



PLAN DE
DESARROLLO
INSTITUCIONAL
2018 - 2026



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

AUTORIDADES

Alicia Violeta Bohren :: Rectora

Fernando Luis Kramer :: Vicerrector



■ CONSEJEROS SUPERIORES

DECANOS

Juan Eduardo Kislo

Facultad de Arte y Diseño

Myriam Mabel Beretta

Facultad de Ciencias Económicas

Luis Alberto Brumovsky

Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales

Héctor Fabián Romero

Facultad de Ciencias Forestales

Gisela Elizabeth Spasiuk

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Sergio Edgardo Katogui

Facultad de Ingeniería

DIRECTORES DE ESCUELA

Héctor Alfredo NISKANEN

Escuela de Enfermería

Juan LÓPEZ

Escuela Agrotécnica Eldorado



■ CLAUSTRO DOCENTE

CONSEJEROS TITULARES

Javier Gortari
Oscar Eduardo Perrone
Claudia Patricia San Martín
Lilian María Yolanda Roko
José Luis Herrera
Julieta Edith Kornel
Hugo José Amable
Carlos Rubén Brázzola
Nancy Elizabeth Jagou
Jorge Senn
Hugo Eduardo Fernando Oscherow
Beatriz Irene Eibl

■ CLAUSTRO NO DOCENTE

CONSEJEROS TITULARES

José Antonio Ortíz
María Cristina Sánchez
Irma Susana Álvez
Samuel Eduardo Friedemberg
Silvia Verónica Duarte
Cecilia Andrea Yulán

■ CLAUSTRO ESTUDIANTIL

CONSEJEROS TITULARES

Matías Gabriel Krujoski
Vanina Antonella Bauer
Yohana Pedrozo
Leandro Miguel Cieplinski
Inés Camila Lattes
Jonathan Kevin Schild

SECRETARIOS

SECRETARIOS

María Alejandra Camors
Secretaria Gral. Académica

Hernán Augusto Cazzaniga
Secretario Gral. de Extensión

Pedro Darío Zapata
Secretario Gral. de Ciencia y Tecnología

Rodolfo Ronald Rojas
Secretario Gral. de Asuntos Estudiantiles

Alexis Alan Janssen Harms
Sec. Gral. de Asuntos Estudiantiles Adjunto

José Antonio Posluszny
Secretario Gral. de Posgrado

Oscar Domingo Galarza
Secretario Gral. de Economía y Finanzas

Carmen Liliana Riveros
Secretaria Gral. de Infraestructura y RRHH

María Sandra Libutti
Secretaria de Consejo Superior

Alejandro Kerkoff
Coordinador General Área Graduados



■ RESPONSABLES ELABORACIÓN DEL PDI-UNAM

Pedro D. Zapata
Dirección

Marina Quiroga
Coordinación

REPRESENTANTES COORDINADORES POR UNIDAD ACADÉMICA

Lucas Crotti
Facultad de Arte y Diseño

Juan Antonio Dip
Facultad de Ciencias Económicas

Marcelo Marinelli
Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales

Norma Vera
Facultad de Ciencias Forestales

Rosana Bogado
Cristian Garrido
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

María Dekun
Facultad de Ingeniería

Rosana Nowicki
Escuela de Enfermería

Roxana Carolina Leiva
Juan López
Escuela Agrotécnica Eldorado

COLABORADORES COORDINACIÓN

Guillermo Serafín
Daniel Rivas



CONTENIDOS

08

Prólogo

11

Desafíos

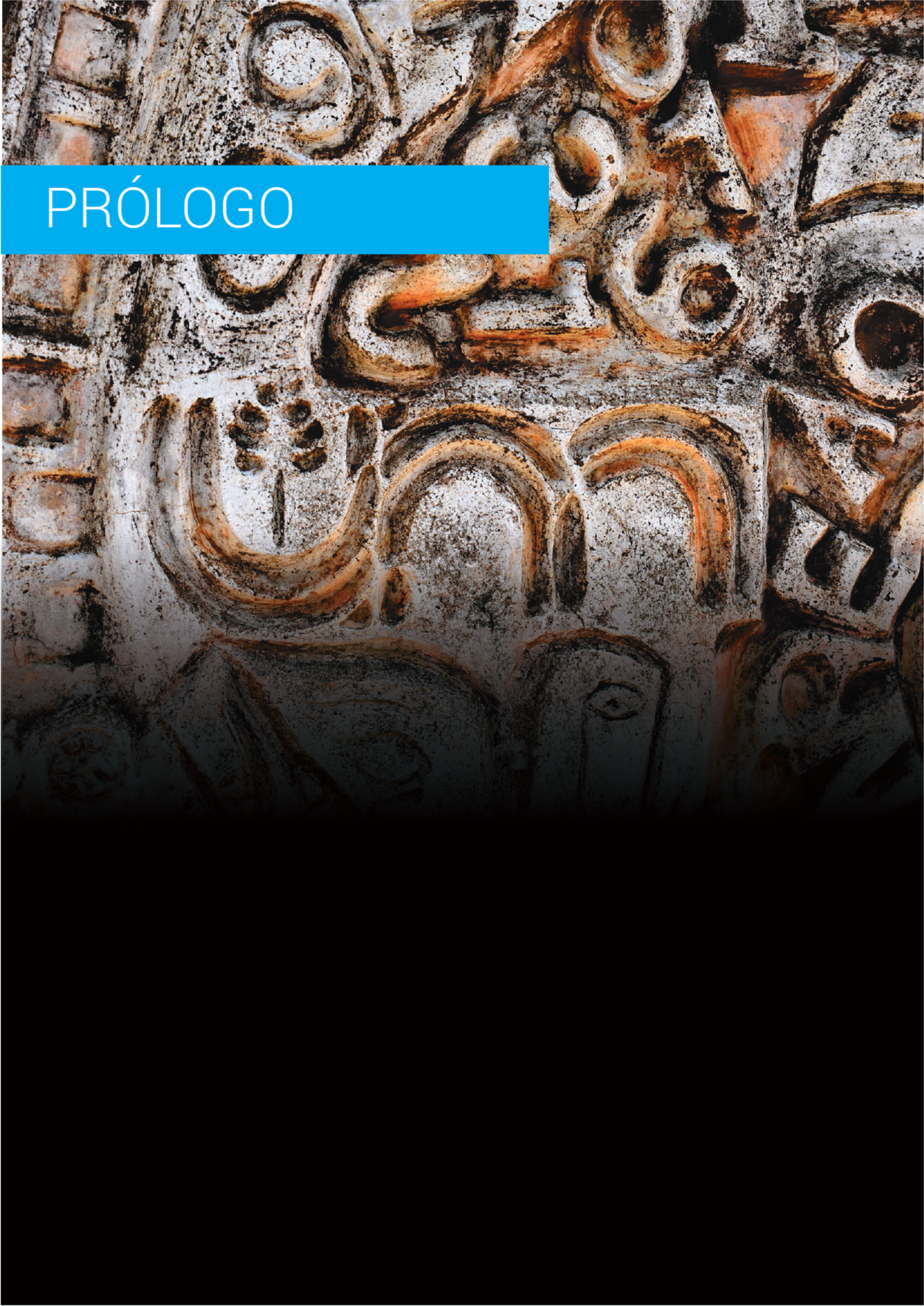
13

El proceso
de construcción
del PDI-UNaM

17

PDI-UNaM
2018-2026

- 18** Misión y Visión
- 19** Eje Estratégico:
Desarrollo
Político-Institu-
cional
- 25** Eje Estratégico:
Desarrollo
Socio-Educativo
- 28** Eje Estratégico:
Desarrollo Social,
Científico,
Tecnológico y
Productivo
- 31** Eje Estratégico:
Desarrollo
Sustentable



PRÓLOGO



A la comunidad universitaria
En momentos de definir el rumbo de nuestra institución para los próximos años, la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), en su 45 aniversario y en el Centenario de la Reforma Universitaria; se propuso el desafío de elaborar su Plan de Desarrollo Institucional 2018-2026 (PDI) a modo de proveer los lineamientos políticos institucionales para el planeamiento y la gestión en las unidades académicas, escuelas e institutos que de ella dependen.

Este PDI es el resultado logrado en el proceso de planificación. Constituye un documento institucional construido por el colectivo de la comunidad universitaria que se piensa a sí misma y se compromete en pos de su desarrollo integral. Se promueve así la consolidación de la Universidad, con sentido de comunidad, que se proyecta como una organización de gestión autónoma, autárquica, democrática, pluralista, laica, dinámica, flexible, sostenible y compartida, defendiendo a la Educación Superior como un derecho social, público, gratuito, pertinente, inclusivo y de calidad. Aspectos fundacionales que defendemos y cimientan nuestra identidad.

Desde la singular particularidad de una administración descentralizada y desplegada en

todo el territorio provincial, la UNaM se compone de seis facultades, una escuela y el rectorado. En Posadas funcionan las Facultades de Ciencias Económicas; Ciencias Exactas, Químicas y Naturales con la Escuela de Enfermería; Humanidades y Ciencias Sociales y el Rectorado. En Oberá, se encuentran las Facultades de Arte y Diseño e Ingeniería; mientras que en Eldorado se asienta la sede de la Facultad de Ciencias Forestales junto a la Escuela Agrotécnica Eldorado (Nivel Medio). Asimismo, se amplía la presencia de la UNaM con otras carreras en San Pedro y San Vicente, y a partir de su Programa de Expansión Territorial con expansiones áulicas en Santa Ana, Puerto Iguazú, Puerto Rico, San Antonio y San Vicente.

Las distintas facultades y escuelas desarrollan actividades sustantivas en campos específicos del conocimiento y dejan claro el fuerte compromiso con el desarrollo económico, social y ambiental de la provincia, producto del crecimiento y la evolución de la institución que supo adaptarse y acompañar la demanda regional. Esto se refleja no sólo en sus propuestas académicas sino también en las líneas de investigación, vinculación tecnológica, extensión, servicios y contención a los estudiantes que quedan explicitados en la proyección de este Plan de Desarrollo Institucional. Los ejes estratégicos,

presentados como grandes políticas de la gestión institucional, encuadradas en el compromiso social de expansión del saber, del conocimiento y de la cultura en diálogo permanente con la sociedad, son cuatro:

- 1 Desarrollo Político-Institucional.
- 2 Desarrollo Socio-Educativo.
- 3 Desarrollo Social, Científico, Tecnológico y Productivo.
- 4 Desarrollo Sustentable.

Se contempla un abordaje sistémico de la estructura de la Universidad, la diversificación de sus funciones, la ampliación de áreas de conocimiento y el compromiso con el medio social.

En los procesos de evaluación que transitó la UNaM entre los años 2014 y 2017, como la segunda autoevaluación (2da Evaluación Externa de la CONEAU) y la primera autoevaluación de Ciencia y Tecnología (MinCyT), se visualizó la necesidad de elaborar un Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad que propone fijar metas y desarrollar capacidades para afrontar nuevos escenarios. Un plan que convoque, con una mirada de conjunto, a partir de la reflexión y el consenso, con amplia participación de todos los claustros (docentes, estudiantes, no docentes y graduados), las facultades y escuelas, para el abordaje de todas las dimensiones del quehacer universitario.

Desde la gestión se impulsó este proceso participativo, democrático e inclusivo que ha permitido proyectar a la Universidad Nacional de Misiones para los próximos 8 años, tomando como insumos para el proceso, el contexto regional donde se inserta la UNaM, los escenarios locales y nacionales, los documentos de autoevaluación

generados por la institución, las consideraciones contenidas en los informes realizados por los pares evaluadores de la CONEAU, los informes de los procesos de acreditación que han atravesado las carreras de grado y posgrado de nuestra institución.

Se han construido una Misión y Visión Institucional que expresan las voces de todos sus integrantes, considerando el análisis de la situación interna promoviendo las fortalezas y transformando las debilidades, y el análisis de las condiciones externas prevaletentes que plantean oportunidades y redefiniciones de objetivos en nuestro transcurrir permanente de articulación con el medio a través de las instituciones representativas con las que trabajamos desde siempre.

Desde esta perspectiva, consideramos al PDI 2018-2026 una herramienta de gestión dinámica e indispensable para la toma de decisiones con una mirada de futuro que guía y orienta la planificación, controla y evalúa la gestión, basada en parámetros globales y objetivos institucionales específicos.

Así, presentamos a continuación el proceso de construcción transitado y el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de Misiones 2018-2026, construido desde un trabajo colaborativo de la comunidad universitaria y a partir de un amplio proceso de diálogo, debate y reflexión en torno a la situación actual y de los desafíos del futuro que deseamos protagonizar.

Los invitamos a que sigamos construyendo juntos -guiados por el presente documento- nuestra Universidad Nacional de Misiones; siendo ésta, fundamentalmente, una potencia colectiva y plural de pensamiento y acción que despliega sobre el territorio su fuerza de imaginación y creación en pos de una sociedad más justa y equitativa.

Mgter. Alicia Violeta BOHREN
Rectora

The background of the entire page is a detailed, high-contrast photograph of an ancient stone relief. The relief features various carved elements, including circular medallions, arched niches, and rectangular blocks, some of which are filled with intricate patterns or figures. The stone is weathered, with a mix of light and dark tones, and the lighting creates deep shadows and bright highlights, emphasizing the three-dimensional quality of the carvings.

DESAFIOS

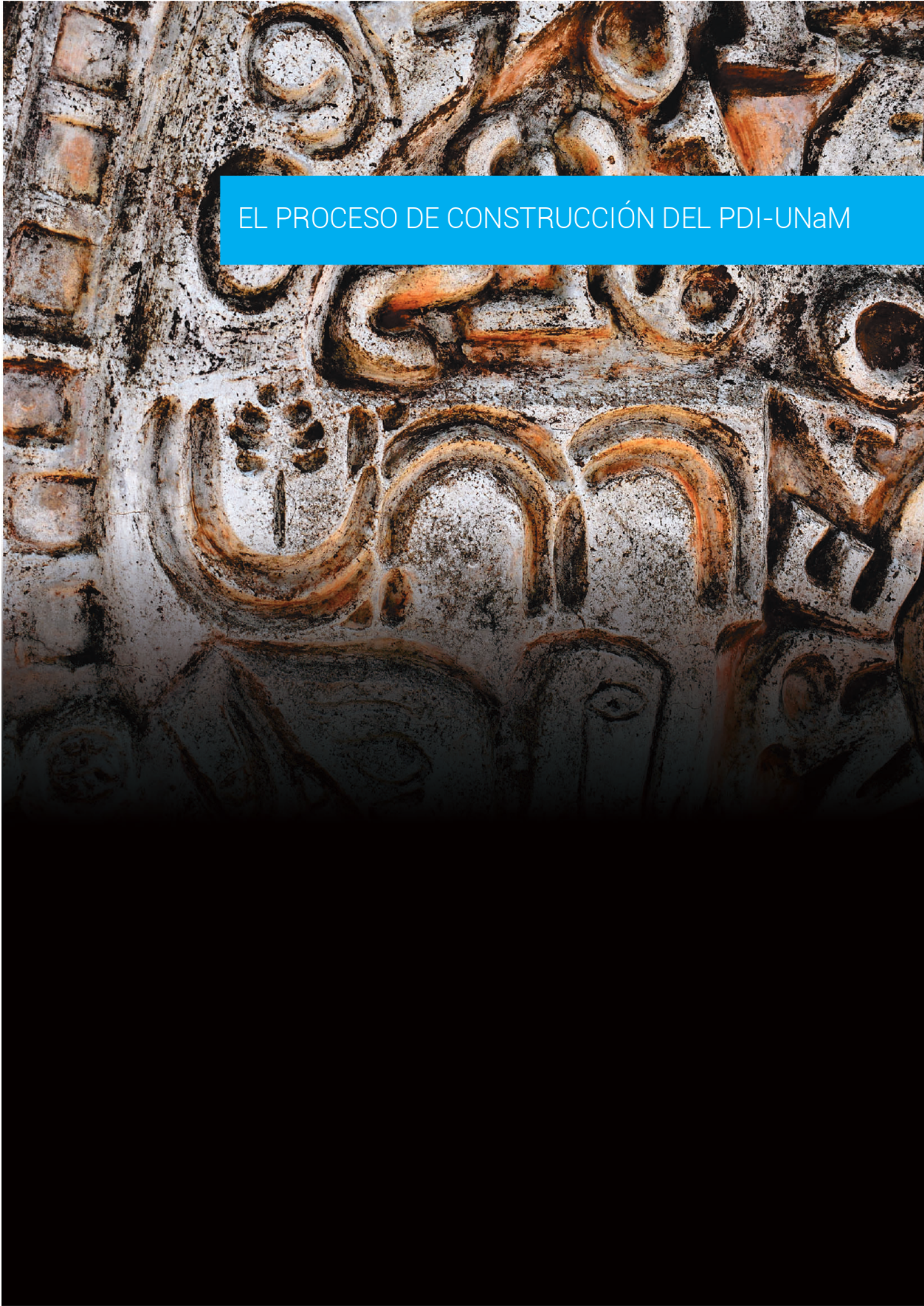
Las universidades están inmersas en un contexto global caracterizado por el cambio, el creciente valor del conocimiento y la interdependencia mundial, en función de sus ámbitos demográfico y educativo, urbano, económico, político y social.

La educación superior en América Latina y el Caribe, su perspectiva y complejidad hacia su futuro, se revela en sus tendencias históricas y emergentes, en su heterogeneidad, en su desigualdad, pero por encima de todo por el papel que pueden desempeñar las universidades públicas para construir un nuevo escenario que favorezca y promueva al mejoramiento sustancial de los niveles de vida para sus pueblos, y brinde la posibilidad de un mayor bienestar, democracia e igualdad desde la ciencia, la educación y la cultura.

La Universidad Nacional de Misiones (UNaM) ubicada en la provincia de Misiones, se inserta en el corazón del MERCOSUR, en la región mesopotámica de la República Argentina. Se encuentra, por tanto, determinada por su ubicación, ámbito demográfico y educativo, urbano, económico, político y social, en una posición estratégica, debiendo por lo cual

adaptarse a nuevos desafíos y cambios persistentes como el impacto de las nuevas tecnologías que redefinen los espacios de aprendizaje; el desarrollo de nuevas áreas de conocimiento de base interdisciplinaria que empiezan a verse como sustitutivas de las tradicionales conformaciones curriculares y de la oferta actual de carreras; la internacionalización de los procesos de aprendizaje, el surgimiento de nuevas redes y asociaciones académicas, la movilidad de estudiantes y los nuevos procesos de transferencia y gestión de los conocimientos, entre otros.

Esta perspectiva parece ser difícil y desalentadora. Sin embargo, la UNaM está comprometida como institución de educación superior en la conformación de nuevas expresiones de sociedad, de cultura, de relaciones sociales, de economía, de globalidad, de movimientos y cambios locales intensos, de regionalización y de conformación de bloques subregionales o regionales diversos y contrastantes, en sintonía con el desarrollo hacia la denominada “sociedad del conocimiento”.

The background of the page is a close-up photograph of ancient stone carvings. The carvings are weathered and show various shapes, including circular motifs and stylized figures. A solid blue horizontal bar is positioned across the upper portion of the image, containing the title text in white.

EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PDI-UNaM

Decisión política – cambio de gestión

La concreción de este Plan de Desarrollo Institucional (PDI), fue una decisión política asumida en un primer momento por el rector mandato cumplido doctor Javier Gortari (período 2014/2018) y retomada inmediatamente después de la asunción de la nueva rectora magíster Alicia Bohren (período 2018/2022). De modo tal que el cambio de gestión, más allá del tiempo institucional que concentró la atención de la comunidad universitaria, resultó claramente favorable para asumir la tarea de realizar el PDI.

Convocatoria – Consenso

Entre el 2014 y 2017, la UNaM atravesó dos procesos de autoevaluación, CONEAU y MinCyT, y recibió la visita de pares evaluadores quienes pusieron la lupa sobre la universidad en su conjunto y de manera específica la función I+D.

Estos procesos evidenciaron la necesidad de elaborar un Plan de Desarrollo Institucional que aborde todas las dimensiones del quehacer universitario. Por esta razón la UNaM se presentó a la convocatoria de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) denominada “Apoyo al Desarrollo Institucional de las Universidades Nacionales” con el proyecto CU25-UNAM1808: PDI-UNaM 2017-2022 bajo la dirección del doctor Pedro Zapata.

La UNaM, conformada por seis facultades y dos escuelas, además de otras unidades administrativas, con una administración descentralizada y desplegada en el territorio provincial; está profundamente democratizada, teniendo autoridades electas en cada unidad académica.

Por ello, para el desarrollo de este proyecto se convocó a sus máximos referentes políticos para emprender el desafío de realizar una planificación institucional y, con una mirada de conjunto, reflexionar y consensuar un horizonte de objetivos que demarquen el camino a transitar y contenga las aspiraciones de todos.

Las partes involucradas comprendieron desde un primer momento la necesidad de realizar esta planificación y el compromiso fue unánime. Lo cual quedó plasmado en la Resolución del Consejo Superior 020/2018 a través de la cual se prioriza la tarea.

Conformación de la Coordinación y Representantes Coordinadores por unidad académica

A los efectos operativos, bajo la Dirección del doctor Pedro Zapata, se conformó la Coordinación del PDI designando para la tarea a la doctora Marina Quiroga, asistida por el contador Guillermo Serafín y el magister Daniel Rivas como equipo administrativo del área.

A la vez, para el trabajo en cada Facultad, y luego de la presentación de la tarea a las autoridades, se conformó una Comisión de Representantes.

Coordinadores, designados por los Decanos o Directores de Escuelas:

- Por la Facultad de Ciencias Forestales, la licenciada Norma Vera.
- Por la Facultad de Ingeniería, la ingeniera María Dekun.
- Por la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales, el doctor Marcelo Marinelli.
- Por Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, la licenciada Rosana Bogado y el licenciado Cristian Garrido.
- Por la Facultad de Arte y Diseño, el licenciado Lucas Crotti.
- Por la Facultad de Ciencias Económicas, el doctor Juan Antonio Dip
- Por Escuela de Enfermería, la licenciada Rosana Nowicki.
- Por la Escuela Agrotécnica Eldorado, la licenciada Carolina Leiva y el ingeniero Juan López.



Propuesta de metodología, esquema de trabajo y modelo a aplicar

En base a las experiencias, de planificación de otras universidades nacionales, consultadas y analizadas por la Coordinación, se decidió y consensuó un modelo de PDI de carácter transversal.

El modelo plantea la definición de ejes estratégicos de impacto transversal, es decir que atraviesen varias o todas las dimensiones de la universidad. Así, una vez definidos los ejes estratégicos, las líneas de acción que se propongan formaran parte del eje pertinente en función de la relación y coherencia que guarde con el mismo.

Los ejes estratégicos definidos fueron:

- 1 Desarrollo Político-Institucional.
- 2 Desarrollo Socio-Educativo.
- 3 Desarrollo Social, Científico, Tecnológico y Productivo.
- 4 Desarrollo Sustentable.

Difusión – Socialización

La difusión y socialización fue una de primeras tareas realizadas. Se utilizaron los medios de comunicación institucional disponibles, tanto formales como informales: lista de mail, página web, radio, televisión, entre otros.

Además, se realizaron charlas de comunicación y difusión en todas las unidades académicas y/o ámbitos académicos y administrativos de la UNaM.

Las charlas de comunicación y difusión tuvieron como propósito transmitir y aclarar los aspectos conceptuales e institucionales relacionados con el objetivo que persigue la realización del PDI. Las charlas se organizaron en base a un cronograma de jornadas en cada unidad académica. El cronograma que se cumplió con éxito y contó con la participación de la comunidad universitaria, constituyó el punto de partida para la realización de los talleres y jornadas de trabajo donde cada unidad académica elaboraría sus propuestas para el plan.





Jornadas de trabajo descentralizado: Talleres participativos

Las jornadas en cada unidad académica tuvieron el propósito de reflexionar, consensuar y elaborar líneas de acción y sus correspondientes objetivos específicos, los cuales integrarían los respectivos ejes estratégicos definidos en el modelo transversal previamente consensuado y definido. Estas jornadas estuvieron asistidas y asesoradas

por la Coordinación y el o los Representantes Coordinadores de cada unidad académica, en toda consulta e inquietud referida a conceptos y definiciones, en un proceso dinámico e interactivo de retroalimentación de consensos.

El aporte de cada unidad académica, unidad administrativa y dependencias

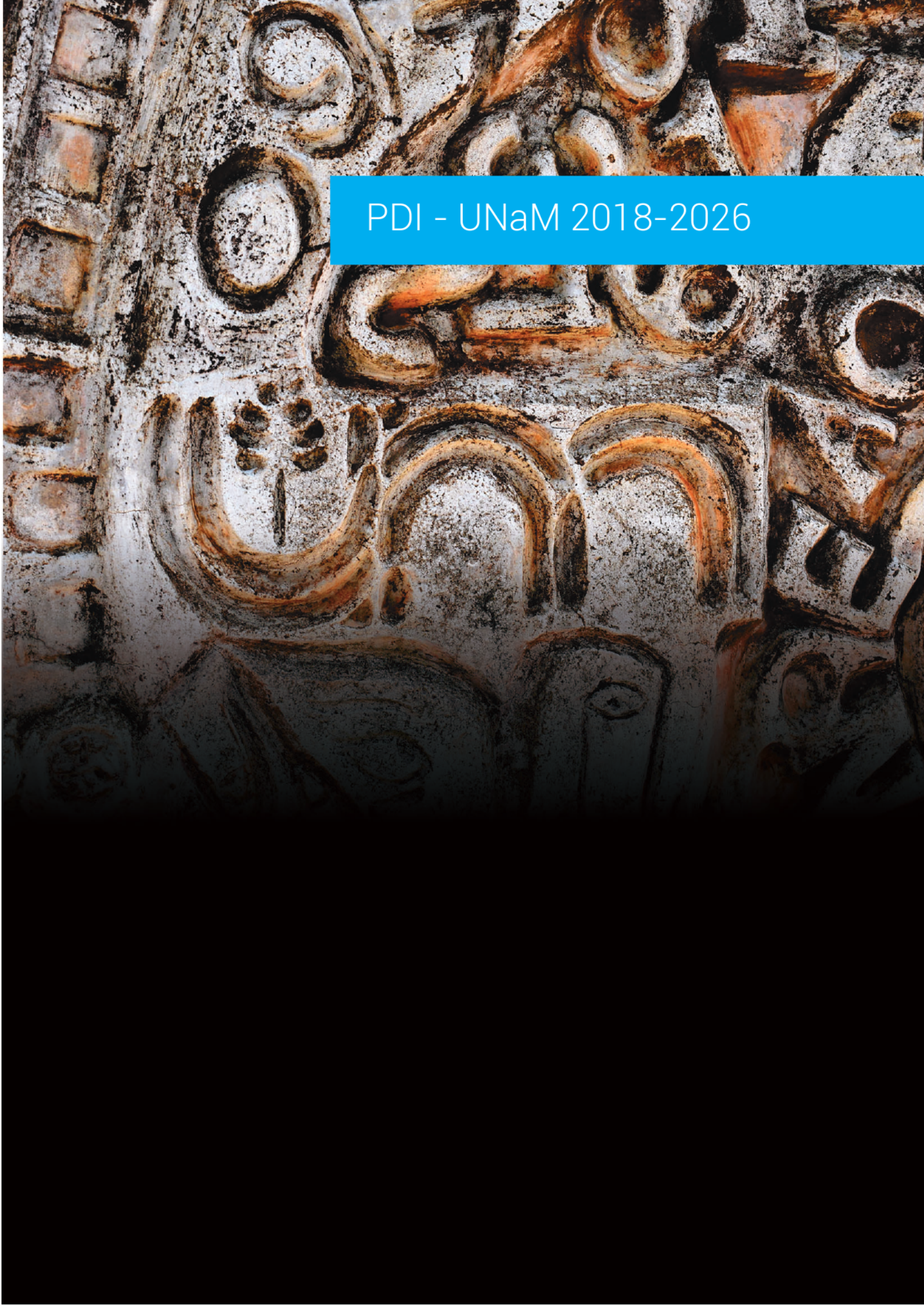
Como resultado de los talleres participativos, en cada unidad académica o unidad administrativa se obtuvieron las líneas de acción y objetivos específicos que cada una de ellas proponía. Esto se plasmó en los respectivos documentos, los que constituyeron la base sobre la cual se elaboró el documento preliminar del PDI-UNaM.

Jornada de trabajo – Coordinación y Representantes Coordinadores por unidad académica

Finalizada la etapa del trabajo en las unidades académicas, el paso siguiente fue elaborar el documento institucional, es decir de toda la UNaM. Para ello, la Coordinación y los Representantes Coordinadores por unidad académica trabajaron en el análisis, consenso y síntesis de los documentos de las unidades académicas. Como resultado se elaboró un documento preliminar para la difusión y socialización a toda la comunidad universitaria.

Presentación del proyecto al Consejo Superior

Con las sugerencias y observaciones que la socialización produjo, se presentó el documento preliminar al Consejo Superior para conocimiento y consideración. En esta instancia se formularon consultas, sugerencias y correcciones para la redacción del documento definitivo. Cumplidas las instancias del proceso descrito, el documento Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de Misiones para el periodo 2018-2026, fue aprobado por el Consejo Superior en Sesión Extraordinaria del día 26 de septiembre de 2018.

The background of the page is a close-up photograph of ancient stone carvings. The carvings are intricate, featuring various circular and arched motifs, some of which appear to be stylized faces or symbols. The stone is weathered and discolored, with shades of brown, tan, and grey. A solid blue rectangular box is superimposed over the upper portion of the image, containing the text 'PDI - UNaM 2018-2026' in white, sans-serif font.

PDI - UNaM 2018-2026



EJE ESTRATÉGICO: DESARROLLO POLÍTICO-INSTITUCIONAL

Busca construir políticas activas de fortalecimiento orientadas al cumplimiento de los fines institucionales de la UNaM y a consolidar una identidad como Universidad Nacional de Misiones.

LÍNEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS
1 Consolidación de la identidad y el sentido de pertenencia como Universidad Nacional de Misiones	a Desarrollar una imagen institucional como medio para fortalecer la presencia de la Universidad. b Institucionalizar espacios orientados a la construcción colectiva de la identidad. c Promover políticas de memoria reconociendo las tradiciones que han formado la Universidad. d Elaborar políticas de comunicación intra e interinstitucional.	■ Consolidar la imagen percibida institucionalmente como proyección hacia una construcción de la imagen pública. ■ Contar con el registro de la marca gráfica UNaM (isologotípica). ■ Contar con espacios permanentes de encuentro y socialización entre claustros e interfacultades para el diálogo e intercambio de experiencias vinculadas a la UNaM. ■ Contar con un archivo histórico de la UNaM como espacio permanente de consulta para toda la comunidad. ■ Disponer de un acervo gráfico y audiovisual digitalizado de los hitos y testimonios de integrantes de los cuatro claustros y referentes de la comunidad, accesible para la producción de diversos formatos en el marco de la celebración del cincuentenario de la Universidad Nacional de Misiones. ■ Incrementar la capacitación de RRHH en comunicación y divulgación social de las actividades. ■ Disponer de un sistema visual UNaM, posible de reproducir desde su normalización, con los manuales de diseño y estilo consensuados y aprobados para el desarrollo de toda la producción gráfica y audiovisual de la Universidad: publicaciones web, redes sociales, papelería, cartelería, señalética, videos, merchandising (bajo el concepto de uso libre-tipografías y código abierto). ■ Participar de plataformas públicas de comunicación articuladas en redes colaborativas universitarias de medios públicos y privados de coproducción, gestión y distribución de contenidos radiales y televisivos. ■ Consolidar equipos de diseño y comunicación pública en las unidades académicas, articulados operativamente con las áreas de comunicación de la Universidad.

2 Fortalecimiento de la gestión académica, científico-tecnológica, vinculación, extensión y bienestar estudiantil	a Contar con un sistema integral de registro de actividades académicas, I+D+i+t, extensión, culturales y recreativas. b Optimizar el funcionamiento operativo de las secretarías de la universidad.	■ Contar con una base de datos e indicadores de las actividades académicas, de I+D+i+t, de extensión, culturales y recreativas que generen información para la toma de decisiones. ■ Contar con organigramas y manuales operativos de funciones para cada espacio de gestión. ■ Incrementar la coordinación en los procesos administrativos entre las diferentes áreas de gestión. ■ Contar con normativas actualizadas para todas las funciones de la universidad.
3 Fortalecimiento de la calidad universitaria	a Conformar áreas y equipos dedicados a la calidad universitaria y al planeamiento y seguimiento institucional. b Conformar áreas y equipos dedicados a los procesos de evaluación y acreditación de carreras. c Generar espacios de formación en ciudadanía universitaria y responsabilidad social.	■ Contar con el área de Planificación Institucional y Calidad Universitaria. ■ Contar con un sistema de gestión de calidad. ■ Contar con un sistema de selección y evaluación de personal administrativo. ■ Contar con un programa institucional de evaluación y acreditación de la calidad educativa. ■ Contar con instrumentos institucionales que promuevan la formación en ciudadanía universitaria, la visión interdisciplinaria, el trabajo en equipo y multidisciplinar, responsabilidad de estudio y compromiso social. ■ Contar con las carreras incluidas en el Artículo 43 (LES) adecuadas a los respectivos estándares de acreditación.
4 Inclusión de las diversidades y abordaje integral de las violencias	a Promover la inclusión y la integración de las diversidades sociales y culturales. b Delinear políticas de abordaje de todo tipo de violencias.	■ Contar con un programa institucional de capacitación y asesoramiento en derechos. ■ Contar con reglamentación integral que refiera a la inclusión y permanencia de estudiantes, con especial atención a las minorías. ■ Contar con espacios físicos adecuados y adaptados para asegurar la inclusión. ■ Contar con espacios y protocolos de prevención y atención a la violencia.



5 Fortalecimiento de la vinculación con los graduados	a Institucionalizar mecanismos que permitan una mayor vinculación con los graduados. b Propiciar la participación, valoración y jerarquización del graduado en la vida institucional de la UNaM. c Identificar las necesidades y demandas del sector productivo, educativo, científico y gubernamental a fin de diseñar propuestas de formación complementaria y de actividades de capacitación que faciliten el perfeccionamiento continuo.	■ Contar con espacios institucionalizados físicos y/o virtuales para graduados en todas las unidades académicas de la UNaM. ■ Incrementar la participación de los graduados en espacios de conocimiento aplicado y formativo de pregrado, grado y posgrado. ■ Contar con la participación de representantes de asociación de graduados en los desarrollos de cuestiones específicas de la universidad. ■ Contar con un registro para identificar necesidades y propuestas de vinculación y direccionamiento laboral. ■ Contar con indicadores que orienten a la inserción laboral y social. ■ Contar con un programa anual de capacitación para graduados.
6 Regionalización (Mercosur) e internacionalización de la Educación Superior	a Fortalecer los procesos de doble titulación con universidades extranjeras. b Fortalecer los procesos de reconocimiento de trayectos formativos con instituciones nacionales y extranjeras. c Fortalecer la enseñanza, aprendizaje y certificación de idiomas extranjeros. d Generar espacios de internacionalización que impulse la jerarquización y visibilidad de la UNaM en el plano nacional e internacional.	■ Contar con mecanismos institucionales que favorezcan la doble titulación de pregrado, grado y posgrado. ■ Disponer de un circuito de postulaciones y mecanismo de selección para el acceso a movilidades y pasantías. ■ Contar con un procedimiento de certificación de idiomas extranjeros con titularidad internacional. ■ Incrementar la movilidad y la participación en actividades sustantivas y el abordaje de temas estratégicos regionales a través de grupos procedentes de varias instituciones. ■ Generación de redes, centros o programas interdisciplinarios para el abordaje de temas estratégicos regionales.

7 Fortalecimiento de la presencia territorial de la UNaM y consolidación de políticas de expansión territorial	a Impulsar la construcción de infraestructura para el sostenimiento de localizaciones permanentes en Puerto Rico, Puerto Iguazú y San Vicente. b Propiciar la generación de extensiones áulicas rotativas de demanda social y estratégica.	■ Contar con edificio propio en las localizaciones de Puerto Rico, San Vicente y Puerto Iguazú. ■ Contar con indicadores para la toma de decisiones estratégicas de la demanda formativa. ■ Mantener el dictado de las carreras vigentes en las expansiones áulicas. ■ Generación, a partir del análisis de indicadores de desarrollo, de nuevas ofertas de expansiones áulicas. ■ Contar con un mecanismo para la sistematización de procesos de implementación de propuestas académicas en las ciudades donde se emplazan los proyectos.
8 Fortalecimiento del vínculo interinstitucional	a Impulsar la integración regional y transfronteriza de la Universidad en las áreas de incumbencia. b Impulsar el funcionamiento del Consejo Social de la UNaM. c Generar acciones que impulsen áreas estratégicas con proyección global.	■ Firmar convenios con universidades de países limítrofes para la articulación de acciones académicas, científicas y de extensión en todos los niveles de estudio. ■ Firmar convenios con instituciones públicas o privadas para la optimización de los recursos existentes en la región. ■ Implementar la conformación del Consejo Social y promover el establecimiento de áreas estratégicas de desarrollo de la universidad.





9 Fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento en sedes y localizaciones permanentes	a Incrementar, ampliar y optimizar los espacios físicos destinados a las actividades académicas. b Promover el planeamiento estratégico de la infraestructura y el equipamiento. c Crear y mejorar las instalaciones y el equipamiento de plantas piloto, campos de experimentación y laboratorios de formación disciplinar. d Propiciar la consolidación de un Campus Integral en cada Regional.	■ Contar con un planeamiento arquitectónico estratégico que contemple proyecciones a corto, mediano y largo plazo de la infraestructura general en función de los indicadores de desarrollo, y a la consolidación de una estructura de campus en cada regional. ■ Contar en todos los edificios de accesos inclusivos, sistemas de seguridad e higiene, deposición selectiva de residuos y cartelera indicativa. ■ Contar con convenios con instituciones públicas o privadas para la optimización de los recursos existentes. ■ Contar con aulas, laboratorios, anfiteatros y demás espacios académicos que satisfagan las necesidades funcionales. ■ Contar con auditorios de usos múltiples en los campus universitarios de las tres regionales equipados para el desarrollo de actividades académicas y artísticas. ■ Contar con una red de laboratorios para el apoyo a las actividades de I+D+i+t. ■ Contar con equipamiento en los espacios de formación a nivel de laboratorios, plantas piloto y campos experimentales que permitan la formación integral de los estudiantes.
10 Fortalecimiento de TIC	a Mejorar la conectividad de la UNaM y el acceso a recursos informáticos. b Generar acciones que coordinen áreas destinadas a la gestión de los sistemas informáticos y el acceso a redes y recursos.	■ Contar con un área centralizada de TIC con organigrama propio y mecanismos de articulación con todas las dimensiones y unidades académicas de la UNaM. ■ Contar con políticas de manejo centralizado de programas, datos y conectividad. ■ Contar con los sistemas SIU implementados para una gestión adecuada de todas las dimensiones. ■ Incrementar las capacidades de conectividad en todas las sedes. ■ Contar con instalaciones ampliadas para los servicios de <i>Data Center</i>. ■ Disponer de políticas para auditar la funcionalidad de los sistemas. ■ Mejorar y modernizar las plataformas virtuales existentes a fin de garantizar el acceso de toda la comunidad universitaria.

11 Fortalecimiento de la estructura organizativa y administrativa de la UNaM

a Rediseñar las áreas y espacios de gestión a fin de optimizar los procesos administrativos y de toma de decisiones.

b Diseñar e implementar manuales de procedimientos administrativos.

c Promover la profesionalización y capacitación de la planta no docente en todo el ámbito de la universidad.

d Promover la incorporación en áreas estratégicas de personal técnico calificado.

■ Generar un análisis interno de los organigramas de los espacios de gestión.

■ Contar con manuales de procedimientos administrativos.

■ Incrementar el número de personal no docente con formación profesional.

■ Contar con cursos de formación específicos para el personal no docente de la universidad.

■ Incorporar personal técnico profesional para manejo de equipamiento estratégico y áreas especializadas.

■ Contar con un sistema electoral actualizado.





EJE ESTRATÉGICO: DESARROLLO SOCIO-EDUCATIVO

Hace referencia a las decisiones, recursos y prácticas que permiten, de manera directa, el fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje. La concepción socioeducativa de este eje, permite incluir no sólo las actividades tradicionalmente definidas como académicas, sino también aquellas que constituyen modos alternativos de enseñar y aprender en el ámbito universitario.

LÍNEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS
1 Promoción, ingreso, inclusión, permanencia y graduación de estudiantes	a Desarrollar y fortalecer mecanismos que contribuyan a la equidad social, promuevan la igualdad de oportunidades y el espíritu emprendedor. b Desarrollar estrategias integrales que permitan acompañar y contener a los estudiantes durante su tránsito en los ámbitos educativos. c Diseñar y gestionar estrategias de articulación entre la universidad y demás actores del sistema educativo y productivo.	■ Contar con un plan integral de articulación entre la Universidad y la escuela media, tendientes a la promoción, ingreso e inclusión de los estudiantes. ■ Instalar la perspectiva de género y la sexualidad como espacio de debate en la universidad. ■ Contar con un sistema integrado de inclusión estudiantil que atienda temáticas de salud, alimentación, alojamiento, traslado, movilidad, acceso a la cultura, deporte y entretenimientos en todas las sedes. ■ Contar con instrumentos para la permanencia a través del acompañamiento psicopedagógico, la alfabetización académica y la educación inclusiva en sentido amplio. ■ Incrementar la disponibilidad de instalaciones para albergues y comedores. ■ Incrementar la disponibilidad de espacios para pasantías y desarrollo de un sistema de monitoreo y seguimiento como una etapa de la formación técnica y profesional. ■ Impulsar el emprendedurismo, la economía social y diversas estrategias de relación con el mundo del trabajo en la formación profesional, conforme a los diversos campos disciplinares.



2 Crecimiento de la matrícula y pertinencia en las propuestas formativas de pregrado, grado y posgrado	a Fortalecer, sostener y actualizar propuestas formativas de calidad en pregrado, grado y posgrado. b Crear propuestas formativas de calidad de pregrado, grado y posgrado, cubriendo necesidades que impulsen el desarrollo regional. c Generar espacios institucionales de reinserción y continuidad de los estudiantes de pregrado y grado.	■ Puesta en funcionamiento de las carreras de reciente creación y sostenimiento de las carreras de pregrado, grado y posgrado que se iniciaron mediante programas. ■ Generación de condiciones para la permanencia a través del acompañamiento psicopedagógico, la alfabetización académica y de educación inclusiva en sentido amplio. ■ Contar con planes de estudios actualizados al contexto profesional y regional. ■ Incremento de las posibilidades de formación a través de la creación de nuevas carreras presenciales, semipresenciales y virtuales que cubran las necesidades del desarrollo regional. ■ Contar con ciclos formativos complementarios para la continuidad formativa de los estudiantes de pregrado y grado en áreas disciplinares estratégicas.
3 Fortalecimiento cuantitativo y cualitativo del claustro docente	a Generar propuestas gratuitas que promuevan la formación continua de los docentes. b Incrementar y consolidar los equipos de cátedra atendiendo a la demanda y a las necesidades de matrícula. c Diseñar una política que propenda el recambio generacional en el plantel docente respondiendo a la demanda y a las necesidades de matrícula.	■ Incorporación e incremento de propuestas que faciliten la formación docente continua en pedagogía y didáctica. ■ Incremento de docentes con formación y actualización en los campos disciplinares de desempeño. ■ Generar y disponer de equipos de cátedras con estructuras consolidadas en cargos y dedicaciones, con especial atención a los primeros años y las matriculas masivas. ■ Contar con un procedimiento para la regulación, monitoreo y seguimiento de adscripciones de estudiantes y graduados a fin de propiciar el acceso progresivo a la carrera docente.





4 Fortalecimiento de bibliotecas	a Establecer e implementar un plan integral de desarrollo de las bibliotecas de la universidad. b Diseñar y gestionar sistemas administrativos digitales para el acceso a bibliografía y materiales en diferentes formatos. c Implementar el repositorio institucional de la UNaM.	■ Incremento en la cantidad y calidad de accesos a bibliotecas, repositorios virtuales, etc. por parte de toda la comunidad académica. ■ Contar con el repositorio digital de la UNaM (RiDUNaM) en funcionamiento. ■ Contar con un plan de capacitación para el personal de biblioteca. ■ Consolidación del servicio de biblioteca en las sedes y localizaciones. ■ Contar con catálogos unificados de las bibliotecas de pregrado, grado y posgrado.
5 Institucionalizar y organizar los procesos de innovación y virtualización en la Educación Superior	a Diseñar un sistema propio para el desarrollo de propuestas educativas virtuales y a distancia. b Formular y promover procesos de alfabetización digital e incorporación de las infotecnologías en toda la comunidad universitaria. c Generar un marco normativo que regule el desarrollo del sistema de educación a distancia y que asegure la calidad de sus propuestas educativas.	■ Contar con un plan de acción para la implementación de las propuestas de educación a distancia. ■ Disponer de una normativa específica que regule las propuestas educativas a distancia. ■ Implementación de cursos de capacitación en el manejo de plataformas virtuales como proceso tutorial de enseñanza y de aprendizaje, materiales educativos y tareas de apoyo. ■ Disponer de estrategias que consideren los recursos y diseños pedagógicos más adecuados para la elaboración de propuestas a distancia. ■ Contar con ofertas a distancia de pregrado, grado y posgrado.



EJE ESTRATÉGICO: DESARROLLO SOCIAL, CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO Y PRODUCTIVO

Propone el fortalecimiento de funciones sustantivas e inherentes a la universidad, las que junto al desarrollo socioeducativo, configuran el núcleo central de su identidad e implica generar capacidades para la conformación y consolidación de grupos de docencia, investigación, vinculación y extensión orientados a la generación y transferencia de conocimientos de impacto regional con responsabilidad y compromiso social.

LÍNEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS
1 Fortalecimiento de los RRHH en investigación científico-tecnológica, extensión y vinculación con responsabilidad social	a Promover la participación de todos los claustros en las actividades sustantivas de la UNaM. b Jerarquizar las actividades de extensión y vinculación.	■ Incremento sostenido de la participación de alumnos, graduados, docentes y no docentes en actividades de investigación científico-tecnológica, extensión y vinculación de la UNaM. ■ Incremento en las actividades de I+D+i+t relacionadas con temas estratégicos. ■ Disponer de estrategias para la inserción de doctorandos en actividades de docencia. ■ Contar con un programa integral que promueva la formación doctoral de los docentes en carreras de interés estratégico y áreas de vacancia. ■ Contar con la carrera de docente extensionista reglamentada y jerarquizada. ■ Incrementar la proporción de fondos destinados a la función de la extensión.

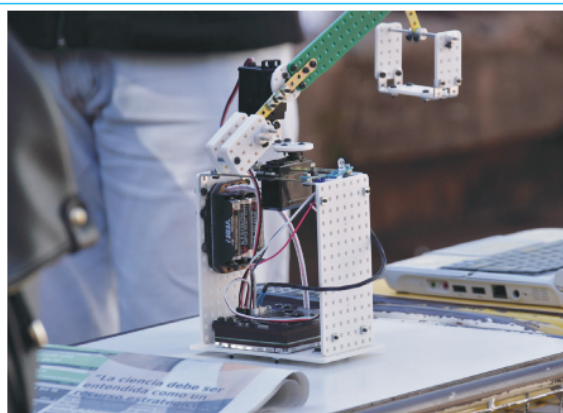




2 Fortalecimiento y optimización de las actividades científico-tecnológicas, de extensión, sociales y culturales	a Fortalecer los servicios permanentes de apoyo y articulación de actividades científico-tecnológicas, de extensión, social y cultural. b Generar centros institucionales e interinstitucionales para el apoyo a las actividades científico-tecnológicas, de extensión, sociales y culturales y fomentar el desarrollo de redes de cooperación. c Fortalecer la infraestructura y el equipamiento destinado a las actividades científico-tecnológicas, de extensión, sociales y culturales. d Generar acciones que permitan la articulación entre investigación, docencia, proyección social y cultural optimizando las capacidades existentes.	■ Disponer de un plan de capacitaciones permanentes de apoyo a las actividades de I+D. ■ Contar con grupos interdisciplinarios para el abordaje de temas estratégicos. ■ Incremento del equipamiento y mejora de las infraestructuras en las distintas áreas de la UNaM. ■ Contar con un programa para acreditar normas de calidad en laboratorios de I+D. ■ Disponer de equipos y protocolos de seguridad e higiene en todas las instalaciones. ■ Incrementar la inserción de laboratorios a los sistemas nacionales. ■ Contar con laboratorios específicos por áreas del conocimiento con equipamiento estratégico y software específicos. ■ Incrementar el uso de software libre. ■ Disponer de reglamentación para el funcionamiento y la dotación técnica de los laboratorios. ■ Incremento de la sinergia y articulación entre investigación, docencia y extensión. ■ Incremento y ampliación de las fuentes de financiamiento destinado a actividades de investigación científico-tecnológica, extensión y vinculación. ■ Contar con equipos en áreas artísticas en las tres regionales e integrados a redes universitarias y comunitarias.
---	---	---



3 Mejora de la visibilidad de las actividades científico-tecnológicas, de extensión, sociales y culturales	a Generar un sistema que facilite la ponderación y el análisis por indicadores de actividades científico- tecnológicas, de extensión, sociales y culturales, respetando los campos disciplinares. b Sistematizar y mejorar la divulgación de las actividades científico-tecnológicas, de extensión, sociales y culturales en formatos adecuados a los diferentes públicos.	■ Poner en marcha de un sistema de indicadores que permita el seguimiento continuo para la toma de decisiones en todos los ámbitos de la Universidad. ■ Contar con planes de producción de contenidos audiovisuales en colaboración entre el equipo de UNaM Transmedia y los comunicadores de las unidades académicas. ■ Disponer de planes permanentes de capacitación en producción digital gráfica y audiovisual orientados a los miembros de la comunidad. ■ Disponer de formatos audiovisuales apropiados para la comunicación de informes y resultados de proyectos de investigación y extensión. ■ Contar con esquemas de plataformas de publicación y divulgación desarrolladas para la comunicación de informes en formatos digitales.
4 Fortalecimiento de las actividades de vinculación tecnológica y socio-culturales	a Generar ámbitos de encuentro, interacción, planificación y gestión con actores del medio.	■ Disponer de un reglamento actualizado de vinculación tecnológica y propiedad intelectual. ■ Disponer de espacios de planificación con actores del medio y detección de proyectos con potencial para la vinculación estratégica. ■ Contar con un diseño y acompañamiento activo de planes de conservación y promoción del patrimonio natural y cultural de la provincia. ■ Contar con una Unidad de Vinculación Tecnológica fortalecida con presencia en todas las regionales. ■ Incremento de los proyectos PDTs y <i>Start Up</i>. ■ Incremento de actividades de promoción del emprendedurismo y los procesos de transferencia tecnológica.





EJE ESTRATÉGICO: DESARROLLO SUSTENTABLE

Su inclusión constituye un rasgo distintivo y da respuesta al compromiso asumido por la institución en su Estatuto respecto a la conservación y preservación del ambiente y los recursos naturales. Esta definición implica la concreción de políticas que aborden la dimensión ambiental a través de la docencia, investigación, extensión, infraestructura, administración, entre otras.

LÍNEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS
1 Desarrollar un Plan Integral de Gestión Ambiental	a Manejo integrado de residuos. b Manejo integrado de energía. c Digitalización de los expedientes y procesos administrativos. d Desarrollo de espacios verdes.	■ Contar con protocolos de clasificación en origen, tratamiento y disposición de todos los residuos generados en el ámbito universitario en articulación con organismos públicos y privados. ■ Contar con tecnología y dispositivos sociales para la implementación efectiva de energías renovables en la universidad, aprovechando los conocimientos y los recursos de la institución. ■ Adoptar mecanismos de generación de energía a partir de fuentes renovables. ■ Contar con protocolos para disminuir el consumo de energía y mejorar la eficiencia en su uso. ■ Contar con programas y protocolos de Educación Ambiental. ■ Contar con sistemas de gestión informáticos que permitan la digitalización y la despapelización de los procesos administrativos. ■ Contar con espacios verdes para recreación y esparcimiento.
2 Preservar y valorizar el patrimonio natural y cultural de la Reserva de Uso Múltiple Guaraní (RUMG)	a Asegurar una gestión sustentable de la Reserva y de sus servicios ambientales. b Preservar y transmitir las culturas de los Pueblos Originarios de la RUMG.	■ Contar con un plan de manejo sustentable de la RUMG. ■ Disponer de un programa de Educación Ambiental. ■ Contar con proyectos de investigación y extensión con énfasis en sustentabilidad. ■ Incluir representantes de las Comunidades Originarias en actividades y acciones que se desarrollan en la RUMG.



UNA UNIVERSIDAD INCLUSIVA
Y COMPROMETIDA SOCIALMENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES