como los ratificados en la ordenanza que dio origen al proceso de planeamiento. La Universidad pública, gratuita, autónoma y cogobernada, que garantice el derecho a la educación superior concebido como bien social y derecho universal, a través de un ingreso irrestricto articulado con las instituciones de educación media. Una Universidad atenta y comprometida con los problemas del sudeste bonaerense, con fuerte presencia en los municipios, y con un claro sentido de compromiso social.

El proceso de planificación estratégica plural y participativo que pusimos en marcha en nuestra Universidad a partir de la OCS 71/18, después de un activo primer semestre de 2018, centrado en la fase de diagnóstico institucional en base a los ocho ejes analizados, a lo que debió sumarse el Informe de Autoevaluación Institucional 2016, la percepción que tienen actores externos de la más diversa índole y los resultados de un amplio sondeo de opinión de la Universidad, continuó en el segundo semestre de 2018 con su fase propositiva que nos presentó el desafío de plasmar en ella los consensos alcanzados en nuestra comunidad universitaria.

El Plan Estratégico Participativo UNMDP 2030 nos obliga a tener una mirada a largo plazo con visiones y objetivos a futuro articulados con objetivos y metas vinculados tanto a la actual como a las próximas gestiones

de gobierno de nuestra institución. Presentamos entonces, en este documento, un Plan Estratégico Participativo que representa un horizonte común, un conjunto de comunes denominadores que expresan una mirada de nuestra comunidad, con sus limitaciones y carencias, pero que en definitiva contribuirán a marcar un norte al que deberán apuntar la actual y las futuras gestiones.

Para comenzar a recorrer, a partir de este instrumento, un camino virtuoso, es necesario aportar con convicción y humildad, nuestros mejores esfuerzos para concretarlo. Es este el desafío que tenemos por delante.

Esp. CPN Alfredo Lazzeretti
Rector UNMDP

Presentación

El presente documento tiene como objetivo exponer los resultados de la elaboración del Plan Estratégico Participativo de la Universidad Nacional de Mar del Plata (PEP UNMDP - UNMDP2030). Se propone un horizonte de planeamiento de 12 años, con la convicción compartida en la comunidad de la UNMDP acerca del aporte de los consensos logrados y a lograr. Sobre la base de los principios de autonomía, democracia universitaria, compromiso social, integración con el medio, desarrollo científico y excelencia académica. Asegurando la gratuidad de grado y promoviendo el libre acceso al conocimiento. La Universidad Nacional de Mar del Plata se propone el desarrollo de un proceso de planificación estratégica participativo y plural en el marco del Programa de Calidad Universitaria propuesto por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.

El presente documento se estructura a partir de la visión, misión y valores de la UNMDP, previa breve reseña contextual de la institución, para la posterior exposición de las metodologías utilizadas, culminando con la publicación de los principales resultados de las etapas diagnóstica y propositiva, exponiendo las líneas de mejora consensuadas por la comunidad universitaria. Por consiguiente, el presente documento expone:

- I. Resumen ejecutivo
- II. Breve reseña institucional de la UNMDP
- III. Antecedentes y normativas
- IV. Marco metodológico
- V. Visión, Misiones y Valores de la UNMDP
- VI. Un punto de partida. Diagnóstico Institucional:
 - a. La mirada de diferentes actores sociales
 - b. Análisis interno por eje estratégico
 - c. Sondeo de opinión a la comunidad universitaria.

VII. Propuestas de mejora por eje estratégico

VIII. Consideraciones finales

IX. Anexos

Resumen ejecutivo

La Universidad Nacional de Mar del Plata es una institución universitaria pública, por tanto autónoma y autárquica. Con sede principal en la ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina, y una Unidad Integrada en la ciudad de Balcarce conformada por su Facultad de Ciencias Agrarias y la Estación Experimental Agropecuaria del INTA. Cuenta con once Unidades de Gestión (UG): nueve facultades, una Escuela Superior y un colegio pre universitario de Enseñanza Media.

Este documento recoge el desarrollo de la primera etapa de un proceso de planificación estratégica participativo y plural que resulte en el PEP UNMDP - UNMDP2030, en el marco del Programa de Calidad Universitaria propuesto por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.

Durante los meses de febrero, marzo y abril de 2018 se sentaron las bases institucionales, políticas y de gestión propicias para el desarrollo de la metodología a aplicar, culminando con la aprobación por unanimidad en el Consejo Superior de la OCS 0071 que presenta y norma el proceso de planificación institucional. Dicha ordenanza, junto al Estatuto de la UNMDP (2013) y el Informe de Autoevaluación Institucional 2016 se constituyeron en los documentos bases sobre los cuales se asentó este proceso, complementados por documentos y normativas pertinentes a cada área de gestión y gobierno de la institución.

La misma Ordenanza 0071/18 propone la apertura de un proceso de planificación basado en los valores, misiones y principios de la institución y remarca que la UNMDP abraza la tarea de formar profesionales y técnicos/as desde la excelencia académica, comprometidos con los valores democráticos y una ética de la solidaridad. Que asuman el desafío de propender al desarrollo humano y científico, que priorice el uso racional y equitativo de los recursos naturales preservando el medioambiente. Con

espíritu crítico y voluntad de transformar positivamente la realidad de un país con altos niveles de pobreza y exclusión. Ciudadanos/as íntegros que asuman sus potencialidades para el desarrollo pleno de las capacidades humanas y tecnológicas de la Nación.

Se esperó, a partir de allí, poder promover un círculo virtuoso pensar-hacer-aprender, que pudiera articular consensos básicos, en una mirada de largo plazo, para dar cumplimiento al compromiso social de la UNMDP en el ejercicio de sus funciones sustantivas. Se definió el año 2030 como horizonte de planeamiento, procurando alinearlos con el definido para el Plan Estratégico Mar del Plata Batán y pensando que contemple tres períodos de gestión de modo que todos los grupos políticos que aspiraron a conducir la Universidad en la última elección puedan sentirse convocados a realizar su aporte.

Para acceder a la mirada externa de la Universidad, se recurrió a herramientas propias de la investigación cualitativa: entrevistas en profundidad y talleres de discusión fueron los modos de abordaje preferidos en función de los recursos disponibles. Este proceso de escucha activa e intercambio con diversos actores de relevancia social incluyó a personas y organizaciones miembros del Plan Estratégico Mar del Plata Batán, Mar del Plata Entre Todos Monitoreo Ciudadano, la Confederación General de Trabajo, cámaras empresarias, colegios profesionales, distintas organizaciones de la sociedad civil, medios masivos de comunicación entre otros. En el relevamiento de la percepción que tiene la comunidad en general sobre la Universidad, su posicionamiento y expectativas, los Centros Universitarios de Extensión Universitaria (CEUS) y los Centros Regionales de Educación Abierta y Permanente (CREAPS) jugaron un rol esencial.

Respecto del análisis interno necesario para completar el diagnóstico, dado que este proceso de planeamiento estratégico fue concebido como democrático, plural y participativo, se convocó a trabajar a la comunidad universitaria en comisiones abiertas por ejes estratégicos, que fueron coordinadas por un triunvirato. Como criterio de selección de sus miembros, se privilegió no solo el conocimiento teórico, la pericia técnica o la experiencia en el eje objeto de análisis, sino también un equilibrio de perspectivas políticas, disciplinares, de género y cuerpo académico de procedencia que reflejara adecuadamente el mapa de actores claves de la UNMDP. Las comisiones, que se integraron con miembros de todos los cuerpos académicos, fueron abiertas, sin número máximo de participantes. Se invitó, además, a expertos en distintos temas que enriquecieron el debate e intercambio que

concitó el interés de casi mil miembros de la comunidad Universitaria, ya sea a nivel presencial o por los canales virtuales, redes sociales y a través del sondeo de opinión auto administrado que logró acumular 859 respuestas efectivas. Los resultados de la etapa diagnóstica contienen lo debatido y elaborado por cada comisión respecto de *fortalezas y aspectos a mejorar* por la UNMDP y los principales datos que resultan del sondeo de opinión, teniendo como marco los emergentes más relevantes del intercambio con diversos actores sociales.

Luego de esta primera etapa, las comisiones lograron consensuar objetivos estratégicos y líneas de acción a corto (2021), mediano (2026) y largo plazo (2030) para cada uno de los ocho ejes de trabajo puntualizados en la OCS071/18: Académica; Investigación; Innovación, vinculación y transferencia tecnológica; Extensión y compromiso social; Comunicación, promoción cultural y relaciones con el medio; Bienestar de la comunidad universitaria; Gobierno y gestión y Espacios, infraestructura y equipamiento. Esta producción fue sometida a consideración de la comunidad universitaria en un taller de validación Inter Ejes del cual emergieron conceptos y lineamientos transversales, compartiendo las visiones de más de un centenar de asistentes, en el marco de un conversatorio sobre integración regional, articulación de funciones sustantivas y compromiso social. Esta versión fue enriquecida y aprobada por unanimidad en la última reunión de Consejo Superior en diciembre de 2018 (OCS 563/18).

Haber logrado consensos básicos que pudieron traducirse en esta primera herramienta de gestión a largo plazo da cuenta de un logro pero también genera la responsabilidad y el compromiso de continuar por el camino emprendido. El siguiente desafío implica desagregar cada línea de acción de corto plazo en sus actividades componentes, definir plazos y asignar responsables así como elaborar indicadores de control de gestión y asociarlos a sistemas de información que los nutran, puntualizando cronogramas y destinatarios, respetando criterios de piramidación y principios básicos de control.

Al mismo tiempo, se instala la necesidad permanente y periódica de revisar lo hecho incorporando el pensamiento estratégico como orientador en la gestión. Este primer gran avance de contar con un diagnóstico y con objetivos a largo plazo, no pretende dar por concluido ni cerrado el proceso. Se entiende que el mismo continuará abierto y será enriquecido para incorporar las lecciones aprendidas, profundizar algunos debates y generar intercambios sobre nuevos tópicos que los cambios sociales, cien-

tíficos, regionales o institucionales propongan. La UNMDP entiende que la democracia de origen no garantiza el ejercicio democrático y valora, en tal sentido, el proceso que se refleja en este documento.

Se espera que los resultados proporcionen una herramienta que posibilite mejoras cualitativas y cuantitativas en los niveles de logro y que el proceso enriquezca, a través de instancias de reflexión y aprendizaje organizacional significativos, a la Institución y a la comunidad.

Breve Reseña institucional

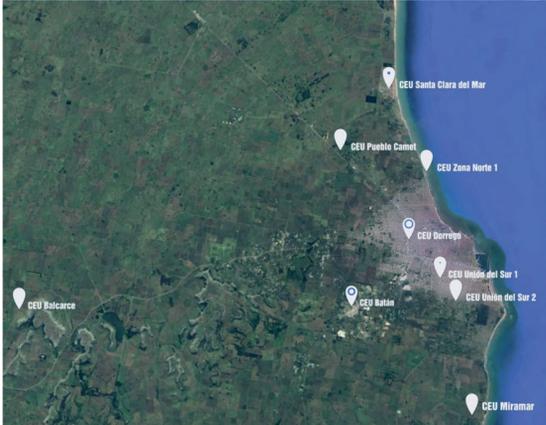
La Universidad Nacional de Mar del Plata es una institución universitaria pública, por tanto autónoma y autárquica. Con sede principal en la ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina, y una Unidad Integrada en la ciudad de Balcarce conformada por su Facultad de Ciencias Agrarias y la Estación Experimental Agropecuaria del INTA. Cuenta con Once Unidades de Gestión (UG): nueve facultades, una Escuela Superior y un colegio pre universitario de Enseñanza Media. A saber:

- Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño
- Facultad de Ciencias Agrarias
- Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social
- Facultad de Ciencias Exactas y Naturales
- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
- Facultad de Derecho
- Facultad de Humanidades
- Facultad de Ingeniería
- Facultad Psicología
- Escuela Superior de Medicina
- Colegio Nacional Dr. Arturo Illía.

Todas ellas configuran la oferta académica, 54 carreras de grado, 50 carreras de posgrado que incluyen: 15 doctorados, 16 maestrías y 19 especializaciones. También se suman nueve 9 carreras de pre grado en nuestras facultades y escuelas. La comunidad universitaria está conformada por más de 30.000 estudiantes; 3.270 docentes, de los cuales 1.200 son investigadores/as. Ellos sumados a los/as 580 becarios/as conforman nuestros 450 grupos de investigación. La UNMDP cuenta entonces con 11 institutos y 16 centros de investigación, 8 de doble dependencia (UNMDP-

CONICET), 835 trabajadores/as universitarios/as, seis bibliotecas y cuatro centros de información con más de 40.000 títulos. Más de 1.500 profesionales graduados/as cada año y 350 convenios anuales de asistencia técnica y desarrollo de empresas. Se han puesto en marcha nueve Centros de Extensión Universitaria (CEUS) y tres Centros Regionales de Educación Abierta y Permanente (CREAPS) en los Partidos de Ayacucho, Villa Gesell y General Alvarado.

La UNMDP cuenta con cuatro coros, un cuarteto de cuerdas y una compañía de teatro. Un canal de TV, un centro de producción de contenidos, un periódico, una estación de radio y una editorial propia. Procura una fuerte influencia regional en el sudeste bonaerense donde desarrolla sus principales funciones académicas, de investigación, de extensión y transferencia. Al tiempo que reconoce la articulación y la sinergia en el trabajo junto a otras instituciones educativas y del sistema científico tecnológico.





Antecedentes y normativas

Por Decreto N° 11723 del 19 de octubre de 1961, el Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires creó la Universidad de la Provincia de Buenos Aires. En 1975 se dispuso la nacionalización de esta Universidad Provincial (Decreto 967 del Poder Ejecutivo Nacional). Por medio de la Ley N° 21139 sancionada el 30 de septiembre y promulgada el 27 de octubre del mismo año se creó la actual Universidad Nacional de Mar del Plata sobre la base de la anterior Universidad Provincial y la Universidad Católica Stella Maris. El retorno a la democracia en 1983 significó la apertura de una nueva etapa en la historia de la UNMDP. El Rector Normalizador CPN Víctor Iriarte llevó adelante el proceso de normalización que contempló un incremento masivo en el ingreso de los alumnos a las carreras de grado y el retorno de docentes que habían continuado su carrera fuera del ámbito de la Universidad. Finalizada la normalización la Asamblea Universitaria eligió en 1986 como primer Rector surgido de la elección de sus claustros al Arquitecto Javier Hernán Rojo, quién fue reelecto para otro período en 1988. Durante la gestión del Rector Rojo la Universidad aprobó su nuevo Estatuto el 23 de marzo de 1990. En 1992 sucedió al Arq. Javier Rojo el Ing. Jorge Domingo Petrillo quien fue reelegido en 1996. Durante su mandato las Escuelas Superiores de Psicología y Ciencias de la Salud se convirtieron en facultades. El 22 de mayo del 2000, continuó en el cargo de Rector de la Universidad el Dr. Gustavo Daleo durante el período 2000-2004. Posteriormente, la gestión de Rector estuvo a cargo del Arq. Daniel Medina, quien se desempeñó durante el período 2004-2008. Desde mayo de 2008 y hasta febrero de 2009 en forma interina y a partir de allí hasta el año 2013 se desempeñó como Rector el Lic. Francisco Morea, quien convocó a la Asamblea Universitaria a fin modificar el Estatuto de la UNMDP en el año 2013. En ese mismo año fue reelecto hasta el 2017 (Informe de Autoevaluación Institucional 2016 UNMDP, pág. 12). En el mes de diciembre de 2017, la Asamblea Universita-

ria proclamó electo Rector con mandato de duración hasta el año 2021 al CPN Alfredo Lazzarotti.

Durante los meses de febrero, marzo y abril de 2018 se sentaron las bases institucionales, políticas y de gestión propicias para el desarrollo de la metodología que posteriormente se desglosa en este documento, culminando con la aprobación por unanimidad del Consejo Superior de la UNMDP de la OCS 0071 que presenta y norma el proceso de planificación institucional. Dicha ordenanza, junto al Estatuto de la UNMDP (2013) y el Informe de Autoevaluación Institucional 2006, configuran las normas y documentos bases sobre los cuales se asentó el proceso de planificación, complementados estos, por los documentos y normativas pertinentes a cada área de gestión y gobierno de nuestra institución.

El PEP UNMDP 2030 es la culminación de una etapa más en un proceso de mejora institucional. El Informe de Autoevaluación Institucional 2016, el informe de Autoevaluación Función I+D (Investigación y Desarrollo), fueron insumos importantes para este proceso. Asimismo, el aporte adicional de la Evaluación Externa de CONEAU, en simultáneo con este proceso, emergen como herramientas significativas para comprender y consensuar el futuro deseado a partir del estadio pasado y presente de nuestra Universidad en todas sus áreas y funciones.



Croquis Complejo Universitario Manuel Belgrano

Marco metodológico

La etapa inicial del proceso consistió en un análisis documental que permitió sintetizar de manera comparativa la escasa experiencia institucional previa con lo realizado en otras organizaciones del sistema universitario, con el fin de poder nutrir el diseño propio del proceso.¹

En cada caso se estudió el grado de participación con que se diseñó el proceso, los ejes estratégicos considerados así como el horizonte de planeamiento y, en ocasiones, se pudieron compartir también las lecciones aprendidas. Conceptualmente, se procuró avanzar en un proceso que partiera de valorizar el rol de la Universidad, entendida como una organización compleja en la que coexisten múltiples racionalidades: disciplinares, políticas, funcionales y de cuerpos académicos. En un proceso participativo de planificación como herramienta de gobierno y gestión, se esperó poder promover un círculo virtuoso pensar-hacer-aprender, que pudiera articular consensos básicos, en una mirada de largo plazo, para dar cumplimiento al compromiso social de la UNMDP en el ejercicio de sus funciones sustantivas.

1 Se realizó un análisis comparativo de antecedentes propios (Plataforma, Proyecto original PEP UNMDP SPU, estructura de trabajo, normativas, Autoevaluación institucional 2006 y 2016) y de otras Universidades: Plan de fortalecimiento Institucional, Universidad Nacional de Córdoba; Plan de desarrollo Institucional, Universidad Nacional de La Plata; Plan de desarrollo Institucional, Universidad Nacional del Litoral; Plan de desarrollo Institucional, Universidad de Cajamarca (Perú); Autoevaluación institucional, Universidad Católica de Córdoba; Autoevaluación de la Universidad Nacional Arturo Jauretche; Autoevaluación Institucional Universidad Nacional de Formosa; Plan de desarrollo Institucional, Universidad Nacional de La Matanza, Autoevaluación Institucional Universidad Champagnat (Mendoza).

A partir de un análisis del Estatuto vigente se elaboró una visión, como medida de la ambición organizacional, se formuló la misión y se identificaron los valores en él contenidos, como punto de partida del proceso de planeamiento estratégico. Se definió el año 2030 como horizonte de planeamiento, procurando alinearlos con el definido para el Plan Estratégico Mar del Plata Batán y pensando que contemple tres períodos de gestión de modo que todos los grupos políticos que aspiraron a conducir la Universidad en la última elección puedan sentirse convocados a realizar su aporte.

Para acceder a la mirada externa de la Universidad, se recurrió a herramientas propias de la investigación cualitativa: entrevistas en profundidad y talleres de discusión fueron los métodos de abordaje preferidos en función de los recursos disponibles. Se logró una efectiva articulación con el Plan Estratégico Mar del Plata Batán, Mar del Plata Entre Todos Monitoreo Ciudadano, la Confederación General de Trabajo, cámaras empresarias, colegios profesionales, distintas organizaciones de la sociedad civil, medios masivos de comunicación entre otros. Para poder tener una escucha activa de la percepción que tiene la comunidad en general sobre la Universidad, su posicionamiento y expectativas, los Centros Universitarios de Extensión Universitaria (CEUS) y los Centros Regionales de Educación Abierta y Permanente (CREAPS) jugaron un rol clave.

Respecto del análisis interno necesario para completar el diagnóstico, dado que este proceso de planeamiento estratégico fue concebido como democrático, plural y participativo, se convocó a trabajar a la comunidad universitaria en comisiones abiertas, que fueron coordinadas por un triunvirato. Como criterio de selección de sus miembros, se privilegió no solo el conocimiento teórico, la pericia técnica o la experiencia en el eje objeto de análisis, sino también un equilibrio de perspectivas políticas, disciplinares, de género y cuerpo académico de procedencia que reflejara adecuadamente el mapa de actores claves de la UNMDP.

Cada comisión trabajó con el modelo de análisis FODA, identificando fortalezas y aspectos a mejorar a partir de análisis documental, del marco normativo y de antecedentes previos por ejes, de los datos objetivos disponibles derivados de la Autoevaluación Institucional y estadísticas aportadas por las distintas UG, entre otros. Se invitó, además, a expertos en distintos temas que enriquecieron el debate e intercambio que concitó el interés de casi mil miembros de la comunidad universitaria, ya sea a nivel presencial o por los canales virtuales, redes sociales o a través del

sondeo de opinión auto administrado que logró acumular 859 respuestas efectivas. La metodología antes descrita fue enriquecida por el aporte de numerosos informantes claves convocados por los responsables de cada Unidad de Gestión, quienes tuvieron un rol significativo como agentes de comunicación de este proceso. En la tercera sesión del calendario 2018 del Consejo Superior, esta metodología fue aprobada por unanimidad a partir de los siguientes considerandos que sintetizan las expectativas que la comunidad universitaria invirtió en este proceso:

“Que el Plan Estratégico 2030 permitirá articular objetivos para cada una de las actividades estratégicas de la UNMDP, orientados por una misión que contemple valores compartidos y una visión que resulte la expresión consensuada de la ambición y proyección institucional. Que es necesario el fortalecimiento de un área de Planeamiento y el desarrollo de un Plan Estratégico que no solo impactará en el mejor desempeño, potencial articulación y sinergia entre las actividades, sino también en la generación de una nueva cultura organizacional que acompañe el crecimiento que experimenta nuestra Universidad en los últimos años. Que se hará un proceso participativo, en donde se convocará a expertos en distintas temáticas para que aporten a los debates con respecto a las distintas áreas como docencia, investigación, extensión, vinculación con la comunidad y la gestión administrativa”².

Las comisiones que se integraron con miembros de todos los cuerpos académicos fueron abiertas, sin número máximo de participantes. Si bien cada comisión se dio su funcionamiento, en general se realizaron reuniones quincenales con agenda previa, trabajo intermedio colaborativo virtual y registro sistemático de lo producido en actas, que fueron publicados en la página web de la Universidad y demás canales virtuales habilitados en redes sociales así como los correspondientes a las distintas UG.

Luego de una primera etapa diagnóstica, las comisiones retomaron su labor y lograron consensuar objetivos estratégicos y líneas de acción a corto (2021), mediano (2026) y largo plazo (2030) de cada uno de los ocho ejes de trabajo presentados en OCS071/18:

² El texto completo de esta Ordenanza puede encontrarse como Anexo 1

1. Académica
2. Investigación
3. Innovación, vinculación y transferencia tecnológica
4. Extensión y compromiso social
5. Comunicación, promoción cultural y relaciones con el medio
6. Bienestar de la comunidad universitaria
7. Gobierno y gestión
8. Espacios, infraestructura y equipamiento



Esta producción fue sometida a consideración de la comunidad universitaria en un taller de validación Inter Ejes del cual emergieron conceptos y lineamientos transversales, compartiendo las visiones de un centenar de asistentes, en el marco de un conversatorio sobre integración regional, articulación de funciones sustantivas y compromiso social. Esta versión fue enriquecida y aprobada en la última reunión de Consejo Superior en diciembre de 2018 (OCS 563/18).

Visión, misiones y valores de la UNMDP

Visión

La Universidad Nacional de Mar del Plata, consciente de sus impactos presentes y futuros, asume el desafío de aportar al desarrollo regional del sudeste bonaerense. Desde allí, con un fuerte anclaje zonal, y una clara perspectiva internacional, contribuir al fortalecimiento de una nación libre, moderna y equitativa. Toma para sí la ineludible tarea de vincularse con el medio, en constante retroalimentación, atendiendo a una realidad compleja y en permanente movimiento. Con especial énfasis en la articulación de políticas públicas destinadas a reducir la desigualdad y fortalecer la cooperación. Abraza la tarea de formar profesionales y técnicos/as desde la excelencia académica, comprometidos/as con los valores democráticos y una ética de la solidaridad. Que asuman el desafío de propender al desarrollo humano y científico, que priorice el uso racional y equitativo de los recursos naturales preservando el medioambiente. Con espíritu crítico y voluntad de transformar positivamente la realidad de un país con altos niveles de pobreza y exclusión. Ciudadanos/as íntegros/as que asuman sus potencialidades para el desarrollo pleno de las capacidades humanas y tecnológicas de la Nación.

Misiones

La Universidad Nacional de Mar del Plata es una institución de educación superior pública, gratuita y autónoma, tal lo consagra la Constitución Nacional y las Leyes, que propende:

- A una formación media, de pregrado, grado y posgrado de calidad y relevancia científica, social y cultural, con un fuerte anclaje zonal, y una clara perspectiva internacional;

- A la exploración y producción de nuevos conocimientos y tecnologías, vinculándolos con las diversas realidades de la sociedad contemporánea y sus constantes transformaciones;
- A un fuerte compromiso social basado en el más estricto respeto de los derechos humanos;
- A una sólida relación entre el sector científico tecnológico, organismos públicos e instituciones privadas, en función de la transferencia de saberes y conocimientos, para su apropiación por parte de la sociedad.
- A un pleno acceso a la información, alentando a todos sus miembros a la participación en la toma de decisiones y al control de la gestión fortaleciendo la democracia universitaria. Desde el desarrollo de un protagonismo crítico necesario para reforzar y dinamizar los procesos de inclusión y democratización de la región en la que se desenvuelve. Asimismo, esta Universidad asume la implementación y ejecución de políticas de bienestar para la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, graduados/as, personal no docente), con el objetivo principal de propender al mejoramiento constante de la calidad de vida de sus miembros, a la vez que contribuye a garantizar la efectiva igualdad de oportunidades en el acceso a la educación superior.

Valores

La Universidad, como una de las instituciones más democráticas de nuestro país, debe defender, consolidar y profundizar la democracia en todos los ámbitos de nuestra sociedad. Promover una cultura organizacional que enseñe a convivir y valorar lo diverso, que fomente la igualdad de géneros y la inclusión social. Una institución que defienda activamente la educación superior como un derecho, con el objetivo de incrementar el porcentaje de argentinas y argentinos que tengan educación universitaria, convencidos de que la educación de nuestros habitantes es la base para el desarrollo sustentable y una sociedad justa. Son entonces valores de nuestra Universidad:

- Cultura humanística y crítica;
- Defensa de la libertad y dignidad del hombre;

- Respeto absoluto de los derechos humanos;
- Respeto por la pluralidad ideológica, política, religiosa, étnica y de género;
- Vínculos democráticos;
- Búsqueda de la igualdad de oportunidades;
- Compromiso social, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y fortalecer la identidad nacional.

LA MIRADA DE DIFERENTES ACTORES SOCIALES

Tal como se describiese en el apartado sobre marco metodológico, un aporte central durante la etapa diagnóstica fue brindado por la apertura de un proceso de escucha activa y registro de diversas miradas que acerca de la institución tuvieron diferentes actores sociales: Plan Estratégico Mar del Plata Batán, Mar del Plata Entre Todos Monitoreo Ciudadano, Cámaras Empresarias, la Confederación General de Trabajo y medios masivos de comunicación entre otras organizaciones. De tal proceso fue posible destacar los siguientes puntos:

- La imagen de la UNMDP se encuentra asociada principalmente a su función educativa, atribuyéndole un rol prestigioso en la formación de profesionales de todas las disciplinas y áreas de conocimiento.
- También se destaca su rol científico: se percibe a la UNMDP como una institución con gran capacidad de producción. Sin embargo, la vinculación de dicho conocimiento con las problemáticas locales y regionales es vista como distante. En este punto, se hizo hincapié en la necesidad de profundizar la estrategia de divulgación de la producción científica.
- Se le atribuye a la UNMDP la capacidad (y responsabilidad) de interactuar con otros organismos y estamentos del Estado con el fin de abordar más eficientemente la solución de problemáticas concretas de la región. En especial, la formación de dirigencia para los estamentos públicos y la vinculación con el sector productivo zonal.
- El punto anterior guarda estrecha relación con la potencialidad que se le adjudica a la Universidad en relación a los aportes que, para el desarrollo regional, pudiera realizar.

- Este nivel de vinculación es demandado, no solo en términos de producción científica y vinculación tecnológica o académica, sino también, en función de la capacidad de la institución de promover espacios de debate e intercambio acerca de los grandes temas nacionales y locales, garantizando la pluralidad, la solidez académica, la interdisciplinariedad y la pertinencia.
- En cuanto a la oferta académica y la formación de profesionales, se destaca la necesidad de contar con una oferta flexible y adecuada a los nuevos tiempos. Esto es, nuevas capacidades y habilidades que fomenten y mejoren la productividad y la capacitación para el trabajo. En especial, aquellas habilidades que contribuyan a la solución de problemas concretos de la región y el diseño de nuevos horizontes productivos. Lo actitudinal articulado con nuevas carreras, flexibles y de carácter tecnológico y productivo, emergen como preocupaciones principales.
- Un aspecto central constituye la visión que de la Universidad se tiene en relación a su accesibilidad. Se destaca el alto nivel y se refuerza su carácter de pública y no arancelada al tiempo que se demandan acciones para garantizar, no solo el acceso, sino también la permanencia y el egreso masivo de sectores populares. Es decir, requiere diseñar una oferta académica adecuada en tiempos para aspirantes que cumplan jornada laboral completa.
- En relación al punto precedente en estos encuentros han sido valorados positivamente los esfuerzos en políticas de permanencia tales como sistema de becas, comedor, servicio social, tutorías, entre otros.
- Todo lo anterior, presentado como demandas del medio incluye la percepción de que "lo que no se conoce no pasa". A modo de ejemplo cabe aclarar que se le atribuye tanta trascendencia a las políticas de permanencia como a su modo de comunicación.
- Un último aspecto a mencionar guarda relación con los que se consideran obstáculos que enfrenta o enfrentará la Universidad para el desarrollo de sus funciones y la atención a estas demandas. Aquí resaltan la importancia que la propia estructura de la UNMDP reviste al momento

de avanzar con mayor velocidad en ciertos cambios institucionales, la restricción presupuestaria que suele afectar al sistema universitario en general, las deficiencias del nivel educativo medio y la velocidad de los cambios en el conocimiento.

En relación a la apertura de este proceso de escucha activa en los Centros de Extensión Universitarios (CEUS), a través de dispositivos tendientes a recoger la mirada esencialmente de jóvenes e instituciones barriales, la etapa diagnóstica se vio enriquecida por los siguientes puntos centrales.

- En función del concepto de universidad pública, el mismo se asocia mayoritariamente a la capacitación para el trabajo, usina de conocimientos, institución donde se descubre o desarrolla la vocación, espacio de sociabilización y formador integral de ciudadanos/as. En este punto, se rescata que aquellas actividades donde los/as jóvenes fueron los/as participantes (estudiantes secundarios) se asocia universidad al esfuerzo y desafío individual. Es decir, universidad desde el compromiso individual reflejado en expresiones tales como “un lugar donde me tengo que comprometer”; “me tengo que esforzar”; “tengo que aprender”. Dicha percepción resultó notoria en todas las instancias, dejando en un segundo plano el concepto de universidad como institución o comunidad. Por otra parte, es interesante puntualizar que no ha surgido naturalmente la vinculación de universidad con los conceptos de ciencia, investigación o transferencia.
- En función de las actividades o líneas que la UNMDP podría profundizar o poner en marcha (con énfasis en su barrio o comunidad) se asocia o vincula a la Universidad con una institución pública capaz de responder sobre problemáticas generales y compartidas en todas las comunidades tales como la inseguridad, la violencia de género, salud, medio ambiente, educación sexual, capacitación para el trabajo (no solo desde la oferta académica de grado y posgrado sino también a través de cursos y programas específicos) y articulación con escuelas medias. Se resalta la necesidad de contar con mayor información acerca de la oferta académica y políticas de bienestar. Y se ratifica la noción de “prestigio” o “prestigiosa institución”.
- En función de la accesibilidad a la universidad pública, en cada instancia se ha indagado de forma directa o indirecta a los participantes a través

de la consigna “¿cree que la Universidad es accesible para sus hijos o jóvenes de su comunidad?” o bien “¿te imaginás en la Universidad en el mediano plazo? ¿lo crees posible?” dependiendo de los participantes de cada instancia. Aquí vale decir que en general los/as jóvenes imaginan posible su acceso a la Universidad incluso entre quienes no consideran estar seguros/as acerca de su vocación o carrera a seguir. Entre quienes han respondido que no se imaginaban en la Universidad fueron muy pocos/as los/as que fundamentaron y, en general, propusieron argumentos vinculados a tener claro otro futuro inmediato por ejemplo: “voy a trabajar en el negocio familiar”. Sin embargo, y es de destacar, entre los adultos se cuestiona el acceso a la UNMDP y, particularmente se afirma que “los chicos no se ven en la Universidad”. Es importante también considerar que en muchos casos, entre los/as jóvenes, se consideró posible el acceso sin poseer respuesta para explicar. El “no sé por qué” también fue compartido por varios/as.

Este proceso de escucha activa e intercambio con diversos actores de relevancia social fue desarrollado en simultáneo con el funcionamiento de las comisiones por eje de trabajo que, tal como fue mencionado en el marco metodológico, propusieron elementos para un diagnóstico interno que a continuación se desarrolla.



ANÁLISIS INTERNO POR EJE ESTRATÉGICO

1. Académica

Son consideradas fortalezas

- La gratuidad de la enseñanza.
- El buen clima institucional en términos generales, aunque se reconoce algún aspecto a mejorar en cuestiones particulares.
- El funcionamiento regular de los órganos de cogobierno que favorece la tarea académica.
- Un marco normativo que propicia el cumplimiento de los derechos constitucionales consustanciales.
- La actividad de investigación vinculada a la enseñanza.
- La producción de conocimiento continuo en educación.
- El nivel del cuerpo académico, especialmente fortalecido por el aumento de formación en posgrado.
- La gran oferta de posgrados.
- La existencia de programas de gobierno que respetan la singularidad de la población estudiantil que atiende.
- La cantidad de bibliotecas.

Son considerados aspectos a mejorar

- El ingreso a carrera docente por la OCS N° 690 y sus “interpretaciones” termina generando desiguales condiciones de ingreso a la docencia universitaria.
- El incumplimiento o cumplimiento deficitario de la OCS N° 690 que norma sobre la carrera docente.
- La necesidad de actualización de la OCS N° 690 en cuanto a los plazos de reválida.

- La carencia de una estructura docente unificada para toda la UNMDP, que reemplace el viejo y único criterio de tipificación, surgiendo como necesidad repensar el tránsito hacia una estructura docente formal integral.
- La existencia de notables diferencias entre la formación del docente y el cargo o la categoría que alcanza.
- La desigualdad que se observa en la regularización de la planta docente entre las distintas UG, asociado a la dinámica de la sustanciación de los concursos.
- La diferencia entre UG en la cantidad de horas frente a alumnos/as de docentes con igual dedicación.
- Las divergencias en la definición de un plan de actividades para los/as docentes durante el cuatrimestre “pasivo”.
- Reglamentos de enseñanza definidos en cada UG que terminan generando desigualdades para los/as estudiantes.
- La problemática relación entre el ingreso de estudiantes y la terminalidad educativa.
- La falta y/o necesidad de ajuste de dispositivos académicos-orientadores-tutorías.
- Los dispositivos de ingreso que se volvieron, en ocasiones, filtros con requisitos académicos obligatorios.
- La demanda de una segunda instancia de ingreso a la UNMDP durante el mes de agosto.
- La existencia de “contra cursadas” de materias troncales, como política transversal a todas las UG.
- La duración de los planes de estudio de grado que demora la graduación y la consecuente inserción en el mundo laboral.
- El disímil crecimiento de la matrícula en las diversas carreras y UG y sus estrategias de abordaje.
- La brecha existente entre la oferta de posgrado y el sistema nacional de investigación.
- La necesidad de un mayor crecimiento en materia de doctorados.
- La débil interdisciplinariedad en la oferta de posgrados.
- La existencia de asimetrías en las UG en la relación a cantidad de carreras, aulario y materias que se dictan.
- La insuficiente infraestructura, equipamientos, aulas y laboratorios para el desempeño académico.
- La necesidad de mejorar el clima institucional en aspectos particulares.
- La distribución presupuestaria que aumenta las asimetrías entre las UG.

- La normativa superpuesta y la consecuente burocratización de los circuitos administrativos.
- La falta de conectividad en las bibliotecas.
- La falta de participación de los/as docentes en las políticas de compras de la biblioteca.
- Número insuficiente de volúmenes de libros y problemas derivados del fotocopiado.
- La necesidad de mejorar las políticas de accesibilidad a las bibliotecas.



2. Investigación

Son consideradas fortalezas

- La existencia de diversos nucleamientos (institutos, centros, grupos, etc.) de investigadores/as que se sostienen en el tiempo.
- La consolidación de la asociación estratégica de la UNMDP con organismos nacionales del sistema de ciencia y tecnología.
- El desarrollo de excelencia en diferentes áreas de investigación.
- La consolidación de la editorial universitaria (EUDEM), tanto en capacidad y calidad de edición, como en distribución.
- La creación y continuidad de revistas disciplinarias propias de la UNMDP, con creciente impacto.
- La publicación de resultados en revistas nacionales e internacionales con indexación a una tasa elevada.
- La capacidad individual de obtención de fondos provenientes de terceras instituciones.
- La consolidación de la UNMDP en rankings internacionales entre las primeras seis universidades nacionales.
- Un sistema de becas de la UNMDP consolidado y con asignación presupuestaria propia.
- Un sistema de subsidios a proyectos de investigación con asignación presupuestaria propia.
- Los proyectos co-financiados (por ej PICTOS) han sido muy exitosos y relevantes en el fomento de unidades académicas que presentan un menor grado de desarrollo en esta función.
- Un cuerpo normativo que cubre la totalidad de herramientas de promoción de la investigación.
- La existencia de parte del cuerpo docente de la UNMDP con dedicación parcial y exclusiva dedicados a la investigación.

- Un importante número de investigadores/as y becarios/as de otras instituciones del sistema científico tecnológico con lugar de trabajo en la UNMDP.
- El crecimiento gradual del número de proyectos de investigación, en todas las unidades académicas.
- La existencia de la figura de “Grupo de Investigación” que ha favorecido la propuesta de nuevos proyectos y/o la radicación de proyectos individuales.
- El modelo de proyectos de la Universidad favorece la libertad en la propuesta de temas, permitiendo la apertura de nuevas líneas.
- Los subsidios a los proyectos de investigación han estimulado a la consolidación de grupos de investigación iniciales.
- La existencia de una oferta numerosa y heterogénea de proyectos de investigación ha permitido visibilizar la actividad de la UNMDP.
- La existencia de los proyectos permite el cobro de incentivos del Ministerio de Educación para los/as docentes-investigadores/as categorizados/as
- Un sistema de becas de grado y posgrado con más de treinta años de permanencia.
- La complementariedad entre la UNMDP y otros organismos de promoción de la investigación científica (CONICET, INTA; ANPCYT, CIC) ha permitido desarrollar la formación de recursos humanos de alta calidad en las diferentes disciplinas.
- Un sistema de formación de estudiantes en investigación establecido y coordinado con terceras instituciones (CIN, CIC).
- La articulación del sistema de becas con carreras de posgrado se tradujo en una formación más sólida.
- La UNMDP ofrece algunos posgrados gratuitos para sus egresados/as en algunas disciplinas.
- La puesta en marcha o la continuidad de los distintos Núcleos de Actividades Científico-Tecnológicas contribuye al reclutamiento y la formación de recursos humanos en investigación.
- La existencia de un sistema propio plural y sostenido en el tiempo.
- Que los subsidios constituyen un aval académico e institucional.
- Excelente funcionamiento de la Unidad Administradora de Fondos para la Investigación (UAFI).
- Existencia de algunas iniciativas externas implementadas a través de la Universidad que permiten la circulación internacional de investigadores /as (AUGM, PILA, Unión Europea).

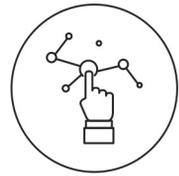
Son considerados aspectos a mejorar

- Una infraestructura de investigación muy deficiente, tanto en superficie y diseño como en mantenimiento.
- Las condiciones de trabajo son muy deficientes en aspectos de seguridad e higiene.
- Un equipamiento de investigación limitado, y cuya compra y mantenimiento se realiza exclusivamente con fondos no provenientes de la UNMDP y por iniciativas individuales de los/as investigadores/as.
- La existencia de equipamiento comprado, pero que no puede ser instalado por falta de espacio o lo es en espacios inadecuados.
- La presencia de áreas disciplinares con limitado desarrollo de la investigación.
- La deficiencia en la difusión, divulgación y comunicación de las actividades de investigación.
- La articulación débil entre las actividades de investigación, transferencia y extensión.
- La inexistencia de una política institucional de relación entre la investigación y su potencial intervención en políticas públicas y necesidades de la comunidad.
- La definición de políticas institucionales de apoyo y seguimiento a la investigación para evitar que su desarrollo y continuidad se base en esfuerzos individuales.
- La necesidad de redefinir los estándares de evaluación en investigación, basados en criterios cualitativos y cuantitativos propios.
- La tercerización por parte de la UNMDP en los últimos años de una parte importante de su política de investigación, generando una dependencia del CONICET/INTA y en menor medida de la Agencia. Lo que fue una oportunidad en un momento, hoy es una debilidad: dependencia de una fuente única de financiamiento, sobre todo de las carreras de los/as investigadores/as en formación.
- La baja asignación de montos por proyecto, que no cubren las mínimas necesidades para su desarrollo.
- La falta de presupuesto propio destinado al acceso y publicación de resultados científicos, no relacionados con convenios con MINCYT.
- El escaso apoyo institucional a las revistas periódicas propias y el requerimiento de una mejor articulación con EUDEM.

- La necesidad de explotar nuevas herramientas complementarias de promoción de la investigación a las ya existentes, incluyendo instrumentos de cofinanciación con terceras instituciones.
- La inexistencia de políticas institucionales que generen nuevas herramientas de articulación entre la investigación y actividades de transferencia e innovación, que eviten los esfuerzos atomizados y la gestión heterogénea dentro de la UNMDP.
- La falta de identificación de áreas de vacancia a nivel institucional y su relación con demandas de la comunidad.
- La discontinuidad en la implementación de proyectos co-financiados, muy importantes para consolidar esta función.
- La falta de difusión de las tareas entre los/as estudiantes de grado para favorecer las vocaciones tempranas.
- La necesidad de reasignar partidas presupuestarias, que mejoren la situación actual de bajo presupuesto asignado.
- La falta de normativa para los NACTS con más de una dependencia funcional.
- Una casi nula movilidad y un marco normativo que favorecen la permanencia de directores/as y dificulta el crecimiento de los investigadores/as más jóvenes.
- Una normativa que facilite la articulación con sistemas de evaluación externos, haciendo que los recursos propios dependan de esos sistemas para acceder a ciertos derechos por ejemplo: dirección de proyectos, grupos, centros e institutos según categorías en el sistema de incentivos.
- La reducida proporción de cargos con dedicación exclusiva y disímil distribución entre unidades académicas.
- La existencia de la práctica institucional de utilizar las dedicaciones parciales y exclusivas para multiplicar las tareas docentes y no su dedicación a la investigación (o, eventualmente, extensión y gestión académica).
- La dificultad de insertar en la Universidad recursos formados, en especial en aquellas disciplinas no profesionalistas.
- El escaso apoyo institucional para la presencia de los recursos altamente formados en las carreras de posgrado (sin descuidar el diálogo con el grado), lo que impacta negativamente en la incorporación de recursos humanos formados en investigación en las carreras de grado.
- La falta de estrategias específicas para la consolidación de proyectos de envergadura.

- La escasa articulación entre los proyectos existentes y vinculación entre unidades académicas y NACTS.
- La dispersión temática de los proyectos, debido a la falta de promoción de áreas de vacancia.
- La breve duración de los proyectos Universidad (2 años) fuerza al cambio permanente de objetivos de investigación.
- La inexistencia de programas o proyectos interdisciplinarios que aúnen capacidades de distintas unidades académicas.
- La necesidad de realizar una reflexión amplia de la política del sistema de becas, que permita realizar ajustes en el contexto actual y a futuro, e incluya temas como sustentabilidad del sistema, posibilidades de inserción de los/as egresados/as del sistema en la UNMDP, otras universidades u organismos públicos o privados y la relación con los posgrados de esta u otra Universidad.
- La falta de políticas institucionales de financiación de los posgrados, más allá de su arancelamiento.
- En algunas facultades no se garantiza la gratuidad de los posgrados para sus egresados/as insertos/as en el sistema de becas de la propia Universidad o de otros organismos científicos, lo que dificulta la formación de recursos, en especial, de nivel doctoral.
- La escasa participación de los/as investigadores/as en programas de investigación que estimulen el intercambio entre distintas unidades académicas y NACTS.
- El bajo presupuesto otorgado a la partida de subsidios, considerando su número y tendencia.
- La necesidad de mejorar la relación de montos entre fondos de la UNMDP y fondos de terceras instituciones.
- La ausencia de gestión institucional para lograr financiamiento externo puro o a través de cofinanciamiento.
- La disparidad en criterios de evaluación dependiendo de la unidad académica.
- La necesidad de reorientar proyectos de investigación-acción a través de los subsidios del área Extensión.
- La escasa política institucional para generar redes de investigadores/as entre distintos lugares.
- La necesidad de mejoras en la difusión de los concursos para el otorgamiento de becas.
- La necesidad de favorecer el acceso y la realización de carreras de posgrado articuladas a través de redes.

- La necesidad de promover la formación y sostenimiento de redes entre investigadores/as, instituciones universitarias, otras instituciones sociales.
- La necesidad de mejorar las capacidades institucionales para vincular a los/as investigadores/as a nivel internacional y facilitar la presentación a proyectos internacionales. La internacionalización requiere poner al servicio de los grupos las capacidades de la Universidad.



3. Innovación, vinculación y transferencia tecnológica

Son consideradas fortalezas

- El valioso capital humano con el que se cuenta.
- La libertad de trabajo.
- Las relaciones interinstitucionales.
- La posibilidad de desarrollar proyectos interfacultades.
- La gran cantidad de disciplinas y saberes con la que se cuenta.
- El prestigio de la UNMDP para generar convenios.
- La disposición de equipamiento muy valioso.
- La auto sustentabilidad de las políticas de transferencia.
- La flexibilidad del sistema en general.
- La existencia de la incubadora de empresas.

Son considerados aspectos a mejorar

- La indefinición entre transferencia, vinculación y extensión.
- Los escasos canales de vinculación con graduados/as.
- Los escasos canales de vinculación entre UG.
- La ausencia de una política para generar proyectos interfacultades.
- La existencia de una estructura administrativa y legislativa burocrática, ineficiente e inadecuada.
- La falta de protocolos y procedimientos claros y difundidos.
- El escaso personal administrativo capacitado en el tema.
- La ausencia de la figura del “vinculador tecnológico”.
- La falta de continuidad entre las políticas de las gestiones.
- La existencia de tiempos administrativos y políticos desmesuradamente largos.

- La ausencia de un diagnóstico territorial adecuado y actualizado.
- La baja capacidad de las UG para detectar y formalizar las demandas sociales.
- El escaso conocimiento de herramientas de vinculación como el CINTUS.
- La desigual capacidad entre disciplinas para escuchar demandas comunitarias.
- La escasa gestión de la protección de conocimientos generados por la UNMDP.
- La escasa publicidad de las patentes y conocimientos generados en la UNMDP.
- La fuga de personal valioso atraído por el sector privado.
- La escasa cantidad de investigadores/as y grupos proactivos hacia la transferencia.
- La inadecuación de la infraestructura y equipamiento.
- La falta de inversión en infraestructura, ya que los costos laborales y demás gastos corrientes insume la mayor parte del presupuesto.
- El desinterés u oposición de algunos sectores a la transferencia por motivos ideológicos.
- El déficit de estudios sobre el impacto que podría causar la UNMDP en el medio.



4. Extensión y compromiso social

Son consideradas fortalezas

- Una valoración positiva unánime acerca de la existencia de los CEUS.
- El aumento del despliegue territorial de los CEUS en los últimos años.
- La potencialidad de los CEUS de ser ámbitos que hacen sinergia con los proyectos de extensión y el programa de prácticas socio comunitarias (PSC), entre otros programas de extensión, enseñanza e investigación.
- La existencia de normativa que ha generado mejores políticas de extensión: el Estatuto de la UNMDP, la Resolución ministerial 233-E/2018, el reglamento de becas de extensión, Normativa PSC (OCS 1747/11, RR 3687/12), Normativa CEUS (662/93, RR 0778/13, RR 0799/13, RR 0800/13, RR 1500/14, RR 1552/14), Normativa Proyectos (OCS 212/13, OCS 1488/15).
- El crecimiento de la agenda de la extensión en la UNMDP, sobre todo, de actividades realizadas en los CEUS y, a través de proyectos de extensión.
- La puesta en marcha de las PSC en algunas unidades académicas y las experiencias incipientes en otras.
- El crecimiento en la cantidad de proyectos de extensión así como su desarrollo cualitativo.

Son considerados aspectos a mejorar

- La baja difusión de las actividades que se realizan cotidianamente en los Centros de Extensión Universitaria.
- La dificultad en la continuidad de las actividades emprendidas en los CEUS.
- La escasa integración entre los CEUS existentes.
- La necesidad de reforzar la identidad de los CEUS.

- El reducido nivel de la sistematización de experiencias en los CEUS.
- La necesidad de comprender más acabadamente las necesidades de los distintos barrios y desde allí incidir en el perfil del/la coordinador/a y en las líneas que se establezcan como prioritarias en la extensión.
- La baja participación de la comunidad en la evaluación de las actividades realizadas.
- La escasa articulación con la Municipalidad de General Pueyrredon y con los organismos gestores de política pública.
- La falta de una normativa centralizada que defina las estructuras y acciones de Extensión. Esto, deja vacíos que han dificultado, anteriormente, la implementación de políticas y produce fragilidad institucional fomentando la confusión con respecto a funciones, responsabilidades, alcances, al momento de desarrollar las diferentes acciones en territorio.
- El alto nivel de desconocimiento de la extensión en general, como resulta de la consulta a los/as docentes, a través de la encuesta para la Autoevaluación Institucional sobre las misiones, propósitos y funciones de la Universidad.
- La visión de que la participación está sujeta al financiamiento de los proyectos por la escasa acreditación de las actividades de extensión. Esto refuerza la baja jerarquización de la actividad extensionista.
- El desarrollo desigual de las actividades de extensión en las UG, que presenta una mayor complejidad a la hora de pensar en la homogeneización de las normativas y dificulta, por tanto, pensar de forma centralizada la coordinación, articulación, monitoreo y continuidad de las acciones emprendidas en el territorio.
- La falta de espacios articulados institucionalmente que permitan el diálogo de saberes de forma horizontal, abierta y participativa.
- La baja integralidad entre las misiones de enseñanza, extensión e investigación que radica en la formación de los/as docentes y la compartimentación de las mismas. Se suma la baja curricularización de la extensión en general y se destacan algunos esfuerzos positivos, como la inclusión de las PSC, pero se notan como esfuerzos aislados y estancos entre sí.
- La escasa visión de integralidad de las misiones sustantivas en gran parte de los/as participantes en los diseños de las currículas y en las discusiones político-institucionales.
- La necesidad de romper con los paradigmas tradicionales que conciben a cada misión de manera estanca y que ello pueda plasmarse en los planes de estudio y de trabajo docente.

- La baja integración entre misiones sustantivas de la Universidad ha sido asociada a diferentes motivos: la falta de difusión de las actividades que se realizan, lo cual se vincula directamente con la política de comunicación de la UNMDP; la falta de formación específica en extensión; la deficiencia en la acreditación y reconocimiento de las actividades de extensión; la inclusión incipiente de la extensión como parte de los requisitos curriculares en la formación de pregrado; la ausencia de líneas conjuntas entre proyectos que incluyan investigación, docencia y extensión.
- El funcionamiento de las UG favorece el desarrollo de actividades de extensión sin el objetivo de la articulación de las distintas disciplinas en el abordaje de problemáticas complejas, que exigen por su naturaleza la intervención interdisciplinaria.
- La intervención desde distintos ámbitos en un mismo territorio y/o población sin conocimiento de la existencia de otras acciones o proyectos de la Universidad que se puedan estar desarrollando.
- La falta de ordenamiento y sistematización en una única plataforma tanto de las actividades emprendidas desde las PSC en aquellas UG en las que ya están en funcionamiento como las llevadas adelante por los Proyectos de Extensión y las de los CEUS.
- La necesidad de un nuevo mapeo de organizaciones e instituciones, actores sociales con las que se articula desde la UNMDP, para encontrar proximidades geográficas y temáticas que permitan nuevas interrelaciones.
- Nula participación de trabajadores/as universitarios/as no docentes en la comisión de Extensión del PEP – UNMDP2030.
- La necesidad de comprender que el compromiso social de la Universidad no debiera estar solamente sostenido por las actividades de extensión, por el contrario, debiera involucrar al resto de las funciones sustantivas: la docencia, la investigación e inclusive a la gestión.



5. Comunicación, promoción cultural y relaciones con el medio

Son consideradas fortalezas

- Que la Universidad cuenta con una Secretaría de Comunicación que tiene a su disposición una página web con soporte informático, editorial con imprenta propia, radio (FM 95.7), canal de televisión (28 TDA, Canal 34 HD Cablevisión, Streaming), Departamento de Fotografía, Edición, Departamento de Imagen y Departamento Prensa. Es decir que posee diversidad de herramientas para gestionar la comunicación, la cual a su vez tiene en su haber una amplia disposición de equipamiento tecnológico y específico.
- La existencia de una página dominical en el diario La Capital y columnas fijas en diversas radios de la ciudad de Mar del Plata.
- El contar con una dotación de personal idóneo que ha logrado experticia gracias a su permanencia en la Secretaría y en el desarrollo de las actividades de divulgación y promoción.
- Que la UNMDP es productora permanente de conocimiento e importantes volúmenes de material comunicable.
- Que la UNMDP cuenta con alta visibilidad en los medios de comunicación a través de su producción propia, convenios con medios locales, premios, publicaciones y menciones otorgadas.
- La posibilidad de la UNMDP de firmar convenios con distintas organizaciones internacionales que le permiten enriquecer su capital simbólico, mejorar sus producciones, capacitar a su personal, crear nuevos productos culturales, interactuar con el mundo usando las nuevas tecnologías.
- Que la UNMDP tiene una posición consolidada en el contexto de la Educación Superior en la región que no lo tienen las universidades privadas.
- Que la comunidad universitaria se convierte en “público cautivo”, en clave de audiencia para los múltiples canales, medios y plataformas con los que cuenta la UNMDP.

- Que la UNMDP tiene docentes, investigadores/as, extensionistas de importancia local, regional e internacional lo que la convierte en comunicadora de eventos, prácticas, actividades, etcétera.
- Que la UNMDP posee los actores, la historia y el capital simbólico necesarios para establecer una relación virtuosa con el medio, el tipo y calidad de la misma, como así también, los mecanismos o estrategias de construcción y fortalecimiento de dichas relaciones.
- Que el sitio web de la Universidad cuenta con una imagen de interface amena para el/la usuario/a y disponible para los diferentes dispositivos fijos y móviles.
- Que la UNMDP cuenta con áreas propias en distintas UG con carreras de grado, pregrado de relevancia para desarrollar actividades vinculadas a la temática comunicacional, periodística, de gestión cultural, etcétera.
- Que la UNMDP cuenta dentro del área de Extensión con agrupamientos teatrales, orquesta juvenil, coro juvenil, coro, coro de cámara y un cuarteto de cuerdas.
- Que la UNMDP cuenta con una filmoteca y es sala INCAA llevando a cabo la maratón cinéfila en el marco del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata.
- La existencia de un manual de Imagen Institucional, manual de implementación de marca de Radio Universidad, manual de implementación de Marca Canal y Manual de Marca de la UNMDP.

Son considerados aspectos a mejorar

- La falta de estrategias comunes y coordinadas con el resto de las UG a los efectos de definir prioridades y relevancias en aspectos de divulgación.
- La necesidad de potenciar las oportunidades y vías de comunicación entre los diferentes actores de la universidad y del contexto social.
- La falta de un claro objetivo de cómo queremos ser percibidos hacia el interior y exterior de la UNMDP. La comunicación externa de la Universidad no logra en ocasiones penetrar en la comunidad y hasta puede existir un escaso interés de la propia comunidad universitaria.
- La necesidad de diferenciar políticas de comunicación hacia el interior de la Universidad (distintas UG, personal universitario, docentes e investigadores/as y estudiantes) y hacia el exterior.

- La ausencia de un protocolo escrito de producción, publicación y alojamiento de la información, para que todo/a aquel/lla que desee saber cómo producir material audiovisual, multimedia o bien publicar material propio de su disciplina o cátedra acceda fácilmente, tanto a la metodología para producir y publicar, como a los contenidos producidos en el tiempo. Lo anterior puede estar relacionado con la falta de recursos humanos en las UG que articulen con la Secretaría de Comunicación y manejen dicha información.
- La existencia de una sobre carga de información. Cantidad excesiva de e-mails diarios, donde cada uno tiene una noticia en su totalidad. E-mails de la UNMDP y de las UG, de las secretarías de las unidades académicas, de las áreas de Relaciones Institucionales de cada unidad académica, etcétera.
- La falta de análisis del receptor de la información, lo que deriva en el riesgo de que a la mayoría de los/as destinatarios/as no le interese el tema comunicado. Esta sobre carga de información puede generar que los públicos pasen por alto también las comunicaciones relevantes.
- La existencia de una débil percepción de lo que podemos entender como marca: "Universidad Nacional de Mar del Plata".
- Que no existe una clara decisión consensuada por toda la comunidad educativa respecto a los criterios de pertenencia hacia el interior de la institución. Existe una fuerte vinculación hacia la UG, otorgándole mayor peso de percepción a la idea de "Conglomerado de Facultades".
- Que la UNMDP no posee un estudio de investigación sobre la cultura de la comunidad universitaria. Como influye la cultura organizacional en la comunidad universitaria, en el comportamiento del personal, en el respecto a sus valores, creencias, actitudes y costumbres, así como su identificación y compromiso con la institución en sus distintos niveles y como se refleja en su actividad laboral.
- La existencia de asimetrías organizacionales de las diferentes UG y de la unidad central. No existe, o no se percibe, un reflejo concreto de la UNMDP como institución homogénea en cuanto al uso de los recursos en comunicación. Por el contrario, las UG generan sus propios materiales de difusión con sus propias reglas. Esto se observa también en la diversidad en los distintos sitios web de las UG, en cuanto al diseño, usabilidad y accesibilidad.
- Que la conectividad por wifi para acceso a Internet es insuficiente para permitir una navegación ininterrumpida, lo cual puede afectar a los medios de difusión.

- La necesidad de contar con una mayor grilla propia o de producción externa, como así también una franja horaria más extensa, en relación al canal de TV de la UNMDP.
- Que el sitio web de la Universidad presenta una disposición ineficiente en su modo para dispositivos móviles, ya que utiliza grandes márgenes en el *banner* principal y esto provoca un uso excesivo del *scroll* para llegar a las noticias importantes. Esto genera que se dificulte el acceso a la información.
- La deficiente visualización entre el modo normal y móvil, ya que la fuente no es la misma y está definida de forma absoluta, creando problemas en personas con disminución visual.
- La utilización de pasillos, puertas, aulas y escaleras para publicar folletería, carteles y hasta listado de calificaciones de exámenes. La falta de carteleras o espacios destinados a tal fin, genera contaminación visual y su consecuente desinformación.
- La falta de señalización y de planos de ubicación y localización en los cuales se indique la ubicación física de las áreas o sectores de las distintas dependencias.
- La falta de un espacio de desarrollo para las disciplinas plásticas: dentro del espacio de Cultura que desarrolla la Universidad, la producción de hechos artísticos como obras de teatro o performances corales e instrumentales cuentan con sus respectivos espacios de desarrollo y trabajo en forma de cursos o talleres. Por el contrario, las disciplinas plásticas tienen una presencia de "muestra estática", donde se exhibe la producción individual de diferentes artistas propios de la UNMDP o bien externos.
- La ausencia de campañas destinadas a la concientizar sobre la importancia de evitar conductas vandálicas, dañinas sobre el dominio y espacio público de la UNMDP.



6. Bienestar de la comunidad universitaria

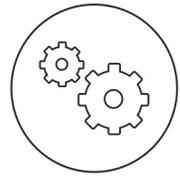
Son consideradas fortalezas

- La trayectoria de la UNMDP en políticas deportivas.
- La capacidad de planificación deportiva.
- La planificación en políticas de bienestar.
- La potencialidad para el uso de “espacios verdes”.
- La existencia del comedor universitario.
- La capacidad de los equipos técnico-profesionales.
- La existencia de datos en salud en la población de 17-25 años.
- Las políticas de género.
- La existencia de un jardín maternal.
- El sistema de acompañamiento a personas con discapacidad.
- El sistema de becas.
- El sistema acompañamiento estudiantil.

Son considerados aspectos a mejorar

- La carencia de espacios comunes.
- La falta de estrategias de comunicación específicas para la difusión de las políticas de bienestar.
- La discordancia técnico-política en materia de salud.
- La carencia de estructura en salud laboral.
- La necesidad de mejorar los sistemas de gestión e información.
- La falta de involucramiento de las UG en políticas de bienestar.
- La carencia de transversalidad en las políticas de bienestar.
- La necesidad de aumentar el alcance del comedor universitario.
- Las carencias en los servicios gastronómicos de la UNMDP.
- La necesidad de mejorar la infraestructura del comedor universitario.

- La necesidad de mejorar la accesibilidad edilicia.
- La necesidad de incluir al Bienestar como una más de las misiones fundamentales de la UNMDP (junto a Enseñanza, Extensión, Investigación y Gestión).
- La posibilidad de integrar el recorrido en bienestar en la confección de los currículums universitarios.
- La necesidad de mejorar la visibilidad de las políticas de bienestar.
- La falta de inducción a docentes en la temática.
- La necesidad de contar con una política integral de bienestar.
- La necesidad de avanzar también, en el concepto de bienestar como recreación.



7. Gobierno y gestión

Son consideradas fortalezas

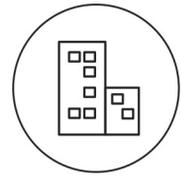
- La existencia de un Estatuto actual, elaborado y aprobado por el máximo órgano de gobierno de la UNMDP, donde se establecen la visión, misiones y valores institucionales actuales que, como producto del consenso, constituye un marco adecuado para el funcionamiento de la institución.
- La pluralidad de voces en los órganos de cogobierno de la UNMDP, ampliada con la incorporación en el Estatuto actual, de los/as representantes del cuerpo no docente y de las instituciones de enseñanza pre-universitaria.
- La existencia de un fondo institucional de capacitación para todo el personal universitario.
- Una planta de personal no docente con un alto porcentaje de profesionalización.
- El compromiso de dar inicio a la diagramación de la estructura orgánica funcional, manifestado en su último informe de gestión por las autoridades de la UNMDP.
- La existencia de un conjunto de propuestas de estructuras orgánico-funcionales de la mayoría de dependencias de rectorado y de las UG que fueron oportunamente acordadas por el personal no docente en asamblea de afiliados de la Asociación del Personal Universitario de Mar del Plata (APU).
- La existencia de mecanismos y órganos de control interno (Auditoría Interna).
- El consenso en la necesidad de obtener mayores recursos que refuercen los asignados por la ley de presupuesto.
- Una gestión económica-financiera organizada y equilibrada.

- La elaboración de un Informe de Gestión de toda la UNMDP presentado ante la Asamblea Universitaria.
- Una fluida relación con los organismos públicos a nivel nacional, provincial y municipal.
- Que la UNMDP utilice los sistemas del consorcio SIU y sistemas propios.
- Un Digesto y Boletín Oficial en proceso de implementación en toda la UNMDP.

Son considerados aspectos a mejorar

- La ausencia de una estructura orgánico funcional consensuada, formal y actualizada, que refleje el crecimiento y aumento de complejidad de las funciones, actividades y consecuentes tareas que se desarrollan en la UNMDP.
- La falta de revisión de los mecanismos que determinan la asignación del personal necesario para atender las respectivas funciones, actividades y tareas en el marco de las características propias de cada UG.
- La existencia de una disconformidad persistente de una parte del personal no docente de la UNMDP, producto del re encasillamiento del año 2008, por la aplicación del respectivo Convenio Colectivo de Trabajo.
- La no aplicación de la carrera administrativa para el personal no docente, por la falta de concursos de promoción y falta de mecanismos de evaluación de desempeño.
- La falta de revisión de la participación del cuerpo no docente en los distintos órganos de gobierno.
- La falta de un área permanente de planificación y control de gestión.
- La falta de un sector/área dedicado a producir y sistematizar información estadística.
- La falta de revisión de las pautas de distribución del presupuesto entre las facultades y el rectorado y de la proporción de los incisos.
- El dificultoso acceso de la información presupuestaria por parte de las UG, debido a la implementación parcial del Siu Wichi.
- La falta de reglamentación de Ley de Acceso a la Información Pública.
- La complejidad administrativa propia de sujetarse a normativas nacionales de manejo de fondos públicos.
- Escasa capacidad de buscar otras fuentes de financiamiento dentro y fuera del país.

- La falta de divulgación y de acceso a la información de los proyectos (Investigación, Extensión y Transferencia) en los que trabaja la UNMDP.
- La ausencia de un Digesto que muestre normativa vigente, ordenada y actualizada de la UNMDP y de las UG.
- La escasa Infraestructura Informática (equipamiento, red, conectividad, software, personal).
- La necesidad de mejorar la capacitación en el uso de los sistemas de información.



8. Espacios, infraestructura y equipamientos

Son consideradas fortalezas

- La capacitación realizada dentro del Programa de Capacitación Continua por parte del gremio ADUM, a través de cursos de sensibilización, de capacitación, y de posgrado. Ya que permiten visualizar y desnaturalizar el espacio laboral y que cada docente e investigador/ra sea quien plantee los problemas y propuestas concretas que apunten a una cultura de prevención y mejora de las condiciones y ambiente de trabajo de la comunidad universitaria.
- La Ordenanza de Consejo Superior N° 517/2015 que estableció la Política de Seguridad e Higiene en el Trabajo de la Universidad Nacional de Mar del Plata, donde se establece el Programa General y permanente en la materia, dentro del mismo se desarrollaron cursos de manejo de matafuegos y simulacros de evacuación.
- La capacitación del personal de apoyo a través del Programa de Capacitación para el Personal no docente de la Universidad, dependiente de la Secretaría de Asuntos Laborales Universitarios, creado por RR N° 1492/97. Sus objetivos son conocer y reconocer las necesidades de capacitación del personal no docente, considerar a la capacitación como condición necesaria para el desarrollo institucional. Incluye: cursos, seminarios y talleres. Asimismo, existe un convenio específico de colaboración entre la UNMDP y el gremio de personal universitario (APU) para el desarrollo de la capacitación del personal de apoyo que fue firmado en el 2013, en el marco del cual el personal de la UNMDP toma diversos cursos organizados desde la unidad central del rectorado.
- La capacidad técnica propia (Departamento de Obras, de Mantenimiento/Maestranza y personal de secretarías de coordinación, personal disponible).
- La posibilidad de articular proyectos institucionales de las diferentes UG (proyectos de extensión, voluntariados).

- La existencia de herramientas de diagnóstico en relación al área.
- La disponibilidad de recursos humanos con amplia formación para el desarrollo de un plan consensuado a largo plazo.
- La existencia de proveedores de servicios descentralizados (bocas de expendio de comedor, guardería en Balcarce, transporte en Balcarce, residencia estudiantil, etcétera).
- El hecho de que más del 86% de las edificaciones sean propias de la Universidad.
- Instalaciones y servicios propios en Estación Experimental INTA-Balcarce (dormitorios, vestuarios, comedor, guardería).
- Predios propios disponibles, en diferentes grados de disponibilidad.
- 35 hectáreas en Colón y Sandino propiedad de la Cooperadora, tierras a ceder a la UNMDP.
- El predio del CUMB que admite ampliaciones estratégicas, pudiendo optimizar los servicios existentes.
- 10 hectáreas en Balcarce propiedad de la Universidad.
- El predio de la Manzana Navarro con un potencial para anexar más metros cuadrados y usos.
- La presencia de la Casa del Puente, dentro del polo del CUMB.
- La posibilidad de que se le ceda a la UNMDP la Escuela de artes y oficios digitales.
- El predio colegio Arturo Illia.
- La posibilidad de construir en la Estación de Cargas, para articular con el CEMA.
- La capacidad técnica propia para el planeamiento de obras y el desarrollo de planes consensuados.
- Un Plan Maestro realizado, principalmente los planos, las obras iniciadas, las licitadas y las presentadas.
- La posibilidad de articular proyectos institucionales de las diferentes UG (extensión/pps/ arquitectura/ingeniería eléctrica).
- La existencia de herramientas de diagnóstico (SIU).
- El disponer de recursos humanos con amplia formación para el desarrollo de un plan consensuado a largo plazo.
- La capacidad de lograr relevancia a nivel nacional a partir de su posicionamiento en una región con un destacable capital paisajístico, turístico y productivo (Ciudad Emergente).
- La localización de gran parte de las instalaciones en sectores de un gran potencial (aún no explorado) a partir de la definición de un eje urbano-

paisajístico conformado por la antigua traza férrea en áreas de alta significancia forestal, la posibilidad de ampliaciones estratégicas que optimicen la infraestructura disponible y la disponibilidad de terrenos para la localización de usos estratégicos.

Son considerados aspectos a mejorar

- La existencia de planes y medios de evacuación perfectibles.
- Un servicio de Seguridad e Higiene con poco personal para abarcar a toda la comunidad de la UNMDP.
- Un sistema de capacitación deficiente en la temática.
- El deficiente manejo de residuos.
- La carencia de espacio para el adecuado almacenamiento de compuestos químicos.
- La falta de seguridad en los edificios.
- Una señalética deficiente.
- La falta de planeamiento del crecimiento.
- La deficiente circulación periférica a los edificios de la UNMDP.
- Las capacitaciones de gremio si bien tienen gran difusión, necesitan una mayor participación de la comunidad educativa.
- Los cursos que se dictan sobre manejo de matafuegos y simulacros requieren ser incorporados en un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo de la UNMDP, en concordancia con las Directrices Nacionales.
- La ausencia de relevamiento y monitoreo permanente de los factores de riesgos laborales, visita y observaciones de los puestos de trabajo docente, en los diferentes puntos y UG.
- El incumplimiento por parte de la ART de realizar los estudios pre ocupacional y periódicos en la comunidad universitaria, impidiendo realizar una mirada epidemiológica de la trayectoria laboral.
- Un presupuesto insuficiente para el correcto mantenimiento de la estructura edilicia actual.
- La dependencia presupuestaria.
- La falta de un Plan Rector participativo que contemple la infraestructura actual, las necesidades espaciales y programáticas crecientes de la comunidad universitaria y los recursos disponibles para concretarlos y mantenerlos a corto, mediano y largo plazo y su inserción en un medio urbano con sus lógicas particulares.

- La ausencia de consciencia colectiva para visualizar las condiciones actuales y posibilidades de la comunidad universitaria en su conjunto.
- El mantenimiento ineficiente en el parque edilicio actual.
- La falta de un plan de mantenimiento preventivo.
- La multiplicidad de sedes que requiere la necesidad de multiplicar servicios como maestranza, mantenimiento, comedor, etcétera.
- La deficiente conectividad a internet, especialmente en la Facultad de Ciencias Agrarias y sedes fuera del CUMB.
- Las fallas estructurales graves de algunas edificaciones.
- El uso ineficiente de la energía eléctrica y térmica.
- La no utilización de sistemas de telefonía IP que reducirían considerablemente el consumo en llamadas.
- La inexistencia de sistemas de transporte propio entre sedes.
- La no concreción de edificios iniciados o licitados.
- El alto nivel de burocratización de la UNMDP, en cuanto a la dificultad para ejecutar licitaciones en cortos periodos.
- La multiplicidad de sedes de una misma UG.
- Las patologías de algunas edificaciones.
- La necesidad de un rediseño de sistema de iluminación.
- La actual ausencia de espacios articuladores con el medio que limita las capacidades de la Universidad para referenciarse como una institución capaz de brindar el conocimiento específico a los actores respecto de las diversas demandas de nuestra sociedad y sus órganos de gestión.
- La carencia de espacios de intercambio y difusión de la producción universitaria que motiva la falta de consciencia colectiva para visualizar y valorar a la comunidad universitaria en su conjunto, limitando la construcción de su identidad, sus acciones y la participación.
- La restricción presupuestaria que solo admite abordar, con limitaciones, el mantenimiento de la estructura existente.

SONDEO DE OPINIÓN A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

En este apartado se presentan los resultados más relevantes del sondeo de opinión destinado a todos los miembros de la comunidad universitaria: docentes, graduados/as, estudiantes y personal universitario. Este informe se constituyó en un insumo significativo para la finalización de la etapa diagnóstica.

El instrumento de relevamiento fue diseñado por una comisión interdisciplinaria y de participación voluntaria que articuló las preguntas propuestas para cada uno de los ejes estratégicos por las comisiones de trabajo respectivas, priorizando en base a criterios de pertinencia, validez de contenido y aporte a una toma de decisiones efectiva. Luego de un proceso de validación por pares, se trabajó con profesionales de la Subsecretaría de Gestión de la Información para arribar a un proceso de autoadministración a través del módulo de gestión de encuestas SIU Kolla.

A partir de una estrategia de comunicación multimedial y fuertemente sustentada en la labor de los/as responsables de cada Unidad de Gestión, que trabajaron fuertemente en concientizar a su comunidad de la importancia de participar y expresarse, se obtuvieron 859 respuestas: 496 personal, 133 graduados/as y 230 estudiantes. Se utilizaron las bases de contacto emergentes del sistema SIU Guaraní para estudiantes y graduados/as y del SIU Mapuche para el personal. Se obtuvo una tasa global de respuestas del 1,5% presentando la desigual distribución por UG.

Antes de enfocar en cada eje, se indagó a los/las participantes respecto de dos temas centrales para un proceso de planeamiento democrático, plural y participativo como el que se desarrolló durante 2018, a saber:

- **Conocimiento de visión y valores:** entre el personal (que incluye a docentes, personal universitario y autoridades) casi 7 de cada 10 conocen la visión y valores, y casi 3 de cada 10 manifiestan hacerlo parcialmente.

Menores son los valores en graduados/as y estudiantes parcialmente 53,9% y 16,1% manifiestan no conocerlos. Resulta, en este sentido, la necesidad de reforzarlos en el marco de una revalorización integral del concepto de Universidad.

- **Clima organizacional:** es calificado entre bueno y muy bueno por más de 8 de cada 10 estudiantes respecto de docentes y otros estudiantes; los/as graduados/as con los demás actores excepto autoridades y el personal excepto con los/as graduados/as. Los/as graduados/as y las autoridades son aquellos que presentan un guarismo más alto de “no puedo evaluar”. Este resultado se refleja en el clima constructivo en que se desarrolló este proceso.

1. Académica

- **Grado de adecuación de la oferta:** en promedio 2 de cada 10 se manifiestan en desacuerdo y 1 de cada 4 ni en acuerdo ni en desacuerdo. Si se articulan estos resultados con el diagnóstico externo resulta clara la necesidad de reflexión y actualización de la oferta académica.
- **Formación y producción de conocimiento que articule distintas UG:** casi 9 de cada 10 acuerdan en todos los cuerpos académicos en que ello implicaría un avance en la formación y producción de conocimiento.
- **Causas de desgranamiento:** para el personal las 3 más importantes son: la formación del secundario, causas personales y compromiso de los/as estudiantes. Hay coincidencia en los/as graduados/as, aunque muy próxima al podio aparece la capacitación de los docentes. En el caso de los/as estudiantes el tercer lugar lo ocupa la capacitación de los docentes, coincidiendo con los otros cuerpos en la importancia de la formación de nivel secundario y las causas personales, aunque para ellos/as las bandas horarias siguen muy cerca en el orden de importancia.
- **Factores que más contribuyen a la retención de matrícula:** para los/as estudiantes las becas, los certificados de trayectoria académica cumplida y los planes de estudio flexibles, en ese orden. Los/as graduados/as y el personal, si bien comparten las prioridades destacan también las tutorías docentes y los/as graduados/as el acceso a plataformas virtuales de aprendizaje en el tercer escalón.

- **Respecto de las políticas académicas consultadas:** presentan un diferencial positivo de acuerdo (grado de acuerdo superior al neutro y desacuerdo) en todos los cuerpos académicos, a saber: 1) los cursos de ingreso (propedéuticos) a la Universidad serían más efectivos si se ofrecieran en articulación con las escuelas de nivel medio durante el segundo semestre del año anterior; 2) sería conveniente que la UNMDP centralice la oferta de cursos de formación e innovación pedagógica para quienes ejercen la docencia en las distintas UG; 3) es necesario crear una instancia institucional para mediar en conflictos en los equipos docentes. La información sobre el funcionamiento de la Red de Bibliotecas de la UNMDP no resultaría suficiente y tampoco se observa como totalmente adecuada, la información que la Universidad brinda a los/as aspirantes para su elección de la carrera. También presenta un diferencial negativo, con mayores niveles de neutro y desacuerdo, la enunciación relativa a unificar el ciclo introductorio a la Universidad para todas las UG. Requiere profundizar el debate, la idea de si la relación docente-estudiante podría mejorarse a partir de una reorganización de ciclos curriculares que agrupen asignaturas comunes de distintas carreras que puedan o no dictarse en la misma UG y la posibilidad de que los/as docentes de un departamento o área disciplinar cubran las asignaturas de distintas carreras o UG, ya que casi por mitades se dividen los niveles de acuerdo y desacuerdo.
- **Conocimiento sobre OCS 690:** casi un 85% de los/as estudiantes desconocen el Reglamento de carrera docente contenido en la referida normativa; en graduados/as, casi 7 de cada 10, y el 13% del personal. En cuanto a los pilares de su implementación, la mayor valoración en el personal aparece asociada a los concursos docentes y la peor, a las encuestas estudiantiles que son el instrumento más valorado por los/as estudiantes. Los/as graduados/as manifiestan un mayor nivel de desconocimiento y valoración neutra en este tema, coincidiendo en el orden con los/as estudiantes.
- En lo que a **Posgrado** se refiere, docentes y graduados/as (apartado exclusivo), coinciden en valorar principalmente las dos opciones asociadas a la internacionalización: la que refiere a que la UNMDP debería integrarse en plataformas virtuales nacionales o extranjeras para ofrecer cursos internacionales a través de convenios específicos y la afirmación respecto a que resulta adecuado que la UNMDP genere una mayor

apertura a la posibilidad de carreras interinstitucionales en conjunto con Universidades Nacionales o Extranjeras. También se registran significativos niveles de acuerdo (superiores a 7 de cada 10 respuestas) en la importancia de que la UNMDP ofrezca una certificación por suma de horas de cursos de posgrado realizados y, en qué debería incrementar la oferta de posdoctorados. Emerge como la opción más polémica de este apartado la centralización de la actividad de posgrado y su promoción. Si bien casi 6 de cada 10 acuerdan que es viable, es también la alternativa que recoge mayores niveles de desacuerdo y neutros.

2. Investigación

- **Becas de investigación de estudiantes avanzados/as:** si bien el nivel de conocimiento de su existencia puede considerarse bueno, se debe profundizar el conocimiento de requisitos y procedimientos (estudiantes: casi 8 de cada 10 conoce existencia pero no llega a la mitad) los/as que saben requisitos y procedimientos de acceso; en graduados/as los guarismos son algo superiores casi el 85% conoce su existencia y el 67,1% conoce de ellos, sus requisitos y procedimientos. En cuanto a la valoración del sistema actual de becas de la UNMDP un 60,4% del personal considera que contribuye al desarrollo de la actividad científica y tecnológica en su ámbito disciplinar, acordando con ello el 57% de graduados/as y estudiantes.
- **Conocimiento de la actividad científico-tecnológica de la Facultad:** en el personal, el nivel de conocimiento entre mucho y bastante alcanza al 72,4% de los/as encuestados/as, con niveles inferiores, en graduados/as (51,8%) y estudiantes (30,1%); los valores más destacados se acumulan en la opción "poco" (más de la mitad 53,5%) al igual que ocurre en el grupo de graduados/as (41,7%). No obstante el desconocimiento, poco más del 57% de los/as estudiantes consideran que el actual sistema de becas de investigación contribuye al desarrollo de su ámbito disciplinar y el 63,1% creen que contribuye la investigación entre mucho y bastante a una mejora de la enseñanza de grado (guarismo semejante presentan los graduados/as en este ítem 62,9% y personal 60,1%).
- **Factor que más influye en la definición de proyectos en el ámbito de la UNMDP:** los/as estudiantes asignan el mayor peso a las fuentes de

financiamiento existentes (35,6%); los/as graduados/as a los lineamientos previos del grupo de investigación (41,7%), coincidiendo con lo asignado por el personal (35,6%) que destaca también la importancia de los intereses personales de los/as investigadores/as (31,6%). El menor peso relativo resultó asignado a la influencia de otros organismos públicos de ciencia y tecnología y las demandas sociales y productivas.

- **Interés de estudiantes por la carrera de investigador/a:** se registra un nivel de adhesión entre mucho y bastante del 51,7%. Solo 37,9% manifiesta acuerdo con que “las estrategias de aprendizaje durante mi formación de grado estimulan la inquietud por ingresar al sistema de investigación científica”. Aunque el 71,9 del personal manifiesta implementar este tipo de estrategias en sus prácticas docentes.
- **Oportunidades para graduados/as en el sistema científico tecnológico:** el 45,4 % de los/as graduados/as manifiesta haber sido informado de las oportunidades laborales que este ofrece. Predomina en desacuerdo (55,2%) con la siguiente afirmación: “el acceso a los grupos y proyectos de investigación es relativamente sencillo para un/a graduado/a interesado/a”.
- **Personal universitario en actividades de investigación:** hay acuerdo en los tres cuerpos en el que personal universitario podría agregar mayor valor en la administración y ejecución de las actividades de investigación en la Universidad.
- **Condiciones para investigar:** solo el 7,4% de los/as docentes e investigadores/as considera que son mejores en la UNMDP que en otras universidades nacionales. Los mayores problemas identificados por estos actores son: la insuficiencia de los fondos disponibles a través de los subsidios de la UNMDP y la falta de un lugar de trabajo adecuado.
- **Articulación con otras UG:** el 54,9% manifiesta vincularse muy poco o nada con docentes que trabajan temáticas disciplinares similares en otras UG.
- **Internacionalización:** la afirmación respecto de que la actividad científica en el ámbito disciplinar de cada uno/a tiene un alto nivel de vincula-

ciones con investigadores/as e instituciones del extranjero concentra el acuerdo de un 52,8% de los/as consultados/as.

- **Divulgación:** un 72,5% de los/as docentes/investigadores/as reconocen como una de sus actividades prioritarias comunicar a la sociedad la producción científica generada en el grupo de investigación.

3. Innovación, vinculación y transferencia tecnológica

- **Vinculación de la UNMDP con el entorno socio-productivo:** la vinculación actual no es percibida como suficiente para dar respuesta a las necesidades del medio regional ya que solo acuerda que resulta suficiente del 8,4% del personal, el 11,2% de los/as graduados/as y el 19,4% de los/as estudiantes.
- En cuanto a la **innovación transferible** al medio, manifiestan acuerdo con que es una de las **políticas prioritarias** en la UNMDP el 29,1% del personal, el 20,5% de los/as graduados/as y el 25,6% de los/as estudiantes.
- **Conocimiento de las actividades de transferencia de tecnología, conocimiento y/o servicios que realiza la UNMDP:** la mitad de los/as encuestados/as manifiesta conocer solo algunas y se incrementa un 13% cuando lo circunscribe a su UG. Similares guarismos globales arroja el cuerpo de graduados/as aunque con mayor foco en el conocimiento de lo realizado por la UG a que pertenece. Levemente inferiores son los guarismos en estudiantes, también más orientados a su UG de origen.
- **Participación:** menos de la mitad de personal 45,3%; 31,1% graduados/as y 11,4% de estudiantes.
- **Cuestiones que más limitan el desarrollo de la transferencia:** personal, graduados/as y estudiantes coinciden en la falta de conocimiento al interior de la comunidad universitaria del concepto de transferencia y sus potencialidades en relación a la vinculación con el medio y en la falta de conocimiento por parte de la sociedad respecto del potencial de asistencia técnica de la Universidad, como principales factores.

- **Cuestiones que más limitan el desarrollo de la innovación:** el personal, los/as graduados/as y estudiantes coinciden en la falta de incentivos a la innovación y en la alta de recursos humanos dedicados a la innovación.
- **Promoción de la participación** de la comunidad universitaria en las actividades de transferencia vinculación e innovación. Los niveles de acuerdo con que se promueve la participación en personal, graduados/as y estudiantes son inferiores al desacuerdo más neutro para todos los actores, resultando en un diferencial negativo.

4. Extensión y compromiso social

- **Compromiso social y funciones sustantivas de la Universidad:** Entendiendo la educación pública superior como un bien público social y al compromiso social universitario como “la responsabilidad de las Universidades en promover la democratización del saber, del conocimiento y de la cultura, en diálogo permanente con diferentes actores, alcanzando un alto grado de pertinencia social” se indagó a los/as miembros de la comunidad universitaria respecto del grado de acuerdo con que esta **definición de compromiso social** universitario se ve plasmada en las funciones de docencia investigación y extensión, obteniendo los guarismos siguientes:

	Personal	Graduados/as	Estudiantes
Docencia	63,2%	54,7%	57%
Extensión	78,5%	60,4%	64,1%
Investigación	46%	48,1%	50,8%

- Se observa una manifestación primaria en extensión, luego en docencia y finalmente en investigación, con matices según el perfil de actores, como se observa en el cuadro anterior.

- La **Extensión Universitaria implica**, con acuerdo en el orden de enunciación por los distintos cuerpos académicos consultados, lo siguiente:
 - La realización de acciones concretas con organizaciones sociales, gubernamentales y otras instituciones de la comunidad, desde perspectivas preferentemente multi e interdisciplinarias.
 - Una de las formas de la materialización de la finalidad social de la Educación Superior: la democratización social, la justicia social y el derecho a la educación universal.
 - Reflejar el compromiso social universitario en los planes de estudio.
 - Contribuir a la definición de la agenda de investigación.
- **Conocimiento de la existencia de Prácticas Socio Comunitarias:** resulta superior en el personal (82,5%), que en graduados/as y estudiantes que alcanza a 6 de cada 10 respondientes (graduados/as: 60,4% y estudiantes 61,2%).
- **Valoración de la contribución de las Prácticas Socio Comunitarias:** entre quienes las conocen se observa una valoración positiva de su aporte a la formación por más de 3 de cada 4 encuestados/as, reflejándose las diferencias por cuerpo en el cuadro siguiente:

	Personal	Graduados/as	Estudiantes
La revisión crítica de los saberes que se adquieren en la Universidad	78,7%	75,0%	89,7%
La formación integral de los/as estudiantes	92,8%	86,5%	89,7%
Generar un potencial transformador de la realidad	89,5%	84,6%	86,6%
Posibilitar el aprendizaje en situaciones reales	93,9%	90,2%	92,8%

- **Conocimiento de la existencia de los Centros de Extensión Universitaria:** resulta superior en el personal (79,9%), que en graduados/as y estudiantes alcanza un poco más de 6 de cada 10 encuestados/as (graduados/as: 62,3% y estudiantes 61,7%).
- **Participación en alguno de los Centros de Extensión Universitaria:** entre quienes las conocen se registra un nivel de participación aún reducida: personal 26,7%, graduados/as 21,4% y estudiantes 21,4%.
- **Valoración de los Centros de Extensión Universitaria:** son reconocidos como una herramienta de interacción positiva entre la UNMDP y el resto de la comunidad por más de 3 de cada 4 miembros del personal y estudiantes, descendiendo levemente este guarismo en el cuerpo de graduados/as (personal y estudiantes 77,2%, graduados/as 66%).
- **Jerarquización de las acciones de Extensión Universitaria:** los aspectos que contribuyen se observan en el cuadro siguiente comparativo de los distintos perfiles de usuarios:

	Personal	Graduados/as	Estudiantes
La acreditación curricular para estudiantes de las acciones de la extensión	83,1%	76,9%	65,4%
La acreditación de las acciones de extensión en las carreras docente y no docente	80,9%	76,0%	60,2%
La acreditación de las acciones de extensión en la carrera de investigación	69,8%	74,0%	59,8%
Un mayor presupuesto para las acciones de extensión	81,6%	73,1%	66,2%

Internacionalización: los/as estudiantes consideran en un porcentaje entre el 26 y 32% que no pueden evaluar las opciones de jerarquización antes propuestas, en graduados/as entre el 17 y 20%, en tanto la cifra que manifiesta no poder evaluar en docentes se reduce en torno al 10%.

- **Participación en alguna movilidad internacional:** entre aquellos/as que se expresan en este tema es reducido el número de quienes manifiestan haber participado de alguna movilidad internacional, por lo cual cuando se consulta respecto de calificar como fortaleza o debilidad el estado actual de los temas que hacen a la internacionalización de la UNMDP, se registran guarismos elevados en la opción “no puedo evaluar”.
- **Fortalezas y debilidades:** coinciden personal y estudiantes en identificar como las tres principales fortalezas a la oferta de idiomas extranjeros, la movilidad de estudiantes de grado y los convenios internacionales, en ese orden. Los/as graduados/as identifican similares fortalezas extendiendo la consideración como fortaleza a estudiantes de posgrado e investigadores/as. En cuanto a las debilidades, también coinciden en identificar la oferta de cursos virtuales internacionales, las dobles titulaciones y el presupuesto destinado a la internacionalización, destacándose también entre personal y graduados/as la movilidad docente.
- **Información sobre internacionalización en la página web de la UNMDP:** surge como un aspecto a mejorar ya que presenta un diferencial negativo en todos los cuerpos la calificación de la misma como adecuada.

5. Comunicación, promoción cultural y relaciones con el medio

- **Medios que emplea la Universidad para implementar su política de comunicación:** para el personal todos los medios consultados (Radio Universidad, programas de Canal de TV, enlaces, mailing, páginas de internet, *Facebook*) excepto *Twitter*, son conocidos por más de 8 de cada 10, resultando para este grupo las páginas de internet (90,3%) y el mailing (73,1%) los más leídos por quienes respondieron. Estos dos medios también resultan los más leídos por el grupo de graduados/as que contestó la encuesta: las páginas de internet en un 73,8% y el mailing en un 64,1%, siendo *Twitter* y los programas del canal de TV los medios menos conocidos. Para los/as estudiantes las páginas de internet y el *Facebook* son los medios más conocidos (98%) y utilizados ya que poco más de 9 de cada 10 así lo afirman.
- **Medio más atractivo y menos atractivo** para informarse sobre lo que pasa en la UNMDP: para el personal y graduados/as se destaca positivamente el correo electrónico institucional, en tanto que los/as estu-

diantes se inclinan por las redes sociales de la Universidad. En tanto, los grupos consultados mayoritariamente coinciden en que el medio menos atractivo es la lista de difusión por WhatsApp.

- **Comunicación hacia el resto de la sociedad:** 1 de cada 4 miembros del personal y del cuerpo estudiantil consideran que la UNMDP comunica adecuadamente las actividades que desarrolla, reduciéndose a 13,6% el porcentaje de graduados/as que adhiere a tal afirmación.
- **Editorial de la Universitaria Nacional de Mar del Plata (EUDEM):** casi 3 de cada 4 miembros del personal consideran que EUDEM es un aporte al fortalecimiento de las actividades de docencia, investigación, extensión y transferencia de la UNMDP, en tanto que poco más de la mitad de quienes respondieron en los cuerpos de graduados/as (58,2%) y de estudiantes (54,4%) comparten esa idea, siendo superior al 20% en esos grupos la cifra de quienes manifiestan desconocimiento al respecto.
- **Oferta cultural de la UNMDP:** la presentación de libros y las proyecciones/cine debate son las actividades más conocidas y en las que más manifiestan participar los miembros del personal y estudiantes que dieron respuesta a este relevamiento; en tanto que los/as graduados/as resaltan además el conocimiento y participación en el coro. El Cuarteto de cuerdas y el Grupo de teatro Universidad obtienen menores niveles de conocimiento y participación sobre todo en los grupos de estudiantes y graduados/as.

6. Bienestar de la Comunidad Universitaria

- **Programas de bienestar:** en los grupos del personal y estudiantes resulta mayoritariamente compartida la idea que las instituciones de educación superior deben implementar estos programas entendidos como el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de todos/as sus integrantes, poco más de 9 de cada 10, resultando levemente inferior la adhesión a esta enunciación en el cuerpo de graduados (82,4%).
- **Conceptos clave del bienestar universitario:** la calidad de vida de la comunidad universitaria en el desarrollo de la actividad y la formación

integral de la comunidad universitaria para su realización individual y colectiva son reconocidos, en ese orden, mayoritariamente y en los distintos cuerpos, como nociones incluidas en tal definición (en torno a 9 de cada 10 respuestas lo ratifican).

- **Valoración de la política de bienestar:** el comedor universitario aparece como el mejor evaluado por personal (64,6% lo califican positivamente), estudiantes (76,9%) y graduados/as (47,1%); seguidos por el servicio de salud y servicio social en el caso de docentes y graduados/as, ítems que se mantienen pero presentando un orden inverso para los/as estudiantes. En el ranking de valoración continúa educación física y deportes para estudiantes (55,5%) y graduados/as (35,3%) y el jardín maternal para los/as docentes (55%). Los/as graduados/as son quienes registran mayores niveles de desconocimiento concentrando guarismos superiores en la opción "No puedo evaluar".
- **Condiciones ambientales:** su valoración fue solo requerida al grupo de personal. Al analizar sus respuestas surge un diferencial negativo, entre quienes consideran que las condiciones ambientales para el desarrollo de la actividad diaria son adecuadas y los/as que no acuerdan con tal afirmación, de más de diez puntos porcentuales, debiendo considerar que un 16,6% más presenta una posición neutra a ese respecto.

7. Gobierno y gestión

- **Aspectos de valoración exclusiva por personal universitario:** resulta el siguiente orden de valoración positiva según la mayoría de las respuestas obtenidas:
 - El trabajo colaborativo en el ámbito donde desarrollan la tarea diaria es una práctica habitual, lo cual aparece en sintonía con un clima organizacional considerado entre muy bueno y bueno por 8 de cada 10 encuestados/as (61,9%).
 - Las funciones y responsabilidades laborales están claramente definidas (59,4%).
 - La percepción que la planta política es receptiva a las propuestas de mejoras del trabajo diario (57,9%).

- La idea que el expediente digital constituye una herramienta que mejora la eficiencia de la gestión (57,3%).
- La buena organización del trabajo en cada área (55,5%).
- La disponibilidad de recursos obtiene la valoración más baja, ya que la consideran adecuada el 39,3% de los/as consultados/as.
- **Aspectos de valoración exclusiva por personal docente y universitario no docente:** resulta el siguiente orden de valoración positiva según la mayoría de las respuestas obtenidas:
 - El grado de adecuación entre los conocimientos y habilidades y el puesto de trabajo que se desempeña (86,2%).
 - La satisfacción general con el trabajo (85,4%).
 - El reconocimiento en función del trabajo realizado (58%).
 - Las oportunidades para el desarrollo de carrera (57,8%).
 - La oferta de programas de capacitación obtiene la valoración más baja, ya que la consideran suficiente y adecuada el 33,9% de los/as consultados/as.
- **Aspectos valorados por toda la comunidad universitaria:** se presentan a continuación el conjunto de enunciaciones seleccionadas para describir los aspectos a enfocar en el gobierno y gestión de la UNMDP con el nivel de acuerdo (totalmente de acuerdo, de acuerdo) alcanzado por ítem, en cada uno de los cuerpos:

	Personal	Graduados/as	Estudiantes
El Acceso a la Información en la UNMDP es adecuado	49,1%	40,3%	47,8%
La UNMDP debería mejorar el uso de los sistemas de acceso a la Información y digitalización	82,7%	78,5%	85,7%
La UNMDP debe mejorar el sistema de digesto, de expediente Electrónico y de Boletín Oficial.	77,8%	67,6%	69,9%
El Presupuesto (monto) que dispone la UNMDP es insuficiente	77,4%	68,6%	73,9%
La administración del presupuesto de la UNMDP es correcta y adecuada	24,8%	13,8%	14,3%
La difusión de la información presupuestaria respeta el principio de transparencia	30,3%	16,7%	31,1%
La UNMdP tiene en cuenta suficientemente la opinión de distintos actores de la sociedad al momento de definir la distribución presupuestaria	13,3%	12,7%	16,2%
Algunos circuitos administrativos son innecesariamente lentos y engorrosos, afectando la eficacia de la gestión	85,6%	66,7%	73,9%

8. Espacios, infraestructura y equipamiento

- **Valoración del área de servicios de la universidad:** al analizar las respuestas surge un diferencial negativo, entre quienes califican el desempeño actual de mantenimiento, limpieza y vigilancia como suficiente y los/as que optan por considerarlo escaso o insuficiente, debiendo tomar en cuenta que el mayor nivel de desconocimiento se manifiesta respec-

to del servicio de vigilancia. El cuadro siguiente sintetiza las miradas positivas según perfil de respondentes:

Califican con suficiente el desempeño actual de:	Personal	Graduados/as	Estudiantes
Mantenimiento	12,6%	12,7%	18,2%
Limpieza	31,9%	34,3%	34,0%
Vigilancia	32,1%	33,3%	18,7%

- **Infraestructura como limitante del desempeño de actividades:** este tema es destacado en el personal en poco más de 7 de cada 10 respuestas, registrando guarismos levemente inferiores en graduados/as (65,3%) y estudiantes (64%). Son reconocidas como las tres limitaciones más importantes las dimensiones, el equipamiento y la conectividad y recursos tecnológicos, coincidiendo los tres grupos en tal priorización.
- **Espacios con falencias edilicias más importantes:** los tres grupos coinciden en identificar al aulario, los centros de investigación y los sanitarios. Los/as estudiantes destacan también la importancia de revalorizar los espacios públicos (43,4% de adhesiones).
- **Grado de utilización de espacios:** la mayoría de los/as estudiantes consultados/as considera que existen espacios desaprovechados o subutilizados (64%), en tanto que dicha percepción decrece en graduados/as (54,5%) y personal (48%).
- **Medio principalmente empleado para concurrir a la Universidad:** para el personal el medio más utilizado es el automóvil particular (61,5%) en tanto que la bicicleta es el menos usado (3%). Los/as graduados/as utilizan más el transporte público (33,1%), medio que se encuentra casi en paridad con el automóvil particular (32,3%); la bicicleta registra un nivel de uso superior que en el personal: 12%. Los/as estudiantes concurren a la Universidad principalmente en transporte público o a pie, aunque es destacable que un 20,9% utiliza automóvil particular en tanto solo un 7,8% manifiesta emplear bicicleta como el primer medio.

- **Prioridades de infraestructura a desarrollar en el marco del PEP UNMDP - UNMDP2030:** los tres aspectos destacados coinciden en personal, graduados/as y estudiantes que priorizan los espacios para fortalecer la función de docencia, los espacios para fortalecer la función de investigación y la residencia universitaria, en ese orden. Asimismo, los tres grupos acuerdan en asignar a los espacios para favorecer la interacción social el cuarto orden de importancia.

PROPUESTAS DE MEJORA
POR EJE DE TRABAJO

En el siguiente apartado se presentan las propuestas de mejora por eje de trabajo. Las mismas, tal como fuese desarrollado en el marco metodológico, articulan tres horizontes temporales (2021, 2026 y 2030) y están expresadas en forma de objetivos estratégicos con sus correspondientes líneas de acción.



1. Académica

OBJETIVO 1.1: Equilibrar las asimetrías existentes entre las distintas UG con relación, tanto a sus políticas destinadas a los/as estudiantes como en la composición de sus plantas docentes.

Líneas de acción a corto plazo

- Establecer los mecanismos adecuados para una mejor articulación de las actividades de la UNMDP con otros niveles educativos, con el Programa Nexos como herramienta.
- Perfeccionar los mecanismos de difusión de la oferta académica de la UNMDP a través de una acción conjunta del área de Ingreso, el Departamento de Orientación Vocacional, el Programa de acompañamiento y orientación al aspirante, la Secretaría de Extensión y la Secretaría de Ciencia y Tecnología.
- Mejorar la atención y asesoramiento del Departamento de Orientación Vocacional (DOVIE).
- Optimizar las herramientas y circuitos para la inscripción a la UNMDP.
- Mejorar las tasas de retención y evitar el desgranamiento a través de una fuerte política de acompañamiento en los primeros años, fortaleciendo el sistema de tutorías.
- Acompañar la evolución de los/as estudiantes en su carrera o en los cambios y adecuaciones que pueda realizar el/la estudiante en su trayectoria curricular, a través de un seguimiento personalizado, desde el momento de la inscripción del aspirante.
- Establecer el otorgamiento de Certificaciones y Titulaciones Intermedias.
- Generar las condiciones normativas a fin de implementar la obtención de certificaciones y titulaciones intermedias en pregrado, grado y posgrado.

- Favorecer la movilidad y la internacionalización de los estudios.
- Implementar los Reconocimientos de Trayectos Formativos en un mayor número de carreras no solamente en vinculación con otras Universidades Nacionales o Internacionales.
- Generar la cultura de la evaluación y acreditación permanente.
- Poner la atención en que la evaluación es mirar también la enseñanza y el aprendizaje, por lo tanto no puede ser pensada por separado y debe estar vinculada a los procesos de planificación.
- Fortalecer las instancias de evaluación de los Planes de Estudios vigentes y la gestión de las distintas Unidades a fin de evaluar la posibilidad de apertura de nuevas carreras propias y en conjunto con otras Universidades de la región.

Líneas de acción a mediano plazo

- Centralizar los cursos de ingreso a la Universidad estableciendo pautas comunes en todas las carreras de pregrado y grado.
- Favorecer los intercambios de un alto porcentaje de los/as estudiantes de la UNMDP, a través del Reconocimiento de Trayectos Formativos (RTF) internos y externos mejorando las tasas de terminalidad y graduación.
- Renovar la totalidad de los planes de estudio con más de una década de funcionamiento.
- Establecer todas las articulaciones posibles entre las carreras que puedan compartir desarrollos curriculares y emprender su reorganización a partir de estos nuevos desarrollos.
- Analizar la posibilidad de un nuevo reordenamiento epistemológico de las actuales facultades, a fin de garantizar el mejor desarrollo de cada una de las carreras que se dictan en la UNMDP. Esto implica promover el debate sobre los procesos de reforma institucional y organización de los campos del saber. Tales procesos de reordenamiento epistemológico podrán ser evaluados por los correspondientes órganos de gobierno de la UNMDP, con la mirada puesta en favorecer el crecimiento de las actividades académicas, de investigación o de extensión desarrollados por las actuales o nuevas UG.

Líneas de acción a largo plazo

- Desarrollar una oferta académica que duplique la actual en todos los niveles y que pueda ser cursada en forma virtual. Parte de la oferta podrá ser ofrecida en distintos idiomas y a través de diversas plataformas. Con estas acciones se espera que el número de aspirantes a ingreso resulte cercano al 70% de los/as graduados/as de la escuela media y las tasas de graduación también ronden dicho porcentaje.
- Evaluar la apertura de un nuevo colegio técnico de nivel medio que complemente el proyecto de innovación pedagógica del Colegio Arturo Illa.

OBJETIVO 1.2: Mejorar la implementación de la carrera docente en todas las UG de la UNMDP.

Líneas de acción a corto plazo

- Establecer las pautas para el mejoramiento de las herramientas de evaluación de la actividad docente en conjunto con las áreas de investigación, extensión y gestión.
- Fijar como objetivo mensurable el incremento de dedicaciones docentes a dedicación semi exclusiva y exclusiva principalmente en aquellas UG en las cuales se deben mejorar las actividades de investigación y extensión.
- Reformular la OCS N° 690/93 y sus modificatorias a fin de adaptarla a las modificaciones establecidas en el actual Estatuto de la UNMDP y la implementación de los Convenios Colectivos de Trabajo.
- Establecer parámetros unificados para la realización de concursos de la planta interina de la UNMDP.
- Fortalecer la formación pedagógica en todos los ámbitos de actuación docente. Promover la capacitación docente transversal desde la Universidad.
- Incrementar las actividades vinculadas a la virtualidad en el dictado de asignaturas. Fortalecer y desarrollar las actividades del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) en relación con las nuevas tecnologías y las redes sociales.

- Establecer los mecanismos de revisión con respecto a la articulación de contenidos, asignaturas, departamentos y carreras en relación con la actual distribución de UG, Departamentos y Asignaturas.
- Evaluar la departamentalización académica y funcional.

Líneas de acción a mediano plazo

- Realizar una revisión periódica y secuencial de las herramientas implementadas. Avanzar en la discusión de los estándares de segunda generación para la evaluación y las reválidas de cargos.
- Alcanzar un piso mayor al 40% de las dedicaciones docentes exclusivas y del 30% de dedicación semi exclusiva. Establecer progresivamente para estos casos la obligatoriedad de la capacitación y las titulaciones de posgrado.
- Reducir las dedicaciones interinas, a término y de planta temporaria al mínimo indispensable.
- Establecer el dictado de cursos de formación pedagógica específicos previos a la incorporación de los/as docentes al dictado de asignaturas en todos los cursos.
- Implementar los cursados virtuales en forma paralela al dictado de todos los cursos de los ciclos introductorios de las carreras de grado y pregrado de la UNMDP.
- Incrementar el dictado de cursos y carreras de posgrado en forma virtual.
- Avanzar en la implementación de las reformas propuestas por la revisión.

Líneas de acción a largo plazo

- Promover la profesionalización y especialización de la planta docente sobre la base de la creación, transmisión e innovación del conocimiento, que cuente con herramientas de trabajo adecuadas a las transformaciones de la época.
- Requerir las titulaciones de posgrado como requisito para acceder a los cargos de Profesor/a.

OBJETIVO 1.3: Establecer una mejor vinculación con los/as graduados/as de la UNMDP.

Líneas de acción a corto plazo

- Establecer un programa de seguimiento a través del cual se pueda obtener información sistemática a fin de poder generar políticas con respecto a la formación universitaria y las capacidades profesionales.
- Consensuar pautas respecto a lo que significa formar un/a profesional hoy y qué lugar tienen los saberes, los contenidos, las habilidades y las competencias en una futura estructura curricular.

Líneas de acción a mediano plazo

- A partir de la información obtenida realizar las modificaciones curriculares necesarias en las distintas carreras de la UNMDP.
- Desarrollar un portal de empleo a partir de las bases de datos generadas.

Líneas de acción a largo plazo

- Propender a la instalación y funcionamiento de una bolsa de empleo, en conjunto con otras dependencias de la UNMDP.

OBJETIVO 1.4: Fortalecer el sistema de bibliotecas.

Líneas de acción a corto plazo

- Adecuar y/o crear un cuerpo normativo actualizado que dé respuesta a la necesidad de la creación y funcionamiento de la Red de Bibliotecas de la UNMDP. Una comisión puede trabajar los fundamentos de su creación.
- Implementar una estructura orgánico funcional y el pleno desarrollo de los concursos previstos por el Decreto 366/06.
- Crear un área que permita visibilizar la producción científica, académica, de investigación y transferencia de la UNMDP, que contemple la incorporación de un/a profesional en bibliotecología para el ingreso, recuperación y análisis de la información.

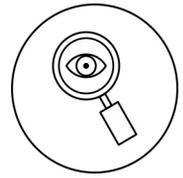
- Dar cumplimiento a la Ley de Acceso Abierto N°26899 de creación de Repositorios Digitales Institucionales de Acceso Abierto, propios o compartidos. Se considerará la implementación de un observatorio que monitoree el funcionamiento de este Repositorio y evalúe resultados y mejoras.

Líneas de acción a mediano plazo

- Procurar la existencia de un presupuesto desglosado, con una actualización acorde al índice inflacionario para estar en concordancia con los porcentajes de la Ley de Educación.
- Actualizar los circuitos administrativos a fin de agilizar tiempos para la adquisición de material bibliográfico, informático y mobiliario.
- Constituir una base de datos de la producción académica, científica, de extensión y de transferencia de la UNMDP para dar pleno cumplimiento a la normativa que establece el depósito en las Bibliotecas de la producción de investigación de la UNMDP, trabajando la Red de Bibliotecas en estrecha vinculación con las Secretarías Académica, de Ciencia y Técnica, de Extensión, y la Subsecretaría de Transferencia y Vinculación Tecnológica.

Líneas de acción a largo plazo

- Acompañar el desarrollo de las estructuras edilicias para las bibliotecas en funcionamiento y las de futura creación. Debe considerarse la importancia de actualizar el equipamiento, el mobiliario y las instalaciones e incluir la definición de una señalética precisa y destacada acorde a las normas de accesibilidad, priorizando el valor de una educación inclusiva.



2. Investigación

OBJETIVO 2.1: Desarrollar una política integral de creación de espacios suficientes y adecuadamente equipados para el desarrollo de la investigación en la Universidad Nacional de Mar del Plata, que atienda a las necesidades de los distintos núcleos de investigación y permita mantener y potenciar las capacidades de la Universidad para cumplir con dicha misión.

Líneas de acción a corto plazo

- Realizar un diagnóstico de los espacios, infraestructura y equipamiento existentes en la UNMDP, que permita determinar con precisión las capacidades existentes e identificar las principales falencias.
- Identificar espacios utilizables de manera inmediata para actividades de núcleos de investigación.
- Inventariar equipos, repositorios y otros medios existentes que puedan contribuir al desarrollo integral de la investigación en el conjunto de la Universidad.
- Determinar, en conjunto a las unidades académicas y/o áreas de conocimiento, las necesidades de espacios, infraestructura y equipamiento de los grupos, centros e institutos de investigación, y determinar las prioridades en función de la ausencia de espacio físico, el hacinamiento y las malas condiciones de trabajo.
- Facilitar los trámites de compra e importación de equipos, y lograr que el área de suministros pueda participar más activamente y cuente con la colaboración de los/as propios/as investigadores/as.
- Desarrollar laboratorios centrales con nuevo equipamiento de alta performance (incluyendo la posible constitución de nuevas plataformas) que brinde servicios internos a diferentes unidades académicas y a usuarios/as externos/as mediante relaciones contractuales o convenios institucionales.

Líneas de acción a mediano plazo

- Definir un plan de obras que garantice las condiciones mínimas para el desarrollo de actividades de investigación.
- Dotar a los espacios de trabajo con las instalaciones y el equipamiento necesario para el desarrollo del trabajo de los núcleos de investigación.
- Iniciar la construcción de los espacios necesarios para el desarrollo de la investigación.

Líneas de acción a largo plazo

- Contar con una infraestructura adecuada para el desarrollo de la investigación, con espacios suficientes para el trabajo de investigadores/as, becarios/as y auxiliares y con el equipamiento necesario para el logro de los objetivos de la Universidad en este ámbito.
- Tener en funcionamiento un sistema adecuado de manejo y mejoramiento de la superficie, funcionalidad, habitabilidad y seguridad de la infraestructura de investigación.
- Implementar una política permanente de modernización, diversificación y articulación de uso del equipamiento mayor de la Universidad, incluyendo un programa de gestión de la baja y retiro de los equipamientos obsoletos y generando un espacio común en el que los mismos estén a disposición de los proyectos que los necesiten.

OBJETIVO 2.2: Fortalecer los sistemas propios de investigación de la UNMDP, jerarquizando el sistema de becas y los subsidios de investigación y articulando sus objetivos con los que persigue la Universidad como un todo en sus distintas áreas de desarrollo y en articulación con los organismos de ciencia y tecnología.

Líneas de acción a corto plazo

- Mantener y mejorar el sistema de becas de la Universidad, abriendo una reflexión amplia de la política de formación de recursos humanos para la investigación, que permita realizar modificaciones en el contexto actual y a futuro, e incluya temas como sustentabilidad del sistema, posibilidades de inserción de los/as egresados/as del sistema en la UNMDP, otras universidades u organismos públicos o privados.

- Fortalecer la generación de grupos de investigación en las unidades académicas con menor desarrollo de investigación, o en ciertas áreas de conocimiento dentro de las distintas UG con el objeto de disminuir la heterogeneidad al interior de estas.
- Promover la coordinación, la comunicación y el trabajo conjunto entre investigadores/as de distintas unidades académicas.
- Incrementar el presupuesto para proyectos de investigación y abrir nuevas líneas de financiamiento, como investigaciones con impacto social, sin descuidar la producción de conocimiento fundamental de base disciplinar.
- Generar programas interdisciplinarios que permitan abordar objetos de investigación complejos desde distintos puntos de vista.
- Poner en discusión y modificar diversos aspectos de la normativa relativos a los NACT, la naturaleza de los proyectos y los sistemas de becas, los requisitos para dirigir grupos y proyectos y para presentarse a las becas, que permita eliminar obstáculos a la realización de las tareas de investigación e introducir nuevas herramientas de promoción.

Líneas de acción a mediano plazo

- Incrementar las capacidades de investigación del conjunto de las UG, atendiendo a las necesidades, prioridades y proyectos de desarrollo institucional de cada una de ellas.
- Potenciar proyectos inter UG e interuniversitarios, crear redes de laboratorios y grupos de investigación y otras herramientas de promoción de redes internas y externas de investigación.
- Implementar nuevas herramientas complementarias de promoción de la investigación a las ya existentes, incluyendo instrumentos de cofinanciación con otros organismos públicos, empresas, instituciones, etcétera.
- Articular la investigación con la extensión y con la transferencia, promoviendo los proyectos con impacto social y los proyectos de transferencia basados en investigación que puedan contribuir a las políticas públicas y al desarrollo económico, social y cultural.
- Promover proyectos de investigación-acción a través de los subsidios del área de Extensión.

Líneas de acción a largo plazo

- Contar con un sistema articulado de investigación que produzca conocimiento de punta en las distintas áreas de conocimiento, que potencie la docencia en grado y posgrado, y que se combine de diversas maneras con la extensión y la transferencia, incidiendo fuertemente en la agenda pública para el desarrollo regional y local.
- Contar con un sistema propio de actualización y adecuación permanente de la normativa específica de investigación.
- Desarrollar una política institucional para la mejora de la gestión en investigación, incluyendo la generación de protocolos de buenas prácticas y sistemas de certificación de productos, procesos y sistemas desarrollados dentro de la UNMDP.
- Gestionar en el ámbito del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) un presupuesto real de investigación que sea acorde con los estándares nacionales e internacionales y que permita mantener y potenciar los niveles de logro que tiene la Universidad en la actualidad.

OBJETIVO 2.3: Planificar una política de formación e inserción de los recursos humanos, articulada con el área de posgrado y con otras áreas de la Universidad, que atienda a los requerimientos de los propios núcleos de investigación de la UNMDP, contribuya al fortalecimiento de la enseñanza de grado y posgrado y permita también otros recorridos de inserción profesional ligados a la investigación científica y tecnológica fuera del ámbito universitario.

Líneas de acción a corto plazo

- Planificar la formación de Recursos Humanos, atendiendo a políticas específicas de retención, movilidad y promoción de la carrera del/a investigador/a y tecnólogo/a en el marco de la Universidad.
- Promover el cofinanciamiento de las becas con otras áreas del sector público y con el sector productivo privado, con el objetivo, no solo de aliviar el presupuesto universitario, sino de asegurar la inserción una vez terminado el doctorado.
- Profundizar la articulación del sistema de becas con los programas de posgrado para potenciar los recursos humanos para la investigación científica y tecnológica.

- Potenciar el otorgamiento de dedicaciones exclusivas y subrayar la importancia de que las mismas tengan un componente de investigación.
- Asegurar que no se vayan perdiendo dedicaciones exclusivas como consecuencia del desarme de los cargos en el momento de las jubilaciones, renunciaciones y bajas, de lo contrario solo habrá exclusivas financiadas por CONICET o CIC, lo que remite a la dependencia antes señalada.

Líneas de acción a mediano plazo

- Discutir e implementar políticas para priorizar, al menos en una parte significativa, la ampliación de las dedicaciones exclusivas a docentes que integren grupos de investigación, posean título de posgrado y demuestren participación activa en la generación de conocimiento científico y tecnológico (y/o extensión, transferencia, etcétera.).
- Establecer políticas concertadas con socios estratégicos (públicos y privados) con los cuáles pensar el perfil de los recursos humanos requeridos y anticipar de ese modo el tipo de personal que ellos podrían emplear en el futuro.
- Implementar un programa de incorporación de recursos altamente calificados en investigación de proyectos con financiamiento propio o externo y generar oportunidades de desarrollo profesional para los/as graduados/as de nuestros posgrados.
- Generar instrumentos de promoción de recursos humanos que contemplen las vocaciones científicas tempranas, proyectos para jóvenes investigadores/as y la incorporación a la planta de docentes-investigadores/as a los/as doctores/as formados/as en los NACT de la Universidad, según normativa vigente.
- Implementar una política específica para acompañar y lograr la inserción de jóvenes doctores/as en el sector público o en el sector privado.

Líneas de acción a largo plazo

- Contar con un sistema planificado de formación de recursos humanos para la investigación, basado en información actualizada y en articulaciones institucionales internas y externas, que apunte a que los/as graduados/as de nuestros posgrados tengan la capacidad de producir conocimiento científico y tecnológico de alto nivel y se inserten satisfactoriamente en la Universidad y en otros organismos públicos.

OBJETIVO 2.4: Desarrollar una política propia de organización, evaluación y fomento de la investigación en la Universidad Nacional de Mar del Plata, que pueda articularse con los organismos de ciencia y tecnología sin depender de ellos en la definición de sus prioridades.

Líneas de acción a corto plazo

- Establecer relaciones institucionales con los organismos de ciencia y tecnología para coordinar con ellos las políticas de la Universidad, evitar conflictos con la contraparte en el manejo de institutos y centros de doble dependencia y clarificar las contribuciones en recursos de todo tipo a cargo de cada socio de la relación y la distribución de los beneficios (por ej: en transferencia y propiedad intelectual).
- Modificar la normativa de la Universidad de tal modo que la misma no se rija de manera acrítica y pasiva por sistemas de jerarquización o por normas de evaluación ajenas a las definiciones políticas e institucionales de la UNMDP.

Líneas de acción a mediano plazo

- Implementar proyectos cofinanciados con organismos de ciencia y tecnología, muy importantes para consolidar investigación en distintos campos de conocimiento.
- Establecer estándares de evaluación en investigación, basados en criterios cualitativos y cuantitativos propios, que consideren la diversidad de actividades que realizan los/as docentes-investigadores/as de la Universidad y las especificidades de las distintas áreas de conocimiento.
- Diseñar una estrategia de evaluación personal e institucional con indicadores propios que articule con otros procedimientos de evaluación del sistema científico-tecnológico nacional.

Líneas de acción a largo plazo

- Contar con un sistema propio de definición, implementación y monitoreo de políticas institucionales de investigación que despliegue instrumentos flexibles y racionales para el logro de los fines de la organización.
- Diseñar un sistema propio de jerarquización y evaluación de investigadores/as y proyectos de investigación que permita un aprovechamiento

de las capacidades reales de investigación en la Universidad, acorde a criterios de excelencia y calidad científica, pero que no se vea sometido a formalismos o trabas burocráticas innecesarias.

OBJETIVO 2.5: Establecer líneas prioritarias de investigación relacionadas con su impacto social, económico e institucional, sin desconocer la relevancia en otros campos del saber o líneas de investigación en los que nuestra Universidad es una referencia nacional e internacional.

Líneas de acción a corto plazo

- Establecer comisiones de trabajo para definir en conjunto con la comunidad universitaria, actores de la sociedad civil e instituciones públicas, líneas prioritarias de investigación que respondan a requerimientos del entorno social e institucional, identificando áreas de vacancia a nivel institucional o capacidades existentes que permitan atender demandas debidamente validadas de la comunidad.

Líneas de acción a mediano plazo

- Crear programas específicos de financiamiento de proyectos en líneas prioritarias, que no afecten los recursos de las demás áreas de investigación, promoviendo el estudio de problemas locales y regionales.
- Generar áreas institucionales capaces de identificar demandas de conocimientos basados en investigación y/o que puedan proponer este tipo de proyectos a socios estratégicos en la ciudad, la región y el país.

Líneas de acción a largo plazo

- Establecer, financiar y evaluar un sistema mixto de promoción y financiamiento de proyectos de investigación que atiendan áreas prioritarias, que deben ser revisadas periódicamente, y áreas consideradas relevantes por la comunidad de investigadores/as y que constituyen un aporte al campo académico, a la ciencia y a la cultura.

OBJETIVO 2.6: Desarrollar capacidades institucionales para la generación, la búsqueda, el aprovechamiento y la utilización en tiempo y forma de medios de financiamiento de la investigación a través de redes internacionales, organismos públicos e instituciones de la sociedad civil.

Líneas de acción a corto plazo

- Estimular, promover y asistir la participación de los equipos de investigación en proyectos internacionales y en redes internacionales de producción y circulación de conocimiento.
- Fomentar las actividades de transferencia basadas en investigación, para aprovechar institucionalmente los recursos humanos formados por la Universidad y obtener nuevas fuentes de financiamiento para la investigación.
- Potenciar el desarrollo de servicios de base científico-tecnológica de excelencia, que permitan la certificación de calidad de procesos tecnológicos, de producción, salud y medio ambiente.
- Mejorar las capacidades institucionales para vincular a los/as investigadores/as a nivel internacional y facilitar la presentación a proyectos internacionales.

Líneas de acción a mediano plazo

- Potenciar las capacidades de investigación para atender a necesidades sociales, institucionales o de políticas públicas.
- Identificar y profundizar las alianzas con socios estratégicos nacionales y regionales.
- Incentivar la asociación con el sistema socio productivo, a través de programas y proyectos de desarrollo tecnológico y social, innovación y transferencia en áreas prioritarias.
- Profundizar la asociación con instituciones del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, a través de consorcios, programas y proyectos específicos.
- Generar capacidades internas de gestión institucional para lograr financiamiento externo puro o a través de cofinanciamiento, y para implementar en tiempo y forma su ejecución.
- Crear de un Área de Gestión y Formulación de proyectos internacionales.

Líneas de acción largo plazo

- Contar con un sistema institucionalizado de promoción de investigaciones en temas de interés estratégico para el desarrollo nacional, incentivando la articulación entre la agenda científica-tecnológica y la mejora en la calidad de vida de nuestras comunidades.

OBJETIVO 2.7: Desarrollar las capacidades institucionales, tecnológicas y financieras de la Universidad en la comunicación interna y externa relacionada con la ciencia y la tecnología, tanto para la difusión de las actividades y resultados de investigación dentro y fuera de la UNMDP como para acceder a información, documentos y publicaciones científicas provenientes del entorno.

Líneas de acción a corto plazo

- Contar con datos fehacientes y actualizados sobre la investigación que se realiza en la Universidad: investigadores/as formados/as y en formación, NACT existentes, proyectos propios y de financiamiento externo, líneas principales de investigación desarrolladas en la UNMDP
- Implementar el efectivo uso de SIGEVA como herramienta de centralización de la información y de insumo para la creación de bases de datos como plataforma para la evaluación de proyectos y becas.
- Publicitar la existencia de actividades de investigación entre los/as estudiantes para fomentar vocaciones tempranas para la ciencia y la tecnología.
- Promover la comunicación en tiempo y forma de las diversas oportunidades de financiamiento de la investigación, sean becas o proyectos, tanto a nivel nacional como internacional.
- Potenciar los instrumentos de publicación y/o apoyo a la publicación de los resultados de investigación en revistas de primer nivel.

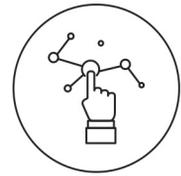
Líneas de acción a mediano plazo

- Generar un instrumento idóneo para la comunicación pública de los resultados de investigación y la divulgación de los conocimientos producidos en la Universidad.

- Determinar una política de publicación de libros y de edición de revistas científicas en la que los recursos de la Universidad (plataformas, imprenta, editorial, etc.) sean puestas al servicio de la comunidad de investigadores/as.

Líneas de acción largo plazo

- Contar con un sistema de información actualizado, institucional y tecnológicamente, que permita contar con las herramientas básicas para la planificación de las políticas de investigación.
- Establecer un plan de comunicación institucional que tenga por objeto no solo divulgar los resultados de investigación de la UNMDP, sino que además afiance su rol en el asesoramiento, planificación, evaluación y ejecución de políticas públicas.



3. Innovación, vinculación y transferencia tecnológica

OBJETIVO 3.1: Mejorar aspectos reglamentarios.

Líneas de acción a corto plazo

- Desarrollar un proceso de inducción con foco en los diferentes actores de la Transferencia Tecnológica, Vinculación e Innovación (TTVel), para fomentar el conocimiento acabado de la normativa vigente.
- Revisar la OCS 004/96 y la RR 3606/08 para ampliar y agilizar los alcances de la normativa a fin de incluir procedimientos de TTVel que no fueron previstos en contextos anteriores (por ej: reglamentar las empresas *spin off*, incluir los precontratos de confidencialidad, etcétera).
- Revisar la normativa relativa al Becario de Transferencia (BEATs y/o Pasantías) para simplificar y flexibilizar los procedimientos administrativos, de forma de incentivar el uso de la figura del/a becario/a en proyectos de transferencia.
- Implementar un sistema informatizado de gestión de convenios de transferencia, que permita la transferencia electrónica de los fondos y rendición de gastos.
- Considerar como subsidio los montos de los convenios de transferencia de forma tal que los/as directores/as de los proyectos puedan tener un mayor control y agilidad en la ejecución de los presupuestos de los proyectos de transferencia.

Líneas de acción a mediano plazo

- Unificar en las diferentes UG los procedimientos y requerimientos para la asignación y manejo de fondos de investigación, transferencia y extensión.

OBJETIVO 3.2: Mejorar aspectos de ejecución de la TTVel.

Líneas de acción a corto plazo

- Capacitar al personal no docente, profesionalizando así la gestión administrativa de la TTVel.
- Profesionalizar la tarea de transferencia, desarrollando la estructura administrativa de la Subsecretaría de Transferencia y Vinculación Tecnológica (SSTy VT) con cargos acordes a la relevancia institucional de sus funciones. Promover la incorporación de vinculadores/as tecnológicos/as con cargos no docentes profesionales que permitan una continuidad de la gestión del tema más allá del paso de funcionarios/as.
- Generar acciones para reducir los tiempos administrativos y propender a la simplificación de los procesos administrativos.

Líneas de acción a largo plazo

- Transformar la actual Subsecretaría de Transferencia y Vinculación Tecnológica en Secretaría de Transferencia Tecnológica, Vinculación e Innovación (STTVel), jerarquizando estas actividades al nivel de una de las misiones de la UNMDP.
- Profesionalizar de manera centralizada la planta administrativa para la TTVel, manteniendo la ejecución descentralizada en las UG.
- Agilizar y actualizar los procedimientos de compra.
- Asignar al menos un personal administrativo para TTVel por UG, o al menos uno por nodo de varias UG.
- Crear áreas referentes de transferencia de carácter transversal a las UG y multidisciplinario para la vinculación en campos: industriales, sociales, tecnológicos de relevancia (por ej: industria alimenticia, industria metal-mecánica, industria de materiales, industria pesquera, industrialización de productos del agro, salud, educación, etcétera).

Líneas de acción a largo plazo

- Lograr un Polo Tecnológico de la Universidad como lugar donde puedan convivir la ciencia, la tecnología y las empresas.

OBJETIVO 3.3: Diagnosticar el territorio.

Líneas de acción a corto plazo

- Relevar el territorio de influencia de la UNMDP para este diagnóstico.
- Recabar la visión de los/as graduados/as que desarrollan actividad profesional en el medio, para evitar la superposición de esfuerzos y la competencia.
- Propender a la creación de canales de comunicación con Municipios para relevamiento conjunto de demandas en la región.

Líneas de acción a mediano plazo

- Concretar procesos de TTVel con el medio, con intervención de más de una UG y propiciando la participación multidisciplinaria.
- Promover, en forma articulada con la secretaría correspondiente, investigaciones entre distintas UG para generar proyectos que luego podrán producir transferencia interdisciplinaria.

OBJETIVO 3.4: Mejorar la promoción y difusión de las actividades de TTVel hacia adentro de la UNMDP.

Líneas de acción a corto plazo

- Reeditar el libro de la OCS 004/96 como divulgación de la normativa o utilizar el formato digital adecuado para ello.
- Desarrollar herramientas de Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) de capacitación en TTVel.
- Generar un mapa interno de TTVel de la UNMDP, identificando los actores, sus capacidades, vínculos y posibles sinergias.
- Crear de una página de TTVel con el recurso humano especializado en comunicación y redes sociales necesario, que se encargue de divulgar las actividades de transferencia de las UG y comunicar internamente procedimientos y demás información relevante.

Líneas de acción a mediano plazo

- Promocionar la TTVel internamente, nivelando entre las UG que tienen experiencia y las que no la tienen.
- Propiciar la formación de grupos de varias UG.

OBJETIVO 3.5: Mejorar la promoción y difusión de las capacidades de TTVel hacia afuera de la UNMDP.

Líneas de acción a corto plazo

- Difundir la oferta de TTVel de la UNMDP.
- Promover la acción “desde la investigación hacia la transferencia”.
- Realizar mesas de trabajo interdisciplinarias con temáticas comunes o por sectores.
- Crear una página de TTVel .

Líneas de acción a mediano plazo

- Generar Programas con ejes temáticos centralizados.
- Impulsar Programas transversales, junto a actores sociales específicos que generen demandas (por ejemplo, en los temas de Salud, Desarrollo Social, Desarrollo Productivo, Transporte, Medio Ambiente, etcétera).
- Crear el área de Vinculación con Municipios dentro de la SSTy VT que actúe como canal de comunicación y relevamiento de demandas de los municipios del sudeste bonaerense.

Líneas de acción a largo plazo

- Promover el desarrollo de áreas referentes de transferencia de carácter transversal a las UG y multidisciplinarios para la vinculación en campos: industriales, sociales, tecnológicos de relevancia, funcionando en articulación con un Polo Tecnológico de la Universidad como lugar donde puedan convivir la ciencia, la tecnología y las empresas.



4. Extensión y compromiso social

OBJETIVO 4.1: Afianzar los CEUS como estrategia de articulación territorial y apropiación de la universidad pública por parte de su comunidad para promover la inclusión educativa de jóvenes.

Líneas de acción a corto y mediano plazo

- Relevar la cobertura territorial actual de los CEUS y CREAPS para identificar zonas de vacancia en concordancia con la información de aspirantes e ingresantes a nuestra Universidad.
- Sostener las Muestras Educativas Extendidas en sedes de los CEUS como parte del proceso de vinculación con escuelas secundarias de nuestra Universidad.
- Promover la oferta académica dentro de las actividades de extensión con material actualizado y pertinente.
- Promover la difusión de los CEUS en la ciudad y dentro de la comunidad universitaria
- Estimular la relación inter-centros, de modo tal de hacer sinergia entre las distintas demandas sociales que se identifiquen y trabajen.

OBJETIVO 4.2: Mejorar la continuidad del trabajo de los Proyectos y actividades tanto en CEUS como en los territorios habitados por los Proyectos.

Líneas de acción a corto y mediano plazo

- Otorgar continuidad a las convocatorias radicadas en los CEUS en el marco de proyectos a dos años incluidos en la nueva normativa.

- Centralizar la sistematización de las experiencias en una única plataforma.

OBJETIVO 4. 3: Afianzar el vínculo interinstitucional en territorio.

Líneas de acción a corto y mediano plazo

- Explorar diferentes modalidades de participación de la comunidad en planificación y evaluación de acciones de extensión.
- Generar al menos una instancia con organizaciones de la comunidad por tipo de vinculación para valorar el funcionamiento de la relación y el trabajo realizado durante el año así como para llevar adelante una planificación conjunta.
- Construir y mantener actualizado un registro de demandas comunitarias que surjan del vínculo, para el cual se construyan perfiles de estudiantes que puedan participar a través de PSC.
- Explorar diferentes modalidades de participación de la comunidad en evaluación de acciones de extensión.
- Llevar adelante un relevamiento de espacios de articulación con la Municipalidad de General Pueyrredon, para construir un mapeo de fortalezas y debilidades en la articulación, a través de las diferentes temáticas en las que se trabaja con los equipos técnicos.

OBJETIVO 4.4: Mejorar la cobertura territorial de la extensión universitaria, en el Partido de Gral. Pueyrredon y zonas aledañas.

Líneas de acción a largo plazo

- Construir, junto con las diversas comunidades, un mapa territorial interactivo de público acceso donde se puedan visibilizar todas las actividades de extensión-investigación que la Universidad está llevando adelante, con la posibilidad de acceder a la información de las actividades realizadas, las que se están llevando adelante y las proyectadas, junto con los/las responsables de cada una de ellas. Se agregarían también en dicho mapa aquellas necesidades relevadas para las cuales todavía no haya actividades emprendidas.

- Abrir nuevos CEUS en barrios donde todavía la UNMDP no tiene presencia (Las Américas, Las Heras, Santa Rita, Zona Sierra de los Padres, entre otros).

OBJETIVO 4.5: Incrementar la cantidad de carreras de grado y pregrado que cuenten instancias curriculares de extensión.

Líneas de acción a corto y mediano plazo

- Incluir contenidos introductorios y de sensibilización en los materiales del ingreso de todas las carreras de grado y pregrado de la UNMDP.
- Acompañar el trabajo de las UG para la elaboración de propuestas de inclusión curricular.
- Capacitar a docentes para el diseño de propuestas que incluyan la extensión en la currícula a través de mecanismos como las PSC.
- Además de cumplimentar la plena implementación de PSC en todas las carreras, incentivar la realización de prácticas en instancias tempranas de las diversas carreras de grado y pregrado.

OBJETIVO 4.6: Proponer espacios institucionales y horizontales sostenidos de intercambio de experiencias en el camino a la construcción de diálogo de saberes.

Líneas de acción a corto y mediano plazo

- Crear las Jornadas de Integralidad de la UNMDP, en donde se expongan diversas metodologías de integración entre las misiones sustantivas universitarias y de interacción entre diversas disciplinas.
- Articular con los colegios profesionales para incentivar la participación de graduados/as en actividades de extensión.
- Aumentar la articulación entre estudiantes, docentes y graduados/as de distintas carreras y UG.

OBJETIVO 4.7: Visibilizar la trayectoria institucional en extensión universitaria hacia el interior de nuestra comunidad y hacia el resto de las universidades nacionales.

Líneas de acción a corto y mediano plazo

- Ampliar las dedicaciones horarias para el trabajo de los docentes extensionistas.
- Realizar una publicación sobre la trayectoria de extensión de la UNMDP recuperando el trabajo: 2004-2017.

OBJETIVO 4.8: Lograr la plena curricularización de la extensión como herramienta pedagógica y de producción de conocimiento.

Líneas de acción a largo plazo

- Crear una convocatoria específica para experiencias integrales, con una línea de financiamiento particular. De esta forma, se estimula el pensar la integralidad desde las otras misiones sustantivas y no solo desde la extensión universitaria.
- Avanzar en la formación de docentes (investigadores/as y no investigadores/as) acerca de la extensión universitaria y las PSC e incrementar la cantidad de miembros de la comunidad universitaria que realicen actividades de extensión.

OBJETIVO 4.9: Lograr una mejor articulación entre las diversas disciplinas.

Líneas de acción a largo plazo

- Crear un espacio virtual de encuentro entre oferta y demanda de necesidades de perfiles de estudiantes, graduados/as y docentes de distintas carreras y UG para la integración de equipos multi y transdisciplinarios.
- Junto con las Jornadas de Integralidad, crear un espacio de visibilización de experiencias inter, trans y multidisciplinarios exitosas.

OBJETIVO 4.10: Mejorar las capacidades de la comunidad universitaria para la concreción del compromiso social universitario en lo relativo a la extensión.

Líneas de acción a corto y mediano plazo

- Proponer espacios de formación específica a cada cuerpo para construir capacidades en extensión universitaria, atendiendo principalmente a las siguientes cuestiones:
 - Capacitar a los equipos en extensión crítica, haciendo hincapié en la integralidad de misiones.
 - Formar en sistematización a los equipos de proyectos.
- Promover y discutir las formas de participación del personal universitario en Proyectos de Extensión Universitaria.
- Fomentar jornadas de intercambio entre los participantes de los CEUS en el marco de capacitaciones y reuniones conjuntas de la Secretaría de Extensión Universitaria y la coordinación junto a los/as becarios/as de los CEUS.

OBJETIVO 4.11: Formalizar las instancias de formación y acompañamiento a equipos docentes a través de una oferta formativa sostenida, diversificada y permanente.

Líneas de acción a largo plazo

- Crear la Escuela de Formación en Extensión Universitaria como espacio de formación permanente.

OBJETIVO 4.12: Construir estadísticas que permitan conocer las capacidades desarrolladas en extensión universitaria.

Líneas de acción a largo plazo

- Indagar y relevar capacidades de extensión a partir de las instancias de sistematización de experiencias.

- Llevar adelante un registro sistematizado de las acciones de capacitación emprendidas.
- Construir indicadores para valorar las capacidades de extensión universitaria de nuestra comunidad

OBJETIVO 4.13: Mejorar el reconocimiento institucional de la labor realizada por los equipos extensionistas.

Líneas de acción a corto y mediano plazo

- Promover la afectación de carga horaria en extensión en el marco de las designaciones actuales.
- Proponer una modificación del formato de CVAR, para lograr un mejor reconocimiento de la tarea de extensión en el marco de las acreditaciones institucionales, compulsas de fondos, concursos docentes, entre otros.
- Impulsar la realización de los actos administrativos de las UG, por cada actividad de extensión para concretar un registro de antecedentes y mejorar la calidad de la información sobre extensión.

OBJETIVO 4.14: Mejorar los indicadores de participación de las UG y sus cuerpos en las diferentes propuestas y convocatorias de extensión.

Líneas de acción a corto y mediano plazo

- Releva las posibles causas de la baja participación en las UG más rezagadas en materia de extensión y proponer acciones de capacitación, sensibilización y promoción de la extensión acordes a dicho relevamiento.
- Explorar nuevos criterios distributivos del presupuesto destinado a convocatorias, en al menos una convocatoria de acciones.
- Incluir las PSC en los formularios de proyectos de extensión como estrategia para la promoción y reconocimiento de la tarea estudiantil en la extensión.

OBJETIVO 4.15: Diversificar las estrategias de descentralización de presupuesto en extensión, a través de nuevas convocatorias a acciones.

Líneas de acción a corto y mediano plazo

- Realizar una convocatoria extraordinaria para acciones en la realización de PSC en el seno de las UG.
- Planificar y realizar una gestión participativa de las convocatorias ordinarias y extraordinarias a Proyectos y Acciones de Extensión, en el seno de la Comisión Asesora de Extensión y los Programas de articulación existentes.

OBJETIVO 4.16: Mejorar el equilibrio entre la carga horaria dedicada a Extensión e Investigación.

Líneas de acción a largo plazo

- Diseñar un programa de estímulo para el aumento de dedicación con funciones en extensión.
- Modificar la OCS de carrera docente de forma de posibilitar la valoración plena de las actividades de extensión en los concursos de acceso, promoción y como parte de la evaluación del desempeño docente.

OBJETIVO 4.17: Equiparar la figura del/la becario/a de extensión a las becas de estudiante avanzado/a de investigación.

Líneas de acción a largo plazo

- Reformar la Ordenanza que reglamenta las becas de extensión y gestionar el presupuesto necesario para sostener la adecuación normativa.



5. Comunicación, promoción cultural y relaciones con el medio

OBJETIVO 5.1: Fortalecer la identidad institucional a través de la imagen y marca “UNMDP”.

Líneas de acción a largo plazo

- Crear, implementar, desarrollar y consolidar la marca e identidad de la UNMDP anclada en una fuerte identidad institucional mediante el relevamiento, uso y funcionamiento diverso de la misma sin perder la concepción de integralidad.
- Contrastar el estado actual con el modelo aspiracional, detectando las diferencias existentes.
- Generar un ámbito transversal y participativo para consolidar la toma de conciencia en los distintos actores de la comunidad universitaria.

OBJETIVO 5.2: Conformar el sistema de medios público regional.

Líneas de acción a largo plazo

- Realizar la inauguración oficial del Canal Universidad.
- Crear el portal digital “Enlace”.
- Generar el proceso para la creación del sistema de Medios Públicos de la Universidad Nacional de Mar del Plata de alcance regional.
- Crear un Polo productivo audiovisual de características regionales.

OBJETIVO 5.3: Consolidar y expandir la editorial y librería universitaria.

Líneas de acción a largo plazo

- Abrir líneas de fomento y producción en el mercado editorial, más allá de la comunidad universitaria.
- Instalar la librería de la Universidad en algún punto neurálgico de la ciudad.
- Expandir la presencia de la librería y la editorial en distintas ciudades de la región.
- Ampliar el catálogo de la editorial en la divulgación de textos de grado y a otros géneros.

OBJETIVO 5.4: Implementar una reestructuración del área comunicación, en articulación con las UG.

Líneas de acción a largo plazo

- Separar el área de Comunicación del Sistema de Medios.
- Contrastar el estado actual con el modelo aspiracional, detectando las diferencias existentes.
- Generar un ámbito transversal y participativo para consolidar la toma de conciencia en los distintos actores.
- Desarrollar un proceso de consenso e inducción de puesta en marcha de las modificaciones estructurales previstas en el objetivo.

OBJETIVO 5.5: Implementar y consolidar una estructura de mayor relevancia vinculada al quehacer cultural

Líneas de acción a largo plazo

- Jerarquizar, mediante la creación de un área específica, las tareas y acciones vinculadas a la creación, difusión y promoción cultural.
- Relevar los espacios, actores y actividades vinculadas a la cultura en todas sus manifestaciones dentro de la comunidad universitaria.
- Generar un Programa Estratégico de Promoción Cultural.



6. Bienestar de la comunidad universitaria

OBJETIVO 6.1: Fortalecer el sistema de Comedor Universitario.

Líneas de acción a corto plazo

- Promover una política integral de alimentación saludable para todos los espacios de la UNMDP (incluyendo bufets y quioscos de las UG, como así también desarrollar instancias de sensibilización al respecto).
- Ampliar la planta física del comedor con el objetivo de realizar la elaboración propia del menú semanal, como así también aumentar el espacio disponible para los almuerzos y usos múltiples.
- Promover un comedor **saludable, inclusivo y cultural**.
 - **Saludable:** en tanto se contemplen todas las necesidades alimenticias de la población universitaria en pos de promover una alimentación sana. En este sentido, se debe avanzar en la elaboración y diagramación de menús por parte de profesionales de la alimentación (nutricionistas, diabetólogos, etcétera).
 - **Inclusivo:** brindando accesibilidad a la comunidad universitaria ofreciendo almuerzos a un costo económico y sistema de becas para aquellos/as estudiantes que no pueden acceder al mismo por sus propios medios. También se debe contemplar la inclusión en términos de menús aptos para celíacos/as, hipertensos/as, diabéticos/as, etcétera.
 - **Cultural:** generando espacios de uso común donde puedan desarrollarse actividades culturales, artísticas y recreativas.

OBJETIVO 6.2: Generar una oferta académica vinculada con el comedor universitario

Líneas de acción a largo plazo

- Propender a la creación de nuevas carreras vinculadas a la alimentación, como así también incorporar la perspectiva de la seguridad alimentaria transversalmente en toda la oferta académica de la UNMDP.

OBJETIVO 6.3: Promover la construcción de ciudadanía universitaria.

Líneas de acción a largo plazo

- Propiciar herramientas de apropiación de derechos y deberes por parte de la comunidad universitaria.
- Generar proyectos que tiendan a fortalecer la identidad institucional.

OBJETIVO 6.4: Profundizar las políticas de equiparación de oportunidades especialmente en discapacidad.

Líneas de acción a corto plazo

- Incluir a las personas con discapacidad desde la accesibilidad académica, más allá de continuar trabajando en pos de la accesibilidad física y comunicacional.
- Promover capacitaciones en personal docente, no docente y estudiantes apuntadas a la sensibilización e incorporación de herramientas pedagógicas destinadas a las personas con distintos tipos de discapacidad.

OBJETIVO 6.5: Propender a la masificación de la práctica de deportes; así como también incentivar la actividad física saludable y recreativa para toda la comunidad universitaria.

Líneas de acción a corto plazo

- Generar políticas que aumenten progresivamente la cantidad de estudiantes involucrados/as en actividades deportivas, que a su vez sean de utilidad para mejorar el número de representantes institucionales en las diferentes competencias deportivas.
- Propiciar actividades deportivas relacionadas al bienestar psicofísico no competitivas.
- Promover ofertas accesibles y amigables de actividad física para los/las integrantes de la comunidad universitaria.
- Dotar las áreas de uso común de la UNMDP con equipamiento y multi espacios para la práctica deportiva y pausas activas individuales o grupales (por ej: elípticos, demarcación de sendas para caminatas, etc.) para toda la comunidad universitaria.
- Elaborar y ejecutar intervenciones que posibiliten cambios estructurales que sean sostenibles con el transcurso del tiempo para aumentar el porcentaje de población universitaria que realiza actividad física.
- Promover eventos relacionados con el fomento de la actividad física y la salud, incluyendo días especiales como Día Mundial de la Actividad Física, etcétera.
- Generar becas deportivas que promuevan una mayor compatibilidad entre la realización de deporte (de competencia o no) y las actividades académicas y/o laborales de las personas.

OBJETIVO 6.6: Impulsar la visualización, divulgación y promoción de la producción artística/cultural de la UNMDP.

Líneas de acción a corto plazo

- Generar instancias de articulación entre los/as artistas de la comunidad universitaria.
- Realizar intervenciones artísticas transitorias y/o permanentes con integrantes de la comunidad universitaria en los espacios edilicios de la UNMDP.

Líneas de acción a largo plazo

- Promover, en articulación con las áreas específicas y las UG, la idea generar una oferta académica del área artística, mediante la cual pueda transversalizarse la dimensión artístico-cultural en la integralidad de la vida universitaria.

OBJETIVO 6.7: Fomentar una Universidad para el desarrollo sostenible.

Líneas de acción a corto plazo

- Prevenir, reducir y eliminar la incidencia ambiental negativa que pudiera derivarse de la actividad universitaria.
- Racionalizar el consumo y promover niveles crecientes de eficiencia en la utilización de recursos materiales y energéticos.
- Promover la “valoración” de residuos a través del reciclaje, recuperación y reutilización de los mismos.
- Informar, formar y sensibilizar a la comunidad universitaria promoviendo su participación activa en la gestión ambiental y en la mejora de la calidad del entorno universitario.

Líneas de acción a largo plazo

- Integrar criterios de sustentabilidad en la formulación, ejecución y evaluación de los respectivos ámbitos de intervención (en coordinación y cooperación con otras áreas de gestión).

OBJETIVO 6.8: Fortalecer la atención primaria de la salud en el ámbito de la UNMDP.

Líneas de acción a corto plazo

- Ampliar la oferta de servicios y actividades dirigidas a la promoción de la salud y/o prevención de la enfermedad entre la comunidad universitaria.
- Potenciar la UNMDP como entorno promotor de la salud de la comunidad universitaria a través de diversas líneas de trabajo en coordinación

intra-institucional (SUS, SSU, Escuela Superior de Medicina, Facultad de Psicología y Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social) e inter-institucional (FUM, SUMA, ADUM, APU).

Líneas de acción a mediano plazo

- Crear protocolos para la actuación ante diversos casos de atención médica.

Líneas de acción a largo plazo

- Centrar las funciones prioritarias del servicio universitario de salud (SUS) en Atención Primaria de Salud de los/las estudiantes de la UN-MDP en general, y en particular respecto a aquellos/as que no cuentan con una cobertura de salud propia (Obra Sociale/mutual/pre-paga).
- Desarrollar un sistema de estadísticas sobre la salud de la comunidad universitaria. Principalmente al ingreso y permanencia de los/as diferentes integrantes de la comunidad universitaria a la institución (ya sea como estudiantes, docentes o trabajadores/as).

OBJETIVO 6.9: Fortalecer los Programas y Proyectos de acompañamiento económico, social y cultural estudiantil.

Líneas de acción a corto plazo

- Fortalecer el otorgamiento a los/as estudiantes de las becas de la UN-MDP y la orientación y asesoramiento respecto a la solicitud de otras becas, diversificando la oferta con la mayor especificidad posible.
- Implementar programas y proyectos destinados a la contención de los/as estudiantes en cuanto a su identificación socio-cultural con la comunidad universitaria en general, haciendo especial hincapié en aquellos/as estudiantes que migran desde otras partes del país para poder cursar sus estudios.

Líneas de acción a mediano plazo

- Generar un sistema de seguimiento extra-académico para aquellos/as estudiantes que requieran del mismo para un buen desarrollo de su vida académica y universitaria.
- Mejorar los sistemas existentes de residencias estudiantiles y crear nuevos en donde sea necesario.

OBJETIVO 6.10: Profundizar la equidad de género en el ámbito universitario.

Líneas de acción a corto plazo

- Generar espacios de sensibilización respecto a la temática.
- Consolidar el "Protocolo de actuación para casos de violencia de género en el ámbito de la UNMDP".
- Crear un espacio institucional en relación al Protocolo de Actuación en cada UG.

Líneas de acción a largo plazo

- Erradicar todas las formas de violencia y discriminación de género.
- Incorporar lenguaje igualitario en la UNMDP.
- Ampliar derechos de la población de mujeres y LGTBI en nuestra comunidad.
- Transversalizar la perspectiva de género en todas las políticas y prácticas institucionales de la UNMDP.
- Fomentar la creación de Secretarías de Género en Rectorado y UG.
- Crear un observatorio de políticas de género destinado al seguimiento de la implementación de acciones en la UNMDP.

OBJETIVO 6.11: Fomentar UNMDP saludable y cumplir con los requisitos para su acreditación como tal.

Líneas de acción a corto plazo

- Cumplir con los requisitos formales para certificar como universidad libre de humo de tabaco.
- Cumplir con las normas de seguridad, higiene y cuidado del medio ambiente tanto en las instalaciones generales como en los servicios de alimentación.
- Asegurar el libre acceso a la hidratación con agua potable.
- Contar con una oferta adecuada de alimentos saludables en los comedores, quioscos y bufets de la Universidad.
- Contar con una Sala de Lactancia donde el personal y las estudiantes que estén amamantando puedan acceder a extraer y conservar su leche.
- Disponer de una oferta de actividad física, deporte para todos y recreación libre de tabaco y alcohol, accesible para estudiantes, docentes y personal universitario.
- Realizar periódicamente acciones destinadas a promover vida saludable en la comunidad universitaria y en el municipio o entorno social de la misma.

Líneas de acción a mediano plazo

- Contar con instalaciones físicas y soportes sociales que favorezcan la actividad física.

OBJETIVO 6.12: Generar un sistema de co-responsabilidad del cuidado para niños y niñas a cargo de personas de la comunidad universitaria.

Líneas de acción a corto plazo

- Trabajar con las personas a cargo de la crianza de los/las niños/as en procesos de mejora continua de los sistemas de jardines y co-responsabilidad.

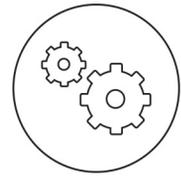
Líneas de acción a largo plazo

- Repensar las estructuras existentes en los Jardines Maternales de la UNMDP orientándolos a la consolidación de Centros de Crianza contemplados en el paradigma de la corresponsabilidad de cuidados.
- Diseñar un sistema que avance en la inclusión de niños/as a cargo de estudiantes de la UNMDP.

OBJETIVO 6.13: Mejorar los sistemas de salud y seguridad laboral.

Líneas de acción a corto y mediano plazo

- Mejorar y ampliar las cuestiones referidas a seguridad e higiene laboral.
- Avanzar en mejoras de los espacios físicos de trabajo, haciendo hincapié en la cuestión del estrés laboral y la igualdad de acceso por parte de todos/as los/as integrantes de la comunidad.
- Avanzar con la mejora edilicia y futura certificación de laboratorios universitarios.
- Incluir en las políticas de salud frente a la generación de nuevos espacios la contemplación de estándares de seguridad, así como los marcos de bienestar edilicio para los/as trabajadores/as.



7. Gobierno y gestión

OBJETIVO7.1: Implementar el Programa de Gobierno Digital en la UNMDP.

Líneas de acción a corto plazo

- Implementar un sistema informático de gestión documental, en articulación con el consorcio SIU.
- Implementar el uso generalizado de la firma digital, en el marco de la Ley 25506, en todo el ámbito de la UNMDP.
- Desarrollar e implementar el Boletín Oficial y un digesto donde progresivamente se incorpore normativa e información relevante, simplificada y confiable. Proporcionar e implementar el marco normativo necesario para su optimización.
- Desarrollar e implementar un sistema de notificaciones electrónicas oficiales.

Líneas de acción a mediano plazo

- Realizar mayores inversiones en infraestructura informática. Consolidar la digitalización administrativa.
- Alcanzar la implementación integral de todos los Sistemas SIU. Acompañada por todas las acciones de capacitación necesarias para el correcto uso de todos los/as miembros de la comunidad universitaria.

Líneas de acción a largo plazo

- Contar con una administración permanentemente actualizada en la dotación de tecnologías (TIC).

- Optimizar las estructuras, ámbitos y procedimientos de la organización para su mejor funcionamiento.

OBJETIVO 7.2: Trabajar por mayor transparencia y participación universitaria.

Líneas de acción a corto plazo

- Poner en marcha un programa transversal que facilite el acceso a la información pública y promueva una gestión abierta y transparente, con participación de la comunidad universitaria y la ciudadanía en general en el desarrollo y control de las políticas.
- Adherir a la Ley de accesos a la información pública.
- Habilitar el acceso público a la información de la gestión institucional de la UNMDP mediante una herramienta web actualizada en tiempo real.
- Realizar un anuario estadístico propio con indicadores cuantitativos y cualitativos sobre el funcionamiento de la UNMDP, de manera de transparentar el funcionamiento institucional y apoyar los procesos de evaluación y toma de decisiones.
- Promover un proceso de reforma del Estatuto, que resuelva las problemáticas actuales para la participación plena de todos los cuerpos en los órganos de cogobierno de la UNMDP.

Líneas de acción a mediano plazo

- Impulsar y generar mecanismos de planificación, administración y participación para alcanzar la implementación del presupuesto participativo de la Universidad.
- Continuar desarrollando la comunicación institucional e interinstitucional, a través de los distintos dispositivos (canal, radio, páginas web, etc.) difundiendo información administrativa y de gestión, producciones, eventos científicos/académicos, actividades de grado, pregrado y posgrado, de bienestar universitario, investigación, docencia y extensión.

OBJETIVO 7.3: Contar con una estructura orgánico-funcional consensuada, formal y actualizada de la planta de personal no docente, acorde a la Universidad Nacional de Mar del Plata. Jerarquizar al personal no docente y concretar la carrera administrativa.

Líneas de acción a corto plazo

- Aprobar una estructura orgánico-funcional, consensuada y sustentable presupuestariamente.
- Crear la Dirección de Concursos para el personal no docente, destinada a ejecutar las políticas de ingreso y promoción.
- Dinamizar, simultáneamente, los concursos de los cargos vacantes suplementados en las categorías de tramo mayor e intermedio.
- Promover el cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes a las categorías de tramo mayor e intermedio, mediante programas de capacitación.
- Detectar las necesidades de capacitación que implican una brecha entre el desempeño real y el previsto en cada puesto y prever los cursos correspondientes.
- Fortalecer el Programa de Capacitación Permanente para el personal universitario, elaborado en conjunto con la Dirección de Capacitación y referentes de los distintos agrupamientos del personal.

Líneas de acción a mediano y largo plazo

- Diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño actualizado a fin de promover la capacitación y mejora continua.
- Establecer revisiones bianuales de la estructura orgánico-funcional con el propósito de adecuarla gradualmente a aquella que permita optimizar la gestión de la Universidad conforme la evolución de sus necesidades

OBJETIVO 7.4: Promover la planificación participativa como herramienta de gestión, avanzando en el proceso de planificación estratégica y control de gestión.

Líneas de acción a corto plazo

- Consolidar y fortalecer el área de planeamiento y control de gestión.
- Elaborar indicadores y responsables para el PEP UNMDP 2030, establecido en el 2018.
- Crear el área de Estadísticas de la UNMDP.
- Consolidar a la Universidad y su Plan Estratégico con la planificación de los municipios de General Pueyrredón, Balcarce y otros del sudeste bonaerense.

Líneas de acción a mediano y largo plazo

- Realizar planes bianuales de gestión, en base a metas y objetivos de corto plazo que se articulen con la visión estratégica de largo plazo.
- Avanzar en la concreción y monitoreo de los resultados del Plan Estratégico y posterior retroalimentación, con miras a facilitar los procesos sistemáticos de autoevaluación que se lleven adelante.

OBJETIVO 7.5: Fortalecer el funcionamiento del Consejo de Integración Universidad Sociedad.

Líneas de acción a corto plazo

- Convocar a sectores representantes del poder público, del mundo del trabajo y de las asociaciones de la sociedad civil a integrar el CINTUS.
- Establecer metodología y alcances del trabajo del CINTUS. Establecer su agenda y periodicidad anual.

OBJETIVO 7.6: Generar circuitos administrativos estandarizados como paso concomitante a la disposición de mayor tecnología en los procesos.

Líneas de acción a corto plazo

- Planificar e implementar, de forma centralizada, circuitos básicos estandarizados para informar el trámite a seguir desde el inicio.
- Crear, publicitar y mantener actualizada una base de datos con los dictámenes de la Dirección General de Asuntos Jurídicos (DGAJ), en procura de conocer los antecedentes a fin de obtener un criterio uniforme y dinamizar los procesos.

OBJETIVO 7.7: Jerarquizar el área de Relaciones Internacionales

Líneas de acción a corto plazo

- Generar y fortalecer el Área de Relaciones Internacionales (RRII) de la UNMDP.
- Desarrollar equipos interdisciplinarios e inter cuerpos para el trabajo y el fortalecimiento del área de RRII.
- Fortalecer las competencias para la internacionalización del equipo técnico de RRII.
- Sustener y fortalecer los programas de movilidad y convenios internacionales.

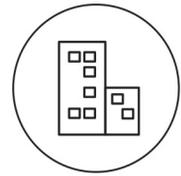
Líneas de acción a mediano y largo plazo

- Consolidar un “Equipo Radar de Proyectos Internacionales” que se centre en la detección de oportunidades estratégicas de financiamiento y acompañamiento técnico a investigadores, extensionistas y/o vinculadores en convocatorias internacionales.
- Formular programa “Misiones Técnicas de RRII” para intercambio de buenas prácticas de internacionalización.
- Instrumentar los mecanismos que permitan el fortalecimiento y reconocimiento de estas competencias.

OBJETIVO 7.8: Fortalecer la cultura y calidad institucional.

Líneas de acción a corto plazo

- Diseñar e implementar estrategias y actividades para el fortalecimiento de la pertenencia de todos los cuerpos a la cultura institucional de la UNMDP.
- Promover políticas de difusión y divulgación de nuestra Universidad en el ámbito local, nacional e internacional.
- Promover un marco normativo institucional que contemple la perspectiva de género.



8. Espacios, infraestructura y equipamientos

OBJETIVO 8.1: Optimizar las estructuras existentes, para asegurar la máxima disponibilidad de sus espacios y la eficiencia de los mismos.

Líneas de acción a corto plazo

- Adecuar las áreas en comodato del Piso 13 en el Bco. Provincia, para brindar un nuevo espacio al Laboratorio de Idiomas.
- Reestructurar los sectores utilizados por el Laboratorio de Idiomas en la sede del Rectorado, con un incremento y optimización de sus áreas administrativas.
- Poner en valor y adecuar los espacios en comodato en el INE para la consolidación de la carrera de Medicina.
 - Adecuar "Casa Dr. Jara".
 - Conformar Laboratorios en Planta Alta.
 - Optimizar de zonas administrativa.
- Poner en valor la sede aulario Juan B. Justo, para garantizar el uso de sus espacios áulicos, de investigación y administrativos.
- Ejecutar un Plan de Revalorización del Complejo Universitario Manuel Belgrano (CUMB):
 - Remodelar de los núcleos sanitarios, incorporando unidades no binarias (sin distinción de género).
 - Recuperar las cubiertas.
 - Adecuar las canalizaciones pluviales.
 - Finalizar la llamada "Casita Histórica".
 - Terminar la "Plaza de la Memoria".
 - Realizar el Bicicletero.
 - Definir una Sala de Lactancia.
 - Poner en valor el Aula Magna Maggi.

- Definir un “recibódromo” para optimizar los festejos de graduación.
- Optimizar el área de acceso en el Colegio Illía y el perímetro del predio.
- Realizar acciones específicas ante necesidades por acreditación: aula-rio, laboratorios, equipamiento, etc.
- Poner en valor las cubiertas del edificio de la Facultad de Ingeniería.
- Adecuar la sede de calle Rodríguez Peña de la Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social.
- Optimizar las áreas de investigación y laboratorios de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.
- Ejecutar el Plan de Recuperación de la “Estación Nágera”.

Líneas de acción a mediano plazo

- Adecuar núcleos sanitarios existentes incorporando unidades no binarias en las sedes existentes.
- Realizar un plan de mantenimiento de fachadas y espacios exteriores.
- Elaborar un programa de renovación de ascensores, escaleras y medios de salida.

Líneas de acción a largo plazo

- Planificar y ejecutar la renovación de equipamiento áulico, administrativo y de espacios comunes.
- Planificar y ejecutar la remodelación de áreas vacantes por mudanza a nuevos espacios.

OBJETIVO 8.2: Culminar obras y desarrollar ampliaciones estratégicas que faculten un mayor y mejor usufructo de la infraestructura disponible, prescindiendo del alquiler de bienes.

Líneas de acción a corto plazo

- Realizar ampliaciones en sede INE para consolidar la carrera de Medicina.
- Concretar ampliación de aulas en el Colegio Illía.
- Culminar sede edificio anexo a la Facultad de Ciencias Agrarias.
- Ampliar el Comedor Universitario.

- Desarrollar la segunda etapa del edificio de la Biblioteca Central.
- Ejecutar ampliación en el CUMB - sede Ciencias de la Salud y Trabajo Social, Humanidades, Ciencias Exactas y Naturales.
- Realizar ampliaciones en el edificio de la Facultad de Derecho.
- Consolidar el edificio del Intema.

Líneas de acción a mediano plazo

- Consolidar el proyecto en Manzana Navarro.
- Ampliar el sector deportivo en el predio del Colegio Illia.
- Realizar la ampliación necesaria en el CUMB: con impacto en las sedes de las Facultades de Psicología, Arquitectura Urbanismo y Diseño y Ciencias Económicas y Sociales.

Líneas de acción a largo plazo

- Realizar ampliaciones en áreas vacantes por mudanza a nuevos espacios.

OBJETIVO 8.3: Jerarquizar y poner en valor los espacios públicos de la UNMDP como iniciativa estratégica para potenciar las instancias de intercambio de la comunidad e insertar, articular y vincular las estructuras universitarias en el medio urbano y social.

Líneas de acción a corto plazo

- Culminar “La Plaza de la Memoria” en el CUMB.
- Jerarquizar los espacios exteriores en favor de la permanencia, el encuentro y la realización de eventos en los predios del Colegio Illia y Manzana Navarro.
- Promover concursos de ideas estudiantiles para la optimización y recuperación de los espacios de uso común, con ámbitos que alimenten socialmente la vida universitaria.
- Recuperar de la terraza del Aula Magna Maggi en el CUMB, como área de permanencia y un modelo para la inserción de estaciones deportivas saludables.

- Desarrollar intervenciones artísticas, transitorias y permanentes, en paramentos y superficies expuestas, como instancia social expresiva, participativa y organizada en favor de reducir la polución visual: ExpresArte.
- Implementar una señalética de los espacios que promueva el uso apropiado, responsable y el cuidado de nuestra infraestructura.
- Incorporar el tema de la movilidad urbana en la agenda de diálogo con el Municipio y la región, en virtud de mejores articulaciones de los recorridos del transporte público vigentes y sus frecuencias horarias con las necesidades de la comunidad universitaria.
- Promover la incorporación estratégica de vehículos para optimizar:
 - La vinculación con la sede de Ciencias Agrarias.
 - La logística de personal e insumos en el área de Mantenimiento y Limpieza.

Líneas de acción a mediano plazo

- Concretar acciones con el Municipio para la adecuación de los espacios propios involucrados al Proyecto de Corredor Verde (vías sin uso del ferrocarril).
- Consolidar la Calle Funes entre San Lorenzo y Matheu como un Corredor Educativo, optimizando áreas peatonales y de estacionamiento.
- Desarrollar un Plan de Diseño y uso participativo de los Espacios Públicos Universitarios, para la optimización de las áreas peatonales y vehiculares, la forestación, los espacios de participación y encuentro, sectores deportivos y el equipamiento, según la Multipolaridad:
 - Polo de Ciencias Humanas y Sociales.
 - Polo y Parque Tecnológico Sustentable.
 - Polo de Ciencias Agrarias.
 - Polo de Ciencias Médicas y Salud.

Líneas de acción a largo plazo

- Consolidar el Plan de Diseño y Uso Participativo de los Espacios Públicos Universitarios.

OBJETIVO 8.4: Promover la consolidación Multipolar de nuestra Universidad, a través de la gestión de obras para un crecimiento organizado y estratégico de nuestra infraestructura, priorizando la articulación con los medios sociales y productivos en favor de la vinculación de la UNMDP con la comunidad.

Líneas de acción a corto plazo

- Consolidar el Polo Social y Humanístico, a partir de:
 - La recuperación y puesta en valor de sus espacios.
 - Los crecimientos estratégicos y la optimización de sus instalaciones.
 - La vinculación transversal a través de la consolidación del Corredor Verde.
 - La obtención de nuevas tierras: Manzana Segura, Estación de Cargas.
- Consolidar el Polo y Parque Tecnológico Sustentable, a partir de:
 - Funcionamiento pleno del Edificio del Intema.
 - Definición Urbana del Predio con acento en la Sustentabilidad.
 - Realización del edificio para la Facultad de Ingeniería.
 - Avance en gestiones con órganos públicos para la definición del Parque Tecnológico.
 - Proyecto de un Plan de crecimiento para el conjunto.
- Consolidar el Polo de Ciencias Agrarias, a partir de:
 - Culminación de la Sede Anexa.
 - Desarrollo de un Programa Estratégico para la definición de los nuevos espacios según la articulación con la región productiva.
- Consolidar el Polo de Ciencias Médicas y Salud, a partir de:
 - Concreción de los espacios necesarios para el desarrollo de la carrera de Medicina.
 - Profundización de los vínculos con el INE y otras dependencias en la ciudad para la definición de los posibles sectores que determinen los ámbitos del Polo.
 - Gestión de los espacios y tierras potenciales para avanzar en el Proyecto.
- Concretar acciones para la definición del Centro Regional de la Costa.

Líneas de acción a mediano plazo

- Concretar crecimientos estratégicos en el Polo de Ciencias Humanas y Sociales:
 - Consolidar la Manzana Navarro a través de actividades complementarias.
 - Consolidar al Jardín Universitario bajo el paradigma de Centro de Crianza.
 - Concretar acciones sobre nuevos predios: Manzana Segura, Estación de Cargas, para la definición de nuevos usos
- Afianzar el Polo y Parque Tecnológico Sustentable:
 - Consolidar el traspaso de la Facultad de Ingeniería.
 - Realizar el edificio para la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.
 - Concretar la radicación de usuarios en el Parque Tecnológico.
 - Gestionar acciones para afianzar vínculos con el entorno.
- Consolidar las nuevas áreas de Polo de Ciencias Agrarias.
- Afianzar la definición de un espacio definitivo para la Carrera de Medicina.
- Concretar la realización del Centro Regional de La Costa.
- Propender a la definición de nuevos usos:
 - Alojamiento de estudiantes y docentes externos.
 - Centro Deportivo y Recreativo para el desarrollo físico.
 - Inserción de Centros de Venta de la Editorial Universitaria en el medio.
 - Escuela de formación en Extensión Universitaria.

Líneas de acción a largo plazo

- Articular el Polo de Ciencias Humanas y Sociales con un Centro de Artes Audiovisuales.
- Consolidar la realización de nuevos usos:
 - Alojamiento de estudiantes y docentes externos.
 - Centro Deportivo y Recreativo para el desarrollo físico.
 - Inserción de Centros de venta de la Editorial Universitaria en el medio.
 - Escuela de formación en Extensión Universitaria.
- Consolidar el paso de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales y el desarrollo de Laboratorios Centrales en el Polo y Parque Tecnológico.
- Propender nuevos usos y actividades en el Polo de Ciencias Agrarias.
- Consolidar un Polo de Ciencias Médicas y Salud.
- Afianzar nuevos Centros Regionales Universitarios.

OBJETIVO 8.5: Incorporar la sustentabilidad y la conectividad como factores indispensables para el desarrollo futuro de la infraestructura de la UNMDP.

Líneas de acción a corto plazo

- Consolidar la Comisión de Ahorro Energético, como instancia fundante del Programa Universitario de Medio Ambiente, con las siguientes acciones:
 - Compra de materiales e insumos para mejorar la eficiencia lumínica.
 - Continuidad del Programa de Recambio de Luminarias.
 - Seguimiento y adecuación de consumos energéticos en todos los edificios de la Universidad.
 - Colocación de paneles fotovoltaicos de manera progresiva en las localizaciones que así lo permitan.
- Promover el desarrollo y la evolución de la Planta de Tratamiento de Residuos Cloacales desarrollada en el Intema.
- Concretar gestiones ante las prestadoras de servicios para la validación de los sistemas alternativos sustentables que se desarrollan en la Universidad - Paneles fotovoltaicos en el Jardín maternal sede Mar del Plata y Planta de tratamiento de residuos cloacales.
- Expandir los enlaces informáticos y de conectividad entre las diversas sedes, a través de tendidos de fibra óptica y con antenas dispuestas a tal fin.
 - Antenas para enlaces en sedes de Agrarias y en la Facultad de Derecho.
 - Enlaces de fibra óptica para otorgar vínculos al Colegio Illia y a la sede de la carrera de Medicina - INE.
- Optimizar las áreas y recursos informáticos centralizados en el área de Rectorado y el CUMB para otorgar mejores condiciones de conectividad.
- Promover normativas para el Diseño y el Mantenimiento Sustentable, que posibilite la definición de nuevos espacios bajo parámetros de gran eficiencia ambiental y racionalidad en los costos operativos.
- Fomentar el uso responsable de los espacios, propiciando el cuidado del medio en virtud de reducir los recursos e insumos de limpieza y energéticos.

Líneas de acción a mediano plazo

- Consolidar el Programa Universitario de Medio Ambiente, encargado del desarrollo de políticas y acciones sustentables y el monitoreo de la eficiencia de nuestra infraestructura.
- Procurar el uso total de tecnología de iluminación LED en todos los edificios.
- Consolidar la incorporación de paneles solares para abastecer la iluminación de espacios públicos y comunes en los edificios existentes.
- Desarrollar un Programa de Tratamiento y Recuperación de Residuos.
- Ampliar los sistemas de conectividad y redes informáticas para la implementación de cursadas virtuales, potenciando los tendidos de fibra óptica y el reemplazo de las vinculaciones por antenas.
- Promover la conformación de un Manual Institucional para el Diseño y el Mantenimiento Sustentable, que posibilite la definición de nuevos espacios bajo parámetros de gran eficiencia ambiental y racionalidad en los costos operativos.
- Promover un Centro de Tecnologías Alternativas Sostenibles en el Polo y Parque Tecnológico.

Líneas de acción a largo plazo

- Crear un Departamento de Sustentabilidad y Medio Ambiente.
- Promover acciones para procurar la eficiencia térmica y la climatización sustentable en nuestros edificios.
- Modernizar las tecnologías y herramientas informáticas en virtud de procesos no presenciales.
- Consolidar el Polo y Parque Tecnológico a partir de la adopción de tecnologías y procesos sustentables.

OBJETIVO 8.6: Adaptar y optimizar las áreas de servicios promoviendo la eficiencia y operatividad, contemplando que son estructuras esenciales que posibilitan el uso y la conservación de la infraestructura de la UNMDP.

Líneas de acción a corto plazo

- Optimizar los insumos y recursos disponibles por el personal en las distintas áreas para mejorar la calidad de los servicios brindados.
- Adecuar la estructura funcional de las dependencias, en favor de mejores condiciones laborales y un mejor desempeño de las tareas.
- Definir un Centro de Monitoreo en el CUMB, procurando mejores condiciones en la prevención de delitos.
- Participar en la Comisión de Seguridad Municipal, trasladando las inquietudes y necesidades de la comunidad universitaria para asegurar mejores condiciones de seguridad.
- Desarrollar un Instrumento Normativo que establezca condiciones de Seguridad, Higiene y Accesibilidad, así como los protocolos de acción del personal.

Líneas de acción a mediano plazo

- Organizar las áreas de servicio por unidades descentralizadas en función de la consolidación de los distintos Polos, optimizando los recursos y procedimientos.
- Consolidar el Centro de Monitoreo de la Universidad.
- Desarrollar programas de capacitación específicos por áreas para el personal.
- Ponderar el crecimiento cualitativo de los sectores de servicios, compatible con el incremento de la infraestructura universitaria.
- Optimizar los ámbitos destinados al personal de servicios y el acopio de insumos.

Líneas de acción a largo plazo

- Consolidar una estructura organizativa descentralizada de los servicios, clasificando áreas técnicas y operativas.
- Modernizar las herramientas en áreas de Limpieza y Mantenimiento.
- Establecer Centros de Monitoreo según la consolidación Multipolar.

OBJETIVO 8.7: Establecer un modelo de gestión eficaz para el desarrollo de las metas deseadas consolidando un incremento de la infraestructura y las áreas de servicios, apropiado y eficiente.

Líneas de acción a corto plazo

- Propender hacia un modelo de gestión basado en la planificación, con objetivos consensuados que resuelvan el corto, mediano y largo plazo.
- Evolucionar de una Secretaría de Obras a una Secretaría de Planeamiento, jerarquizando áreas técnicas y de servicios.
- Definir un órgano de desarrollo para un Plan Rector de Infraestructura.
- Establecer un modelo de gestión de los recursos económicos para la optimización y el incremento de la infraestructura.

Líneas de acción a mediano plazo

- Consolidar la Secretaría de Planeamiento, incorporando el Programa Universitario de Medio Ambiente.
- Afianzar el órgano de desarrollo del Plan Rector de Infraestructura.
- Establecer procesos participativos de verificación del Plan Estratégico Participativo 2030, relativos a este eje, entendiendo que el mismo resulta un instrumento perfectible.

Líneas de acción a largo plazo

- Consolidar el Plan Rector de Infraestructura.
- Propender hacia el Plan Estratégico como un instrumento adaptable, con actualizaciones participativas periódicas, para garantizar un crecimiento físico sostenido de la Universidad.

El presente documento presentó los resultados de un proceso democrático, participativo y plural que significó para la UNMDP el cumplimiento de una nueva etapa en su desarrollo y aprendizaje institucional. Haber logrado consensos básicos que pudieron traducirse en esta primera herramienta de gestión a largo plazo da cuenta de un logro pero también genera la responsabilidad y el compromiso de continuar por el camino emprendido. El siguiente desafío implica desagregar cada línea de acción de corto plazo en sus actividades componentes, definir plazos y asignar responsables. Así como también elaborar indicadores de control de gestión y asociarlos a sistemas de información que los nutran, puntualizando cronogramas y destinatarios, respetando criterios de piramidación y principios básicos de control.

Al mismo tiempo, se instala la necesidad permanente y periódica de revisar lo hecho incorporando el pensamiento estratégico como orientador en la gestión. Este primer gran avance de contar con un diagnóstico y con objetivos a largo plazo, no pretende dar por concluido ni cerrado el proceso. Se entiende que el mismo continuará abierto y será enriquecido para incorporar las lecciones aprendidas, profundizar algunos debates y generar intercambios sobre nuevos tópicos que los cambios sociales, científicos, regionales o institucionales propongan.

La voluntad de avanzar con firmeza y pluralidad en el diseño del PEP - UNMDP2030 representa un paso más en el desarrollo institucional que se ha consolidado con la evaluación institucional externa prevista por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), deuda institucional que la UNMDP ha saldado durante el segundo semestre de 2018. El trabajo de los pares evaluadores resultó concomitante con el cierre de la etapa propositiva de este proceso, generando la aspiración en la

comunidad universitaria participante que el informe que produzcan resulte un insumo significativo para la retroalimentación del Plan Estratégico.

Es relevante para la institución destacar el compromiso en el proceso de los cuerpos universitarios al tiempo de valorar positivamente el debate franco y constructivo que permitió el aporte de todas las miradas políticas presentes en nuestra comunidad y que robustecen la democracia universitaria.

Desde la UNMDP se comparte la convicción de que las universidades públicas sostienen el privilegio y la responsabilidad de constituirse como instituciones con un alto nivel de participación democrática, lo cual no solo debe permitirles cumplir acabadamente con sus funciones sustantivas, sino que también implícitamente, y a partir de ello, están interpeladas a aportar al mejoramiento de la institucionalidad de la sociedad toda, promoviendo metodologías propias que así lo expresen.

UNMDP 2019

a. Texto original de la Ordenanza de Consejo Superior 0071/18

MAR DEL PLATA, 04 de ABRIL DE 2018

VISTO el Proyecto de Plan Estratégico UNMDP 2030), obrante a fojas 1/9 del expediente N° 1-7012/18, y

CONSIDERANDO:

Que el Plan Estratégico 2030 permitirá articular objetivos para cada una de las actividades estratégicas de la UNMDP, orientados por una misión que contemple valores compartidos y una visión que resulte la expresión consensuada de la ambición y proyección institucional. Que es necesario el fortalecimiento de un área de Planeamiento y el desarrollo de un Plan Estratégico que no solo impactará en el mejor desempeño, potencial articulación y sinergia entre las actividades, sino también en la generación de una nueva cultura organizacional que acompañe el crecimiento que experimenta nuestra Universidad en los últimos años. Que se hará un proceso participativo, en donde se convocará a expertos en distintas temáticas para que aporten a los debates con respecto a las distintas áreas como docencia, investigación, extensión, vinculación con la comunidad y la gestión administrativa. Lo resuelto sobre tablas en la Sesión N° 3, de fecha 22 de marzo de 2018. Las atribuciones conferidas por el Estatuto Universitario.

Por ello,

**EL CONSEJO SUPERIOR
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
O R D E N A:**

ARTÍCULO 1º.- Aprobar el Marco General del Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Mar del Plata (PDI2030) que incluye Visión, Misiones, Valores, Ejes Estratégicos, cronograma propuesto, Integrantes coordinadores de las comisiones por Eje estratégico y Responsables por Unidad de Gestión, que se detalla en Anexo I de la presente Ordenanza.

ARTÍCULO 2º.- Regístrese. Publíquese en el Boletín Oficial de la Universidad. Comuníquese a quienes corresponda. Cumplido, archívese.

ORDENANZA DE CONSEJO SUPERIOR N° 071

ANEXO I DE LA ORDENANZA DE CONSEJO SUPERIOR N° 071

Plan Estratégico UNMDP 2030 (PDI2030)

Como marco general para nuestro proceso de planeamiento estratégico se presentan a continuación la Visión, Misiones y Valores consagrados en nuestro Estatuto.

VISION

La Universidad Nacional de Mar del Plata, consciente de sus impactos presentes y futuros, asume el desafío de aportar al desarrollo regional del sudeste bonaerense. Desde allí, con un fuerte anclaje zonal, y una clara perspectiva internacional, contribuir al fortalecimiento de una nación libre, moderna y equitativa. Con un fuerte compromiso social, toma para sí la ineludible tarea de vincularse con el medio, en constante retroalimentación, atendiendo a una realidad compleja y en permanente movimiento. Con especial énfasis en la articulación de políticas públicas destinadas a reducir la desigualdad y fortalecer la cooperación. Abraza la tarea de formar profesionales y técnicos desde la excelencia académica, comprometidos con los valores democráticos y una ética de la solidaridad. Que asuman el desafío de propender al desarrollo humano y científico, que priorice el uso racional y equitativo de los recursos naturales preservando el medioambiente. Con espíritu crítico y voluntad de transformar positivamente la realidad de un país con altos niveles de pobreza y exclusión. Ciudadanos íntegros que asuman sus potencialidades para el desarrollo pleno de las capacidades humanas y tecnológicas de la Nación.

MISIONES

La Universidad Nacional de Mar del Plata es una institución de educación superior pública, gratuita y autónoma, tal lo consagra la Constitución Nacional y las Leyes, que propende:

- A una formación media, de pregrado, grado y posgrado de calidad y relevancia científica, social y cultural, con un fuerte anclaje zonal, y una clara perspectiva internacional;
- A la exploración y producción de nuevos conocimientos y tecnologías, vinculándolos con las diversas realidades de la sociedad contemporánea y sus constantes transformaciones;
- A un fuerte compromiso social basado en el más estricto respeto de los derechos humanos;
- A una sólida relación entre el sector científico tecnológico, organismos públicos e instituciones privadas, en función de la transferencia de saberes y conocimientos, para su apropiación por parte de la sociedad.
- A un pleno acceso a la información, alentando a todos sus miembros a la participación en la toma de decisiones y al control de la gestión fortaleciendo la democracia universitaria. Desde el desarrollo de un protagonismo crítico necesario para reforzar y dinamizar los procesos de inclusión y democratización de la región en la que se desenvuelve. Asimismo, esta Universidad asume la implementación y ejecución de políticas de bienestar para la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, graduados, personal no docente), con el objetivo principal de propender al mejoramiento constante de la calidad de vida de sus miembros, a la vez que contribuye a garantizar la efectiva igualdad de oportunidades en el acceso a la educación superior.

VALORES

La Universidad, como una de las instituciones más democráticas de nuestro país, debe defender, consolidar y profundizar la democracia en todos los ámbitos de nuestra sociedad.

Promover una cultura organizacional que enseñe a convivir y valorar lo diverso, que fomente la igualdad de géneros y la inclusión social. Una institución que defienda activamente la educación universitaria como un derecho, con el objetivo de incrementar el porcentaje de argentinas y argentinos que tengan educación universitaria, convencidos de que la educación de

nuestros habitantes es la base para el desarrollo sustentable y una sociedad justa. Son entonces valores de nuestra Universidad:

- Cultura humanística y crítica.
- Defensa de la libertad y dignidad del hombre.
- Respeto absoluto de los derechos humanos.
- Respeto por la pluralidad ideológica, política, religiosa, étnica y de género.
- Vínculos democráticos.
- Búsqueda de la igualdad de oportunidades.
- Compromiso social, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y fortalecer la identidad nacional.

En el marco de la Visión, Misión y Valores enunciados, se propone considerar los siguientes ejes estratégicos para la conformación de comisiones y subcomisiones, procurando una producción colectiva, plural y participativa que refleje el consenso acerca de las prioridades de nuestra Universidad, en el horizonte de planeamiento considerado, para cada área temática.

Eje 1: Académico

Sub Eje 1: Enseñanza de pregrado grado y posgrado. Normativa para la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Difusión de la oferta y programas académicos. Impacto de las actividades de orientación vocacional. Planes de estudio: difusión y evaluación. Congruencia y flexibilidad de los planes académicos. Articulación de carreras de distintas Unidades Académicas con generación de nuevas carreras transdisciplinarias. Articulación con carreras homologas de Universidades extranjeras. Educación a distancia. Carreras semipresenciales. Instrumentos de la virtualidad en educación. Articulación con otros niveles educativos. Creación de nuevas carreras. Creación de Unidades Académicas y Unidades de Gestión Académica.

Sub Eje 2: Cuerpo docente. Normativa para el personal docente. Carrera docente. Composición del cuerpo docente. Dedicación horaria del cuerpo académico. Distribución de la planta docente. Políticas de formación y capacitación de los docentes. Políticas de promoción y estructura docente.

Sub Eje 3: Estudiantes y graduados de grado y posgrado. Características socio-demográficas de la población estudiantil. Modalidades de admisión y aspectos relevantes del proceso de graduación/lenificación/deserción. Acompañamiento a estudiantes de grado a través de tutorías. Dobles titulaciones. El perfil internacional del graduado. El vínculo de la Universidad con sus graduados.

Sub Eje 4: Recursos para la enseñanza (bibliotecas, laboratorios, clínicas) normativa; material bibliográfico. La vinculación con otras instituciones. Formación y capacitación del personal de la Red de Bibliotecas y Laboratorios. El plano de la virtualización.

Eje 2: Investigación

Promoción y desarrollo de la investigación. La normativa sobre la investigación. Los recursos humanos dedicados a la investigación. Los Proyectos de Investigación. Formación de recursos humanos en investigación. Subsidios a la investigación. Redes e internacionalización.

Eje3: Innovación, vinculación y transferencia tecnológica

Marco normativo. Actividades de Transferencia: evolución y proyección. Incubadora de empresas. Redes e internacionalización.

Eje 4: Extensión y compromiso social

Marco normativo. Becas y subsidios. Los Proyectos de Extensión. Los Programas de Extensión. Vinculación con Universidad Abierta. Actividades de formación de Extensionistas. Intervenciones en la matriz social. Aporte al desarrollo de las estructuras gubernamentales. Redes e internacionalización.

Eje 5: Comunicación, promoción cultural y relaciones con el medio

Sistema multimedios. Editorial y promoción cultural. Relaciones interinstitucionales. Internacionalización: impacto en las funciones sustantivas de la Universidad.

Eje 6: Bienestar de la Comunidad Universitaria

Desarrollo Social. Becas. Servicio de Salud. Salud Primaria. Deportes. Comedor. Sistema de alojamiento. Desarrollo cultural: coro, teatro, ensambles musicales y otros. Redes e internacionalización.

Eje 7: Gobierno y gestión

Misiones y funciones, estructura organizacional y sistema de gobierno. Personal Universitario. Hacia una estructura de gestión mixta político-administrativa. Principales mecanismos de planeamiento y evaluación de la gestión. Gestión de la Información. Documentos electrónicos. Transparencia y Acceso a la información. Boletín Oficial y digesto. El presupuesto como instrumento de planificación.

Eje 8: Espacios, Infraestructura y equipamiento

El parque edilicio de la Universidad. La normativa vinculada con la infraestructura edilicia. La utilización del parque edilicio por Unidad de Gestión. Vinculación superficie – usuarios. Las opiniones sobre las condiciones edilicias. El mantenimiento del parque edilicio. La accesibilidad, seguridad y salubridad en la Universidad. Equipamiento. Polo Tecnológico Colon y Sandino. Sustentabilidad del parque (energía, ambiente y desarrollo) Integración con la comunidad.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para la producción colectiva, plural y participativa de nuestro primer PDI2030 se propone la metodología y cronograma que se detallan a continuación. No obstante se aclara que el objetivo es instalar el pensamiento estratégico en la gestión de la Universidad, por lo cual se trabajará a partir de 2019 en los procesos de revisión y actualización que resulten necesarios por estímulos contextuales o necesidades de la propia organización.

Febrero

Reunión con actores claves internos para generación de consensos sobre metodología de trabajo. Designación del triunvirato de coordinadores por

eje estratégico y de responsable por unidad de gestión. Presentación del Programa de Inducción y acompañamiento a los Coordinadores y responsables por UG. Integración de las comisiones y subcomisiones de planificación estratégica.

- Cada comisión será coordinada por un triunvirato. Cada subcomisión tendrá un coordinador.

Con este fin, se privilegiará como criterio de selección, el conocimiento teórico, la pericia técnica o la experiencia en el eje objeto de análisis, procurando un equilibrio de perspectivas políticas, disciplinares y de género. Es importante que quien sea propuesto para el rol de coordinación tenga una escucha democrática y capacidad de concretar una producción concreta respetando una agenda establecida ya que deberán conducir, enfocar y enriquecer el debate en las comisiones, siendo responsables de la preparación del orden del día de cada reunión, el acta respectiva, la solicitud de información adicional para el debate, la propuesta de instrumentos de relevamiento de su eje y modos alternativos o complementarios de abordaje. También deberá redactar, junto con los restantes integrantes del Triunvirato Coordinador, del Informe Preliminar de la Comisión. Los integrantes de cada Triunvirato coordinador se detallan en el Anexo 1. En caso de Cese, Renuncia o Impedimento definitivo de algunos de los coordinadores, el Rector designará a su reemplazante manteniendo los criterios por los cuales se designaron a los Triunviratos originales.

Las comisiones, que se integrarán con miembros de todos los cuerpos académicos, no tendrán un número máximo de miembros. Si bien cada comisión se dará su funcionamiento, se piensa en reuniones quincenales con agenda previa, trabajo intermedio colaborativo virtual y registro sistemático de lo producido en actas.

Marzo a septiembre: Funcionamiento de trabajo en comisiones *ad hoc* por eje estratégico, considerando las prioridades de las diferentes UG.

Marzo

Aprobación de cronograma del proceso planeamiento estratégico por Ordenanza de Consejo Superior, que incluya la Visión y la Misión (cuyos va-

lores y principios resultan de nuestro Estatuto) como punto de partida del proceso de planificación estratégica. Inicio del del Programa de Inducción y acompañamiento a los Coordinadores y responsables por UG, los cuales han sido propuestos por los Decanos/Directores y cuya nómina figura como Anexo 2. Constitución de comisiones por eje estratégico. Acuerdo sobre disparadores a utilizar, cronograma de trabajo y metodología a implementar a partir del análisis documental de los antecedentes existentes, tanto a nivel global como de las UG.

Abril

Inicio del funcionamiento de las comisiones con difusión de las agendas respectivas. Análisis del marco normativo por ejes, de los datos objetivos disponibles y eventual solicitud de información adicional. El diseño de instrumentos de relevamiento al interior de la comunidad universitaria para complementar el diagnóstico de los ejes estratégicos y validar líneas de acción futuras que incluirán las sugerencias que podrán retroalimentar los procesos de diagnóstico y planeamiento. Reunión plenaria de las comisiones de todos los ejes estratégicos para consensuar los instrumentos de relevamiento por claustro.

Mayo

Administración de los instrumentos de relevamiento, destacando la importancia de las acciones de comunicación y concientización, convocando a la participación por parte de los integrantes de las comisiones por eje y los responsables de UG así como las personas convocadas por ellas.

Junio, julio y agosto

Análisis de resultados incluyendo información contextual. Consolidación de propuestas y apertura de objetivos, responsables e indicadores del primer bienio.

Septiembre

Talleres por eje y UG para validación de propuestas. Redacción preliminar del informe de comisión, contemplando los aportes de cada UG, el cual deberá contener genéricamente los siguientes apartados:

- Diagnóstico del eje analizado: Visión, misión, valores institucionales, análisis FODA (considerando con carácter meramente enunciativo, según corresponda a criterio del triunvirato coordinador para cada eje: para articular las visiones interna y externa; los criterios como pertinencia, efectividad institucional, desarrollo y aplicación efectiva de los recursos humanos organizacionales, técnicos, materiales y financieros; Seguridad institucional normativa y técnica; Generación de información para la toma de decisiones; Comunicación institucional/ Transparencia).
- Objetivos generales propuestos.
- Líneas de acción propuestas (plazos, responsables de decisión y de ejecución; indicadores de control de gestión para los primeros 2 años).

Cada informe deberá sintetizar el consenso sobre las prioridades estratégicas de la Universidad para el horizonte 2030, considerando las propuestas de las de todas las UG para el eje que se analiza.

Marzo a junio: El equipo de planeamiento coordinará acciones de relevamiento e interacción con miembros del entorno público/privado regional de influencia.

Marzo

Análisis de los datos objetivos disponibles. Diseño de instrumentos de relevamiento a Funcionarios, representantes de Colegios Profesionales, Sindicatos, Cámaras Empresarias, Cooperativas, Fundaciones, Asociaciones, medios de comunicación, directivos de escuelas medias, otras instituciones de educación superior y toda otra organización que influya o se sienta influida por la Universidad. Reunión plenaria de las comisiones de todos los ejes estratégicos para consensuar instrumentos y estrategia de abordaje, que incluya la mirada de la sociedad en general como destinataria fundamental de nuestros esfuerzos.

Abril

Administración de los instrumentos de relevamiento destacando la importancia de las acciones de comunicación y concientización sobre la importancia de la participación de los actores participación de los actores externos definidos como relevantes. Inicio de la preparación de la reunión del CINTUS (Consejo de Integración Universidad y Sociedad).

Mayo

Procesamiento de los datos, y material preparatorio del CINTUS, seguimiento de la convocatoria.

Junio (primera semana)

Reunión del CINTUS, procesamiento sistemático de las interacciones emergentes tras la presentación realizada. Elaboración de documento preliminar para debate en comisiones.

Octubre

Redacción del documento final y apertura de canales para generación de consensos.

Noviembre

Aprobación del documento final por Ordenanza de Consejo Superior. Definición de una estrategia de comunicación para publicación de resultados, que contemple tanto canales institucionales como medios masivos de comunicación.

Integrantes de Triunviratos coordinadores de comisiones por Eje Estratégico

1. Académica

Daniel Reynoso Docente Humanidades

María Julia Amilcar Docente Derecho

Gloria Gonzalez Docente Psicología

2. Investigación

Guillermo Eliçabe Docente Ingeniería
Federico LorenValcarce Docente Humanidades
Diego Rodríguez Docente Ciencias Exactas y Naturales

3. Innovación, vinculación y transferencia tecnológica

Guillermo Bengoa Docente Arquitectura, Urbanismo y Diseño
Cecilia Creus Docente Ciencias Agrarias
Francisco Alvarez Docente Ingeniería

4. Extensión y compromiso Social

Ana Laura Catelen Estudiante Ciencias Económicas y Sociales
Romina Colacci Docente Psicología
NestorCecchi Docente Ciencias de la Salud y Trabajo Social

5. Comunicación, promoción cultural y relaciones con el medio

Gonzalo J. Bartha Docente Colegio Illia
Alberto Rodríguez Docente Derecho
Jessica Teyseire Docente Ciencias Económicas y Sociales

6. Bienestar de la Comunidad Universitaria

Sofía Arduso Estudiante Ciencias de la Salud y Trabajo Social
Tomas Carrozza Docente Ciencias Agrarias
Alejandro Garis Docente Escuela Superior de Medicina

7. Gobierno y Gestión

Oswaldo De Felipe Docente Ciencias Económicas y Sociales
Mariana Fernández Personal Universitario Psicología
Verónica Hourquebie Docente Derecho

8. Espacios, infraestructura y equipamiento

Maria Emilia Rearden Docente Arquitectura, Urbanismo y Diseño

ValentinBrugnera Saravia Docente Ciencias Exactas y Naturales

RubenZoppi Docente Arquitectura, Urbanismo y Diseño

Responsable por Unidad de Gestión

Arquitectura, Urbanismo y Diseño: Julia Romero

Ciencias Agrarias: Miguel Pereyra Iraola

Ciencias Económicas y Sociales: Fernando Hammond

Ciencias Exactas y Naturales: Nicolás Artemio Rodríguez

Ciencias de la Salud y Trabajo Social: Viviana Ibáñez

Derecho: Adriana Arias

Escuela Superior de Medicina: Maria Graciela Bordehore

Humanidades: Claudia Lombardi

Ingeniería: Natalia Bartels

Psicología: Mónica Sánchez y Perez

Colegio: Illia Ariadna Valenti

b. Texto original Ordenanza de Consejo Superior 563/18

MAR DEL PLATA, 22 de FEBRERO de 2019

VISTO la compilación de objetivos estratégicos del Plan Estratégico UNMDP 2030 (PDI 2030), obrante a fojas 28/56 del expediente n° 1-7012/18, y

CONSIDERANDO:

Que el Plan Estratégico 2030 permitirá articular objetivos para cada una de las actividades estratégicas de la UNMDP, orientados por una misión que contemple valores compartidos y una visión que resulte la expresión consensuada de la ambición y proyección institucional.

Que mediante la OCS 071/2018 se conformaron las comisiones por eje de trabajo con sus respectivos coordinadores (académica, investigación, extensión y compromiso social, bienestar de la comunidad universitaria, comunicación promoción cultural y relaciones con el medio, innovación vinculación y transferencia tecnológica, gobierno y gestión, infraestructura equipamientos y obras). Que durante la primer etapa cada comisión debatió y sintetizó un diagnóstico institucional desde su área de incumbencia y relevancia que consta en informes publicados difundidos a la comunidad universitaria.

Que se han llevado a cabo reuniones de trabajo con actores externos durante la etapa diagnóstica.

Que se ha administrado un cuestionario abierto a dichos actores y a la coordinación de los creaps para recoger sus opiniones.

Que se ha administrado un sondeo de opinión a 860 participantes de la comunidad universitaria sobre aspectos centrales y transversales de nuestra institución.

Que durante la segunda etapa cada comisión ha desarrollado una propuesta de objetivos estratégicos y líneas de acción a corto, mediano y largo plazo.

Que se ha desarrollado una jornada de exposición y debate sobre las propuestas por comisión y un conversatorio sobre desarrollo regional, articulación de funciones sustantivas de la UNMDP y Compromiso Social.

Que en dicho encuentro se ha resuelto la necesidad de dar por concluido el proceso de propuestas y diseño de líneas estratégicas hacia el pdi 2030.

Que se procederá a realizar una compilación y posterior diseño del PDI 2030 que contendrá Antecedentes y normativa, Marco Metodológico, Visión, Misiones y valores, Diagnostico Institucional y Propuestas de Mejora por Eje Estratégico.

Lo resuelto sobre tablas en la Sesión N° 10, de fecha 20 de Diciembre de 2018.

Las atribuciones conferidas por el Estatuto Universitario.

Por ello,

EL CONSEJO SUPERIOR

2/2

DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

ORDENA:

ARTÍCULO 1º.- Aprobar los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de la Universidad

Nacional de Mar del Plata (PDI 2030) que se detalla en Anexo I de la presente Ordenanza.

ARTÍCULO 2º.- Regístrese. Publíquese en el Boletín Oficial de la Universidad. Comuníquese a

quienes corresponda. Cumplido, archívese.

ORDENANZA DE CONSEJO SUPERIOR N° 563

a. Cuestionario externo. Relevamiento a actores sociales

Una mirada crítica sobre la Universidad Nacional de Mar del Plata Cuestionario

1. Imagen de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP). Si tuviera que definir a la UNMDP en una palabra o frase ¿Qué diría?
2. A) ¿Cuáles considera que son la o las función/es principales que desarrolla hoy nuestra Universidad?
B) ¿Considera que hay otras funciones o actividades que debiera cumplir?
3. ¿Cómo califica el desempeño de la UNMDP en relación a los siguientes objetivos?

OBJETIVO	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	No satisfactorio	Explique el fundamento de su respuesta
Formación de profesionales					
Creación de carreras acordes a las necesidades de la sociedad					
Calidad general de la enseñanza					
Igualdad de oportunidades para acceder a la educación universitaria					
Mejoramiento de la dirigencia local y regional					
Generación de nuevos conocimientos					
Influencia en el sector productivo					
Cooperación en la solución de los problemas de la región					

4. ¿Qué nuevas carreras le parece que hoy deberían dictarse en esta Universidad?
5. ¿Usted cree que la Universidad es accesible para los trabajadores?
¿Y para los jóvenes de todos los barrios?
6. ¿Considera que la UNMDP se destaca en algún/os aspecto/s? ¿Cuáles considera que son sus fortalezas?
7. Desde la organización en que usted participa:
 - a. ¿Qué aspectos debe mejorar la UNMDP en su vínculo con la comunidad?
 - b. ¿Cuál o cuáles son los principales aportes que realiza al sector?
 - c. ¿Qué problemas de su sector debería contribuir a resolver?

8. La UNMDP aspira a contribuir al desarrollo de Mar del Plata y su región de influencia que es el sudeste bonaerense.
 - a) ¿En qué considera que contribuye actualmente?
 - b) ¿Cómo considera que podría incrementar el valor de su contribución futura?

9. ¿Qué obstáculos considera que enfrenta o tendrá que enfrentar la UNMDP para el desenvolvimiento de todas sus funciones?

10. Nombre y Apellido:

Organización/Entidad/Institución que representa: Cargo:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
PEP - UNMDP2030

b. Sondeo de opinión. Relevamiento a la comunidad universitaria

La UNMDP está en proceso de elaboración de su Plan de Desarrollo Institucional con miras al 2030. En función de dicho proceso y como parte de la etapa diagnóstica, le solicitamos tenga a bien completar el siguiente cuestionario.

Su opinión será insumo fundamental para que la comunidad universitaria debata y diseñe las líneas estratégicas de nuestra institución para los próximos años.

Le agradecemos su compromiso y disposición, con el cuestionario y con nuestra Universidad.

En lo que sigue, se considerará:

- **Comunidad Universitaria:** Docentes, Graduados/as, Estudiantes, Personal Universitario no docente. Autoridades, equipos de gestión.
- **Unidades de Gestión:** Cada una de las Facultades, Escuela Superior de Medicina, Colegio Nacional Arturo Illia.
- **Investigador/a:** Categorizado/a en el sistema nacional de incentivos. Becarios/as

CUESTIONARIO

¿Conoce Ud. la visión, la misión y los valores de nuestra Universidad?

(Si, Parcialmente, No)

Califique el clima organizacional a partir de su vínculo con:	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	No puedo evaluar
Autoridades						
Docentes						
Estudiantes						
Trabajadores/as universitarios/as no Docentes						
Graduados/as						

I. ACADÉMICA

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

-La oferta académica de la UNMDP se adecua a las necesidades de la sociedad.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

-La generación y aplicación de programas académicos que articulen carreras de distintas Unidades de Gestión o carreras transdisciplinarias (Ejemplo: biomedicina, robótica, materiales, gestión cultural) implicaría un avance en la formación y producción de conocimiento.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

Indique el grado de importancia que, en su opinión, tienen las siguientes causas en el desgranamiento de las carreras de grado en nuestra Universidad:

	Muy importante	Importante	Medianamente importante	Nada importante	No puedo evaluar
Formación del nivel secundario					
Personales de los/as estudiantes (laborales, familiares, psicológicas, de salud, etc.)					
Bandas horarias					
Compromiso del o de la estudiante					
Capacitación de los/as docentes					
Grado de dificultad de las asignaturas de primer año					

Señale con 1, 2 y 3 en orden de importancia (siendo 1 el más importante y 3 el menos importante), los tres factores que en su opinión más contribuyen a mejorar la retención de la matrícula en la Universidad Nacional de Mar del Plata.

- a. Expedir certificados de trayectoria académica cumplida (título intermedio)
- b. Planes de estudio más flexibles
- c. Tutorías de pares
- d. Tutorías docentes
- e. Acceso a plataformas virtuales de apoyo a la enseñanza y el aprendizaje
- f. Becas (Progresar, Ayuda Económica, etc.)
- g. Orientación vocacional

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

-El ciclo introductorio a la Universidad debería unificarse para todas las Unidades de Gestión.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

-La información que la Universidad brinda a los/as aspirantes es adecuada para su elección de la carrera.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

-Los cursos de ingreso (propedéuticos) a la Universidad serían más efectivos si se ofrecieran en articulación con las escuelas de nivel medio durante el segundo semestre del año anterior.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

-La relación docente-estudiante podría mejorarse a partir de una reorganización de ciclos curriculares que agrupen asignaturas comunes de distintas carreras que puedan o no dictarse en la misma Unidad de Gestión.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

-Es importante que los/as docentes de un departamento/área disciplinar cubran las asignaturas de distintas carreras o Unidades de Gestión.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

-Sería conveniente que la UNMDP centralice la oferta de cursos de formación e innovación pedagógica para quienes ejercen la docencia en las distintas Unidades de Gestión.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

-Cuento con suficiente información sobre el funcionamiento de la Red de Bibliotecas de la UNMDP.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

-Es necesario crear una instancia institucional para mediar en conflictos en los equipos docentes.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

¿Conoce la OCS N° 690 Reglamento de Carrera Docente?

(Si / No)

¿Cómo califica la aplicación de los siguientes procedimientos en su Unidad Académica, Escuela o Colegio?

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Mala	Muy Mala	No puedo evaluar
Sistema de concursos para cargos docentes						
Permanencia mediante evaluaciones periódicas (reválidas)						
Encuesta estudiantil						

(Solo para docentes y graduados/as)

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

-Considero importante que la UNMDP ofrezca una certificación por suma de horas de cursos de posgrado realizados.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

-La UNMDP debería integrarse en plataformas virtuales nacionales o extranjeras para ofrecer cursos internacionales a través de convenios específicos.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

-Resulta adecuado que la UNMDP genere una mayor apertura a la posibilidad de carreras interinstitucionales en conjunto con Universidades Nacionales o Extranjeras.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

-La creación de un Ente que centralice la actividad de posgrado y su promoción integral es una propuesta viable.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

-La UNMDP debería incrementar la oferta de posdoctorados.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

II. INVESTIGACIÓN

Conoce acerca de la existencia de becas de investigación de la UNMDP para estudiantes avanzados/as y jóvenes graduados/as.

(SI / NO)

Si respondió SI en pregunta 1:

Conoce los requisitos y los procedimientos para que estudiantes avanzados/as y jóvenes graduados/as accedan a una beca de investigación.

(SI / NO)

¿En qué medida cree que el actual sistema de becas de la UNMDP contribuye al desarrollo de la actividad científica y tecnológica en su ámbito disciplinar?

(Mucho, Bastante, Poco, Nada, No puedo evaluar)

¿En qué medida conoce la actividad científica y tecnológica que se desarrolla en su Facultad?

(Mucho, Bastante, Poco, Nada)

Sobre la base de lo que observa en su Facultad ¿En qué medida cree que la investigación científica y tecnológica en su disciplina contribuye a la mejora de la enseñanza de grado?

(Mucho, Bastante, Poco, Nada. No puedo evaluar)

La investigación científica y tecnológica responde a distintos requerimientos, criterios y objetivos. Según su experiencia ¿Cuál de los siguientes factores es el que más influye en la definición de los proyectos que se desarrollan en el ámbito de la UNMDP? (selecciones un solo factor).

- a. Los intereses personales de los/as investigadores/as
- b. Las fuentes de financiamiento existentes
- c. Los lineamientos previos del grupo de investigación
- d. Las demandas sociales y productivas
- e. La influencia de otros organismos públicos de ciencia y tecnología

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

El espacio físico en el que funcionan los grupos de investigación en mi Facultad es adecuado para el desarrollo de la actividad científica y tecnológica.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

El personal universitario agrega valor en la administración y ejecución de las actividades de investigación en la Universidad.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

El personal universitario podría agregar mayor valor en la administración y ejecución de las actividades de investigación en la Universidad.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

(Solo para docentes y/o Investigadores/as)

Indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación:

Como docente implemento estrategias de aprendizaje que estimulan la inquietud por ingresar al sistema de investigación científica.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

Según mi experiencia personal, las condiciones generales para el desarrollo de la actividad de investigación en la UNMDP respecto de otras universidades nacionales son:

(Mejores, Iguales, Peores, No puedo evaluar)

Señale con 1, 2 y 3 en orden de importancia (siendo 1 el más importante y 3 el menos importante), los tres aspectos que en su opinión constituyen los mayores problemas para el desarrollo de su actividad como investigador en la UNMDP:

- a. Falta, escasez u obsolescencia del equipamiento
- b. Falta de un lugar de trabajo adecuado
- c. Carencia de personal de apoyo técnico
- d. Problemas en el trabajo en equipo
- e. Insuficiencia de los fondos disponibles a través de los subsidios de la UNMDP
- f. Insuficiencia de los fondos disponibles a través de los subsidios externos
- g. Exceso de carga burocrática
- h. Limitaciones normativas
- i. Fondos para trabajo de campo
- j. Falta o escasez de material bibliográfico y revistas especializadas para los grupos de investigación

Como docente investigador/a que trabaja en la UNMDP. ¿Con qué frecuencia se relaciona con investigadores/as que trabajan temáticas disciplinares similares en otras Facultades?

(Muy frecuentemente, Frecuentemente, Muy poco, Nada)

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

-La actividad científica en mi ámbito disciplinar tiene un alto nivel de vinculaciones con investigadores/as e instituciones del extranjero.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

-Como docente investigador/a asumo como una de mis actividades prioritarias comunicar a la sociedad la producción científica generada en mi grupo de investigación.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

(Solo para estudiantes)

¿En qué medida está interesado/a en realizar una carrera como investigador/a al concluir sus estudios de grado?

(Mucho, Bastante, Poco, Nada)

Indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación:

Las estrategias de aprendizaje durante mi formación de grado estimulan la inquietud por ingresar al sistema de investigación científica.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

(Solo para graduados/as)

Durante la carrera de grado, fui informado/a sobre las posibilidades laborales dentro del sistema científico-tecnológico.

(SI / NO)

El acceso a los grupos y proyectos de investigación es relativamente sencillo para un/a graduado/a interesado/a

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

¿En qué medida considera que las actividades que realiza como graduado/a tienen vinculación con la investigación que se realiza en la Universidad?

(Mucho, Bastante, Poco, Nada)

III. INNOVACION, VINCULACION Y TRANSFERENCIA TECNOLOGICA

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

-La actual vinculación de la UNMDP con el entorno socio-productivo es suficiente para dar respuesta a las necesidades del medio regional.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

-La innovación transferible al medio es una de las políticas prioritarias en la Universidad Nacional de Mar del Plata.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

¿Conoce actividades de transferencia de tecnología, conocimiento y/o servicios que realiza la UNMDP?

- Si
- Solo algunas
- Solo las de mi Unidad de Gestión
- Ninguna

¿Usted participa o participó en alguna actividad de transferencia?

(Si / NO)

Califique en qué medida las siguientes cuestiones limitan el desarrollo de la transferencia y vinculación en su Unidad de Gestión.

	Mucho	Bastante	Poco	Nada	No puedo evaluar
Insuficiente personal capacitado en la temática					
Complejidad de procedimientos administrativos					
Desconocimiento de procedimientos administrativos					
Falta de conocimiento al interior de la comunidad universitaria del concepto de transferencia y sus potencialidades en relación a la vinculación con el medio					
Falta de conocimiento por parte de la sociedad respecto del potencial de asistencia técnica de la Universidad					

Indique en qué medida los siguientes factores dificultan el desarrollo de la innovación en su Unidad de Gestión:

	Mucho	Bastante	Poco	Nada	No puedo evaluar
Falta de incentivos a la innovación					
Falta de recursos humanos dedicados a la innovación					
Desconocimiento de procedimientos administrativos para la protección de resultados (patentes, propiedad intelectual)					
Falta de equipamiento específico					

La UNMDP promueve la participación de la comunidad universitaria en las actividades de transferencia, vinculación e innovación

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No puedo evaluar
Docentes						
Estudiantes						
Graduados/as						
Personal universitario						

IV. EXTENSION Y COMPROMISO SOCIAL

Entendiendo la educación pública superior como un bien público social, definimos al **compromiso social** universitario como *“la responsabilidad de las Universidades en promover la democratización del saber, del conocimiento y de la cultura, en diálogo permanente con diferentes actores, alcanzando un alto grado de pertinencia social”*. Manifieste su grado de acuerdo con que esta definición de compromiso social universitario se ve plasmada en las siguientes funciones:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Docencia					
Extensión					
Investigación					

Para usted, la Extensión Universitaria implica:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Una de las formas de la materialización de la finalidad social de la Educación Superior: la democratización social, la justicia social y el derecho a la educación universal					
La realización de acciones concretas con organizaciones sociales, gubernamentales y otras instituciones de la comunidad, desde perspectivas preferentemente multi e interdisciplinarias					
Contribuir a la definición de la agenda de investigación					
Reflejar el compromiso social universitario en los planes de estudio					

¿Conoce la existencia de Prácticas Socio Comunitarias en nuestra Universidad?

(SI / NO)

Si en la pregunta anterior responde SI, Indique si considera que las prácticas Socio-comunitarias contribuyen a:

	SI	NO
La revisión crítica de los saberes que se adquieren en la Universidad		
La formación integral de los/as estudiantes		
Generar un potencial transformador de la realidad		
Posibilitar el aprendizaje en situaciones reales		

¿Conoce la existencia de los Centros de Extensión Universitaria?

(SI / NO)

Si en la pregunta anterior contenta que si. Indique si participa o participó en alguno de los centro de Extensión Universitaria:

(SI / NO)

Indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación:

Los Centros de Extensión Universitaria constituyen una herramienta valiosa de interacción entre la UNMDP y el resto de la comunidad.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

Señale, en su opinión, en cuanto contribuye cada uno de los siguientes aspectos a la jerarquización de las acciones de Extensión Universitaria:

	Mucho	Bastante	Poco	Nada	No puedo evaluar
La acreditación curricular para estudiantes de las acciones de la extensión					
La acreditación de las acciones de extensión en las carreras docente y no docente					
La acreditación de las acciones de extensión en la carrera de investigación					
Un mayor presupuesto para las acciones de extensión					

V. INTERNACIONALIZACION

¿Usted participa o ha participado de alguna movilidad internacional?

(SI / NO)

Califique según sea una fortaleza o una debilidad el estado actual de los temas que hacen a la internacionalización de la UNMDP:

	Fortaleza	Debilidad	No puedo evaluar
Convenios internacionales			
Participación en redes internacionales			
Movilidad de estudiantes de grado			
Movilidad de estudiantes de posgrado			
Movilidad de docentes			
Movilidad de investigadores/as			
Movilidad de extensionistas			
Movilidad de personal universitario			
Oferta de idiomas extranjeros			
Oferta de cursos virtuales internacionales			
Dobles titulaciones			
Presupuesto destinado a la internacionalización			

Indique su grado de acuerdo con la siguiente información:

La información sobre internacionalización que se difunde en la página web de la UNMDP resulta adecuada.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

VI. COMUNICACIÓN, PROMOCIÓN CULTURAL Y RELACIONES CON EL MEDIO

A continuación se presentan los medios que emplea la Universidad para implementar su política de comunicación. Indique si los conoce y en caso afirmativo, cuál de ellos lee/sintoniza o no:

		Conoce		Lee / Sintoniza	
		SI	NO	SI	NO
1	Radio Universidad				
2	Programas Canal de TV				
3	Enlaces				
4	Mailing				
5	Páginas de internet				
6	Facebook				
7	Twitter				

Indique cuál de los siguientes medios le resulta el más atractivo y cuál el menos atractivo para informarse sobre lo que pasa en la UNMDP (*Señale solo una respuesta en cada caso*)

	Mail institucional de la Universidad	Afiches en Universidad Académica	Mail institucional de la UA	Canal Universidad	Radio Universidad	Redes sociales Universidad	Web Universidad	Medios Masivos de la ciudad	Lista de difusión por Wapp
Más atractivo									
Menos atractivo									

Indique su grado de acuerdo con la siguiente información:

La UNMDP comunica adecuadamente hacia el resto de la sociedad las actividades que desarrolla.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

La Editorial de la Universitaria Nacional de Mar del Plata (EUDEM) es un aporte al fortalecimiento de las actividades de docencia, investigación, extensión y transferencia de nuestra Universidad.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

Con respecto a la oferta cultural de la UNMDP, indique si conoce las siguientes actividades, y en caso afirmativo, si ha participado en presentaciones de ellas:

		Conoce SI	Conoce NO	Participé SI	Participé NO
1	Cuarteto de cuerdas				
2	Coros				
3	Presentación de libros				
4	Proyecciones/Cine debate				
5	Grupo de teatro Universidad				

VII. BIENESTAR DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Indique su grado de acuerdo con la siguiente información:

Las instituciones de educación superior deben implementar programas de bienestar entendidos como el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de todos/as sus integrantes.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

El Bienestar Universitario está ligado a los siguientes conceptos clave:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Calidad de vida de la comunidad universitaria en el desarrollo de la actividad universitaria.					
Formación integral de la comunidad universitaria para su realización individual y colectiva.					

¿Cómo evalúa la política de bienestar de la UNMDP respecto de los siguientes temas?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No puedo evaluar
Servicio de salud						
Servicio social						
Programa discapacidad y equiparación de oportunidades						
Comedor universitario						
Educación física y deportes						
Jardín maternal						
Programa Integral de Políticas de Género						

Las condiciones ambientales en las que desarrollo mi tarea diaria en la UNMDP son adecuadas.

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

VIII. GOBIERNO Y GESTIÓN**(Para personal universitario no docente)**

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La disponibilidad de recursos es adecuada para desarrollar las tareas de mi puesto de trabajo.					
La asistencia técnica (soporte técnico) y los servicios informáticos son eficaces y rápidos para desarrollar las tareas de mi puesto de trabajo.					

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Considero que el trabajo en mi área / departamento/secretaría está bien organizado.					
Mis funciones y responsabilidades laborales están claramente definidas.					
El trabajo colaborativo en el ámbito donde desarrollo mi tarea diaria es una práctica habitual.					
Considero que la planta política es receptiva a las propuestas de mejoras del trabajo diario en la Secretaría/Área/Unidad de Gestión donde desarrollo mi tarea cotidiana.					

Considero que el personal jerárquico superior no docente es receptivo a las propuestas de mejoras del trabajo diario en la Secretaría/Área/ Unidad de Gestión donde desarrollo mi tarea cotidiana.					
El expediente digital constituye una herramienta que mejora la eficiencia de la gestión.					

(Para Personal Universitario y Docentes)

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Considero que se reconoce el trabajo que realizo.					
La Universidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
Mis conocimientos y habilidades se adecuan al trabajo que desempeño.					
Considero que la oferta de programas de Capacitación es suficiente y adecuada a mis necesidades.					
En general, me siento satisfecho con mi trabajo.					

(Para toda la Comunidad Universitaria)

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El Acceso a la Información en la UNMDP es adecuado.					
La UNMDP debería mejorar el uso de los sistemas de acceso a la Información y digitalización.					
La UNMDP debe mejorar el sistema de digesto, de expediente Electrónico y de Boletín Oficial.					
El Presupuesto (monto) que dispone la UNMDP es insuficiente.					
La administración del presupuesto de la UNMDP es correcta y adecuada.					
La difusión de la información presupuestaria respeta el principio de transparencia.					
La UNMDP tiene en cuenta suficientemente la opinión de distintos actores de la sociedad al momento de definir la distribución presupuestaria.					
Algunos circuitos administrativos son innecesariamente lentos y engorrosos, afectando la eficacia de la gestión.					

IX. ESPACIOS, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Respecto del área de Servicios de la Universidad, ¿Cómo valora su desempeño actual respecto al espacio físico de la Universidad con que se vincula?:

	Suficiente	Escaso	Insuficiente	Desconoce
Mantenimiento				
Limpieza				
Vigilancia				

¿Considera que la Infraestructura disponible limita el desempeño de sus actividades en la Universidad?

(SI / NO)

En caso contestar afirmativamente en la pregunta anterior, jerarquice las tres limitaciones más importantes, siendo 1 la más importante y 3 la menos importante de las opciones elegidas:

- Dimensiones
- Equipamiento
- Accesibilidad
- Seguridad
- Conectividad / Recursos Tecnológicos

Jerarquice los tres espacios en los que se identifica las falencias edilicias más importantes en el ámbito universitario, siendo 1 la más importante y 3 la menos importante de las opciones elegidas:

- Aulario
- Centros de Investigación- Laboratorios
- Dependencias administrativas
- Sanitarios
- Espacios públicos (interiores – exteriores)

Indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación:

En la UNMDP existen espacios que a mi entender están desaprovechados o subutilizados

(Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo)

¿Qué medio emplea principalmente para concurrir a la Universidad?

- Transporte público
- Automóvil particular
- Bicicleta
- A pie

Señale con 1, 2 y 3 en orden de importancia (siendo 1 el más importante y 3 el menos importante), los tres aspectos que en su opinión constituyen las prioridades de infraestructura a desarrollar en el marco del Plan Estratégico de la UNMDP con vistas al 2030.

- Espacios para fortalecer la función de docencia
- Espacios para fortalecer la función de investigación
- Espacios para fortalecer la función de extensión
- Espacios Administrativos
- Espacios para favorecer la interacción social
- Espacios para actividades deportivas y lúdicas
- Espacios para actividades culturales
- Residencia universitaria

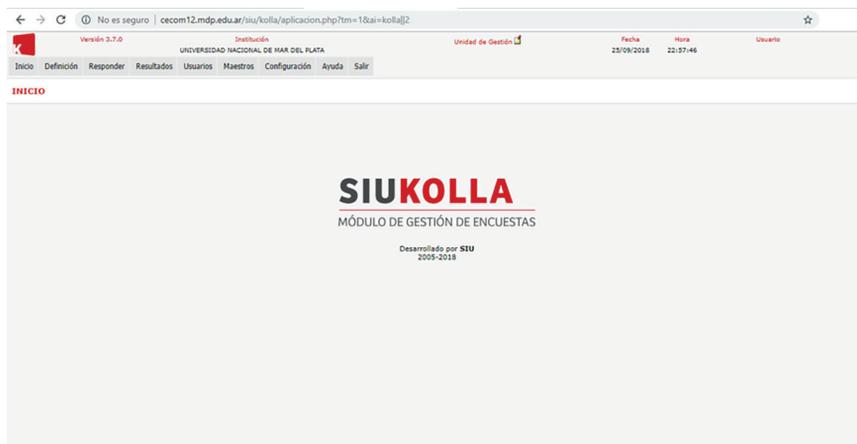
Muchas gracias por su compromiso y opinión
PEP - UNMDP2030

c. Instructivo Relavamiento a la comunidad universitaria

La UNMDP está en proceso de elaboración de su Plan de Desarrollo Institucional con miras al 2030. En función de dicho proceso y como parte de la etapa diagnóstica, le solicitamos tenga a bien completar el siguiente cuestionario. Su opinión será un insumo fundamental para que la comunidad universitaria debata y diseñe las líneas estratégicas de nuestra institución para los próximos años.

Pasos para realizar la encuesta de Plan Estratégico:

1. Acceder al sitio por medio del siguiente link:
<http://cecom12.mdp.edu.ar/siu/kolla/>



2. Ingresar

Docentes, No docentes, autoridades:

Su número de documento como usuario y su número de legajo como clave

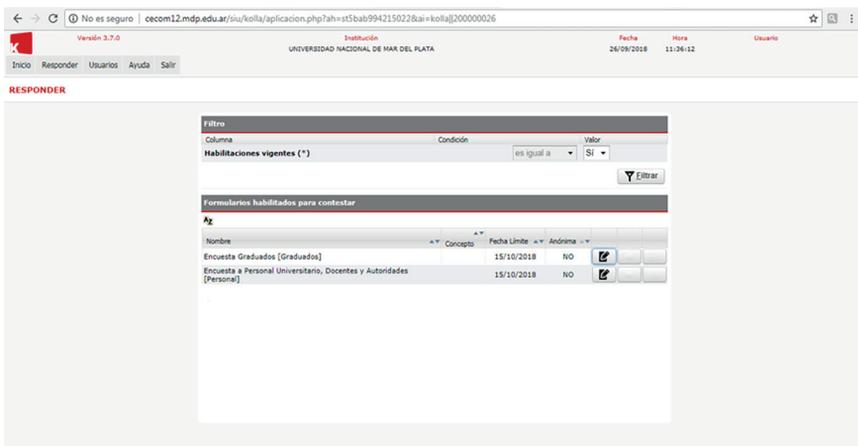
Estudiantes y graduados:

Su número documento como su usuario y su apellido como clave



3. Seleccione la pestaña “Responder”.

4. Seleccione la encuesta a responder:



5. Aparecerá la encuesta a responder de acuerdo al tipo de usuario:

No es seguro | cecom12.mdp.edu.ar/siu/kolla/aplicacion.php?ah=st5baae7fb19be28ai=kolla@45000098&cm=popup&fila_safe=0&evt=visualizar&fila=0&tm=1

Versión 3.7.0 Institución Usuario
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

La UNM&P está en proceso de elaboración de su Plan de Desarrollo Institucional con miras al 2030. En función de dicho proceso y como parte de la etapa diagnóstica, le solicitamos tenga a bien completar el siguiente cuestionario. Su opinión será un insumo fundamental para que la comunidad universitaria debata y diseñe las líneas estratégicas de nuestra institución para los próximos años. Le agradecemos su compromiso y disposición, con el cuestionario y con nuestra Universidad.

Equipo PDI 2030

En lo que sigue, se considerará: Comunidad Universitaria: Docentes, Graduados/as, Estudiantes, Personal Universitario no docente. Autoridades, equipos de gestión. Unidades de Gestión: Cada una de las Facultades, Escuela Superior de Medicina, Colegio Nacional Arturo Illia. Investigador/a: Categorizado/a en el sistema nacional de incentivos. Becarios/as

Encuesta para Personal Docente, No Docente, Autoridades

CUESTIONARIO

¿Conoce Usted la visión, la misión y los valores de nuestra Universidad? *

 Sí

 Parcialmente

 No

Califique el clima organizacional a partir de su vínculo con:
 Autoridades *

 Muy bueno

 Bueno

 Regular

 Malo

No es seguro | cecom12.mdp.edu.ar/siu/kolla/aplicacion.php?ah=st5baae7fb19be28ai=kolla@45000098&cm=popup&fila_safe=1&evt=visualizar&fila=1&tm=1

Versión 3.7.0 Institución Usuario
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

La UNM&P está en proceso de elaboración de su Plan de Desarrollo Institucional con miras al 2030. En función de dicho proceso y como parte de la etapa diagnóstica, le solicitamos tenga a bien completar el siguiente cuestionario. Su opinión será un insumo fundamental para que la comunidad universitaria debata y diseñe las líneas estratégicas de nuestra institución para los próximos años. Le agradecemos su compromiso y disposición, con el cuestionario y con nuestra Universidad.

Equipo PDI 2030

En lo que sigue, se considerará: Comunidad Universitaria: Docentes, Graduados/as, Estudiantes, Personal Universitario no docente. Autoridades, equipos de gestión. Unidades de Gestión: Cada una de las Facultades, Escuela Superior de Medicina, Colegio Nacional Arturo Illia. Investigador/a: Categorizado/a en el sistema nacional de incentivos. Becarios/as

Estudiantes

CUESTIONARIO

¿Conoce Usted la visión, la misión y los valores de nuestra Universidad? *

 Sí

 Parcialmente

 No

Califique el clima organizacional a partir de su vínculo con:
 Autoridades *

 Muy bueno

 Bueno

 Regular

 Malo

No es seguro | cecom12.mdp.edu.ar/siu/kolla/aplicacion.php?ah=st5baae7fb19be28ai=kolla@45000098&cm=popup&fila_safe=2&evt=visualizar&fila=2&tm=1

Versión 3.7.0 Institución Usuario
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

La UNM&P está en proceso de elaboración de su Plan de Desarrollo Institucional con miras al 2030. En función de dicho proceso y como parte de la etapa diagnóstica, le solicitamos tenga a bien completar el siguiente cuestionario. Su opinión será un insumo fundamental para que la comunidad universitaria debata y diseñe las líneas estratégicas de nuestra institución para los próximos años. Le agradecemos su compromiso y disposición, con el cuestionario y con nuestra Universidad.

Equipo PDI 2030

En lo que sigue, se considerará: Comunidad Universitaria: Docentes, Graduados/as, Estudiantes, Personal Universitario no docente. Autoridades, equipos de gestión. Unidades de Gestión: Cada una de las Facultades, Escuela Superior de Medicina, Colegio Nacional Arturo Illia. Investigador/a: Categorizado/a en el sistema nacional de incentivos. Becarios/as

Graduados

CUESTIONARIO

¿Conoce Usted la visión, la misión y los valores de nuestra Universidad? *

 Sí

 Parcialmente

 No

Califique el clima organizacional a partir de su vínculo con:
 Autoridades *

 Muy bueno

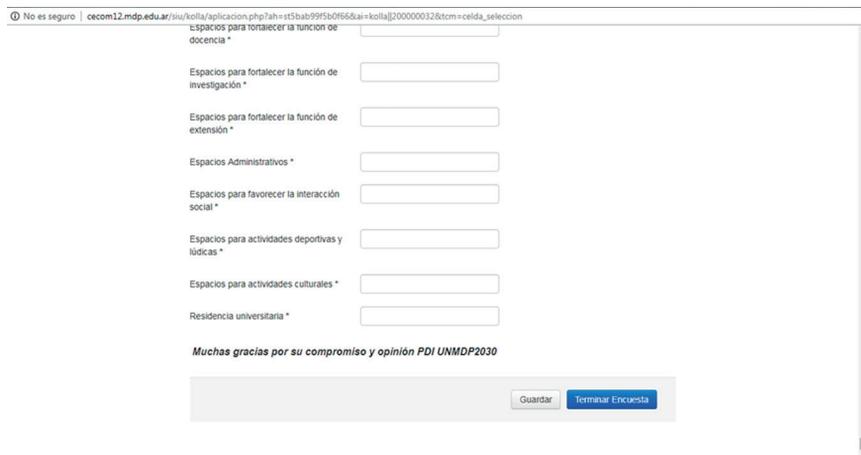
 Bueno

 Regular

 Malo

6. Al final de la Encuesta tiene 2 opciones:

- a) Guardar para seguir completando en otro momento.
- b) Terminar Encuesta la finalizar.



The screenshot shows a web browser window with a survey form. The browser's address bar displays the URL: `cecom12.mdp.edu.ar/siru/kolla/aplicacion.php?ah=st5bab99f5b0f66&ai=kolla|200000032&cm=celda_seleccion`. The form contains several text input fields, each preceded by a label: "Espacios para fortalecer la función de docencia *", "Espacios para fortalecer la función de investigación *", "Espacios para fortalecer la función de extensión *", "Espacios Administrativos *", "Espacios para favorecer la interacción social *", "Espacios para actividades deportivas y lúdicas *", "Espacios para actividades culturales *", and "Residencia universitaria *". Below these fields is a line of text: "Muchas gracias por su compromiso y opinión PDI UNMDP2030". At the bottom of the form, there are two buttons: "Guardar" and "Terminar Encuesta".

Ante cualquier dificultad puede comunicarse por mail a la siguiente dirección: plan_estrategico_2030@mdp.edu.ar

Le agradecemos su compromiso y disposición, con el cuestionario y con nuestra Universidad.
Equipo PDI 2030



Encuentro de sensibilización de responsables por UG y coordinadores de comisiones



Rueda de prensa. Presentación del PEP UNMDP2030



Reunión abierta comisión Académica



Reunión abierta comisión de Investigación



Reunión abierta comisión de Innovación, vinculación y transferencia tecnológica



Reunión abierta comisión de Extensión y compromiso social



Reunión abierta comisión de Comunicación, promoción cultural y relaciones con el medio



Reunión abierta comisión de Bienestar de la comunidad universitaria



Reunión abierta comisión de Gobierno y gestión



Reunión abierta comisión de Espacios, infraestructura y equipamientos



Encuentro con la comunidad de Balcarce



Reunión de trabajo comisión redactora del instrumento de relevamiento interno



Reunión de trabajo: responsables y coordinadores. Visita de la SPU.



Encuentro intereses Facultad de Ciencias Agrarias.



Este libro se terminó de imprimir en el mes de marzo 2019,
en la ciudad de Mar del Plata.

La presente edición consta de 300 ejemplares