



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE MORENO

INSTITUTO MERCEDES DE LASALA Y RIGLOS

PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2022-2027

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO

Plan Estratégico Plurianual 2022-2027

Universidad Nacional de Moreno

Aprobado por Resolución UNM-CS N° 876/21

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO

Rector

Hugo O. ANDRADE

Vicerrector

Alejandro L. ROBBA

Directora-Decana del Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología

M. Liliana TARAMASSO

Director-Decano del Departamento de Ciencias Económicas y Jurídicas

Marcelo A. MONZÓN

Director-Decano del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales

J. Martín ETCHEVERRY

Secretaria Académica

Roxana S. CARELLI

Secretaria de Investigación y Vinculación Tecnológica

Adriana M. del H. SÁNCHEZ

Secretario de Extensión Universitaria

Esteban SÁNCHEZ

Secretaria de Administración

Graciela C. HAGE

Secretario Legal y Técnico

Guillermo E. CONY

Secretario de Tecnologías de la Información y Comunicación

Claudio F. CELENZA

Consejo Superior

Autoridades

Hugo O. ANDRADE (presidente)

Alejandro L. ROBBA

M. Liliana TARAMASSO

Marcelo A. MONZÓN

J. Martín ETCHEVERRY

Consejeros

Claustro docente:

M. Beatriz ARIAS

Pablo A. TAVILLA

M. Patricia JORGE

Esteban SÁNCHEZ (s)

Claustro estudiantil:

Patricia M. ROMANO (s)

Camilo N. MARTÍNEZ

Claustro no docente:

Vanesa A. CATTANEO

Secretaria ad-hoc:

Manuela V. PENELA

Plan Estratégico Plurianual 2022-2027

Universidad Nacional de Moreno

Aprobado por Resolución UNM-CS N° 876/21

Universidad Nacional de Moreno

Plan Estratégico Plurianual: 2022-2027 / coordinación general de Manuel L. Gómez.

1a ed. - Moreno: UNM Editora, 2023.

88 p; 29 x 21 cm. - (Documentos UNM / Hugo O. Andrade)

ISBN 978-987-782-061-4

1. Universidades Públicas. I. Gómez, Manuel L., coord. II. Título.

CDD 378.101

Coordinador Ejecutivo de la Comisión de Autoevaluación Institucional y Planeamiento Estratégico:
Manuel L. GÓMEZ

Colección: Documentos UNM
Director: Hugo O. ANDRADE

1a. edición: mayo de 2013
Tirada: 300 ejemplares
© UNM Editora, 2023
Av. Bartolomé Mitre 1891, Moreno (B1744OHC),
prov. de Buenos Aires, Argentina
Teléfonos: 0237 460-9300 (líneas rotativas)
011 2078-9170 (líneas rotativas)

Interno: 3154
unmeditora@unm.edu.ar
<http://www.unm.edu.ar/editora>
<https://www.facebook.com/unmeditora/>
unmeditora@unm.edu.ar

ISBN (edición impresa): 978-987-782-061-4

ISBN (edición digital): 978-987-782-062-1

La edición en formato digital de esta obra se encuentra disponible en: <http://www.unm.edu.ar/repositorio/repositorio.aspx>

La reproducción total o parcial de esta obra está autorizada a condición de mencionarla expresamente como fuente, incluyendo el título completo del trabajo correspondiente y el nombre de su autor.

Este libro se terminó de imprimir en mayo de 2023 en la Universidad Nacional de Moreno, provincia de Buenos Aires.

Libro de edición argentina
Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723

UNM Editora
Consejo Editorial
Miembros ejecutivos:
Roxana S. CARELLI (presidenta)
Adriana M. del H. SÁNCHEZ
M. Liliana TARAMASSO
Marcelo A. MONZÓN
J. Martín ETCHEVERRY
Gabriel F. C. VENTURINO
Pablo E. COLL
Mirtha ANZOATEGUI
Ana B. FERREYRA
Adriana A. M. SPERANZA
Luis A. CANEPA

Miembros honorarios:
Hugo O. ANDRADE
Alejandro L. ROBBIA
Manuel L. GÓMEZ

Departamento de Asuntos Editoriales
Pablo N. PENELA a/c

Área Arte y Diseño:
Sebastián D. HERMOSA ACUÑA

Área Servicios Gráficos:
Damián O. FUENTES

Área Supervisión y Corrección:
Gisela COGO

Área Comercialización y Distribución:
Hugo R. GALIANO

Área Legal:
Martín A. RODRÍGUEZ

Staff:
P. Micaela REPETTO
María N. PÉREZ

Diagramación:
J!Design, Josefina DARRIBA



Libro
Universitario
Argentino



Comisión de Autoevaluación Institucional y Planeamiento Estratégico de la Universidad Nacional de Moreno

(Resolución UNM-CS N° 660/21)

Autoridades

Hugo O. ANDRADE, por Rectorado
Manuel L. GÓMEZ (Coordinador Ejecutivo), por Vicerrectorado
Roxana S. CARELLI, por Secretaría Académica
Adriana M. del H. SÁNCHEZ, por Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica
Esteban SÁNCHEZ por Secretaría de Extensión Universitaria
Graciela C. HAGE por Secretaría de Administración
Guillermo E. CONY por Secretaría Legal y Técnico
Claudio F. CELENZA por Secretaría de Tecnologías de la Información y Comunicación
Eduardo A. FAIERMAN, por Secretaría de Infraestructura y Plan Maestro
M. Liliana TARAMASSO por Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología
Marcelo A. MONZÓN por Departamento de Economía y Administración
J. Martín ETCHEVERRY por Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales

Comisiones de Planeamiento Estratégico por Función (Coordinadores)

Comisión Formación Académica: Roxana S. CARELLI y Roberto C. MARAFIOTI
Comisión de Investigación Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales:
Adriana M. del H. SÁNCHEZ y M. Liliana TARAMASSO
Comisión de Extensión Universitaria: Esteban SÁNCHEZ y Olga V. BARRIOS
Comisión Gobierno y Gestión: Graciela C. HAGE y Pablo A. TAVILLA

Equipo Técnico:

Norberto H. GÓNGORA
Santiago ODRIOZOLA
Ana E. del V. VITAR

Participantes y colaboradores:

M. Lorena DEMITRIO, Milena CEVALLOS; Mónica MESTMAN, Laura B. PALOMINO, Graciela N. RAMOS, Luciana I. SURIANI, M. Rosa ALMANDÓZ, Graciela R. ECENARRO, M. Florencia GOSPARINI, Alexis G. BURGOS, Marcela S. BASTERRECHEA, Walter R. KLEIN, M. Beatriz ARIAS, Florencia MEDICI, Nancy B. MATEOS, Andrés F. MOLTONI, Oscar R. PÉREZ, Adriana M. A. SPERANZA, Marina P. ABRUZZINI, Natalia KISMAN, Martín O. MONEA, Verónica P. GARCÍA ALLEGRONE, Mariana P. DÍAZ, Eduardo F. SURIANI, Julio C. ÁLVAREZ, Lidia GAYO, Verónica A. CATTANEO, Alejandro L. BARENTHIN, Ana M. MARESCA, Adolfo E. PUCCIO, Emiliana E. TOMASELLO, Marisa AMENEIRO, Pablo N. PENELA, Manuela V. PENELA

PRESENTACIÓN

La Universidad Nacional de Moreno (UNM) ha iniciado su tercer período de Gobierno Universitario autónomo con la elección del Rector y el Vicerrector realizada por la Asamblea Universitaria en junio de 2021. En este nuevo mandato, la UNM continúa sosteniendo los principios y compromisos adoptados a partir de su fundación: hacer frente a los retos de calidad, igualdad y pertinencia que requieren la formación, la investigación, la transferencia y la cooperación con la sociedad a fin de promover un desarrollo económico y socio-ambiental justo y sostenible.

Una vez culminada la primera década de andadura institucional, nos complace la confianza y las expectativas que depositan a diario en la Universidad el gran número de jóvenes que hoy concurren a nuestras aulas, al igual que las organizaciones públicas, sociales y económicas con las que trabajamos e interactuamos. Valoramos los esfuerzos y logros alcanzados en estos primeros años de funcionamiento, siendo conscientes de las dificultades que aún persisten en un proceso de construcción institucional de suma complejidad. Por ello, convencidos de que la institución constituye un patrimonio valioso de la comunidad local y metropolitana, nos proponemos capitalizar la experiencia acumulada y proyectar el perfil y la identidad que la UNM pretende seguir consolidando en este proceso de planificación estratégica colectiva.

Con este propósito hemos elaborado el Plan Estratégico 2022-2027, que toma como referencia el ideario plasmado en el proyecto institucional de la Universidad y la misión explicitada en su Estatuto definitivo, así como la perspectiva adoptada al suscribir la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe 2018. A este marco se agregan otros antecedentes institucionales igualmente relevantes: los Lineamientos para la Formulación del Plan Estratégico Plurianual del año 2016, y las fortalezas y debilidades identificadas en las primeras Autoevaluación Institucional y Evaluación Externa de la Universidad.

Cabe destacar, asimismo, que el Plan Estratégico presenta una estrecha vinculación con los objetivos y las políticas nacionales de educación superior, desarrollo social, científico y tecnológico, productivo y ambiental puestas en marcha desde diciembre de 2019. Manifestamos así nuestra voluntad de colaborar en la implementación de políticas públicas, poniendo nuestros equipos y conocimientos al servicio del Estado en todos sus niveles para encarar procesos de reconstrucción económica y productiva y el logro de una sociedad más justa e igualitaria.

Naturalmente, la situación de emergencia sanitaria causada por el COVID 19 obligó a suspender muchas de las actividades previstas, incluidas aquellas propias de la elaboración del presente Plan y a postergar los plazos inicialmente establecidos. En 2020 fue necesario definir e implementar en forma acelerada medidas organizativas, pedagógicas, administrativas y tecnológicas que permitieran llevar a cabo una enseñanza no presencial y una gestión administrativa igualmente virtual. No obstante, autoridades e integrantes de los tres estamentos se han apropiado de los entornos virtuales para llevar a cabo un proceso colaborativo orientado a mancomunar esfuerzos y consensuar visiones para orientarnos en el tiempo presente y en el futuro próximo y mediano. Es claro que la mejora de la situación sanitaria de los últimos meses del año nos ha permitido reanudar encuentros presenciales que, con los debidos recaudos, han sido de utilidad para enriquecer el contenido del Plan con las propuestas planteadas por los tres estamentos de la comunidad universitaria.

Ante las incertidumbres a las que con frecuencia debemos enfrentarnos, hoy sin duda incrementada notoriamente por la situación de emergencia sanitaria, es importante centrar la atención en el planeamiento como herramienta de gobierno para hacer frente a los retos futuros e inmediatos y a los problemas de viejo cuño. Aunque no podamos prever con exactitud lo que ocurrirá en los años venideros, sí es importante explicitar qué es lo que queremos ser, hacia dónde queremos ir y cuáles son las principales estrategias que nos proponemos. Aspiramos a conjugar continuidad y cambio; continuidad de la misión y de los principios que deben orientar las actuaciones de la Universidad y cambio para encarar transformaciones que representen una nueva etapa de desarrollo institucional.

En este sentido, vale mencionar que este Plan Estratégico posee notables puntos de coincidencia con la reciente Declaración del Consejo Universitario Nacional (La Universidad Argentina: hacia el desarrollo económico y el progreso social), el cual expresa la reafirmación de nuestro compromiso con la excelencia académica y la construcción de una Universidad que impulsa la ampliación de derechos para superar desigualdades, reconocer identidades y sus consecuentes diferencias y la realización de proyectos que contribuyan a un desarrollo territorial integral, fundamentalmente en el área metropolitana de Buenos Aires, reafirmando el carácter de capital social del territorio donde se inserta la Universidad Nacional de Moreno.

Hugo O. Andrade
Rector
Universidad Nacional de Moreno

ÍNDICE

I.	La Universidad Nacional de Moreno	11
II.	El Planeamiento Estratégico en la Universidad Nacional de Moreno	25
III.	Marco Político Institucional del Plan Estratégico Plurianual 2022 - 2027	29
IV.	Programa de Formación Académica	35
V.	Programa de Ciencia, Tecnología e Innovación	51
VI.	Programa de Extensión Universitaria	63
VII.	Programa de Gobierno y Gestión Institucional	73

INSTITUTO MERCEDES DE LASALA Y RIGLOS



I LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO

La Universidad Nacional de Moreno (UNM) fue inaugurada oficialmente el 14 de octubre de 2010, poco después de dos acontecimientos de envergadura en la genealogía institucional: la sanción de la Ley N° 26.575 a fines del 2009 que aprobó su creación y la designación del Rector Organizador a partir del 14 de junio de 2010 y, con ello, la puesta en marcha de la Universidad.

I.1. El “Ideario” de la UNM

La UNM, junto a otras situadas en el Conurbano Bonaerense, forma parte de las denominadas “Universidades del Bicentenario Argentino”, cuya creación responde a una política pública de ampliación de derechos, y que junto con el incremento del presupuesto destinado a educación, ha incrementado notablemente el acceso a los estudios superiores de grupos sociales que históricamente tuvieron menos posibilidades de cursarlos. Es una expansión institucional que adquiere suma relevancia en el ámbito metropolitano de Buenos Aires al constituir un factor de peso para generar condiciones que favorezcan el desarrollo societal integral.

En el presente Plan Estratégico Plurianual 2022-2027, la UNM reafirma la visión establecida en su Estatuto y Proyecto Institucional 2011-2015, así como en documentos oficiales posteriores: la educación superior como un derecho humano universal sustentado en principios de excelencia, pertinencia e igualdad. A la vez que se impulsa además que las actuaciones de la Universidad estén orientadas a promover el desarrollo integral de la Nación y de la Región Metropolitana de Buenos Aires (RMBA), procurando contribuir a la resolución de sus problemáticas en base el respeto de los derechos humanos, la igualdad de oportunidades y la confraternidad social.

De este modo, la afirmación de la educación superior como un derecho humano se tradujo en el propósito de articular los objetivos académicos con la función social de la Universidad, fundamentalmente en cuanto a la inclusión social y al desarrollo territorial. Es claro que a lo largo de los primeros diez años la Universidad ha profundizado este marco de valores, vigorizando el ideario de una “Universidad de derechos”. Asimismo, entre otros lineamientos, pueden mencionarse: la defensa de la igualdad de géneros y lucha contra las violencias sexistas y las discriminaciones de toda índole; la inclusión y la plena integración de las personas con discapacidad; y la promoción de políticas ambientales y de desarrollo sustentable.

I.2. Una breve historia

La creación de la UNM estuvo precedida por una significativa acción colectiva en el partido de Moreno, protagonizada a lo largo de casi quince años por el gobierno municipal y grupos de la sociedad y del sistema educativo local. Puede observarse a este respecto una suerte de movimiento “pro educación superior”, cuyos persistentes esfuerzos jalonaron el camino hacia el presente, especialmente a partir de la creación del Centro Universitario Moreno (CENUM).

La breve historia institucional permite apreciar el perfil que fue adquiriendo la Universidad en su primera década de andadura, a la luz de un proceso de construcción de suma complejidad y de

decidido compromiso de las autoridades y los equipos responsables del proceso de organización: al año siguiente de su fundación, la UNM pudo iniciar la formación de grado y el ingreso de la primera camada de estudiantes. Para lograr este objetivo fue de suma importancia el apoyo político y financiero del Ministerio de Educación de la Nación y la realización de un cúmulo de tareas imprescindibles: puesta en valor y acondicionamiento de la sede del otrora Instituto de Menores “Mercedes de Lasala y Riglos”, ordenación de la normativa académica y de gestión, instalación de sistemas administrativos, elaboración de planes y programas de estudio, conformación del plantel de docentes y nodocentes, entre otras labores de envergadura.

La conformación del gobierno universitario en forma autónoma y cogobernada data de mayo de 2013, fruto de la votación realizada por docentes, nodocentes y estudiantes en la primera Asamblea Universitaria. La toma de posesión de las autoridades elegidas se produjo el 14 junio de ese mismo año, contando la Universidad a partir de ese momento con su Estatuto definitivo y las competencias de autonomía y autarquía propias de las universidades nacionales. En los primeros años de funcionamiento, la UNM otorgó primacía a la paulatina implementación de carreras de grado, en función de las condiciones y capacidades que fue construyendo. Sin embargo, esta decisión no ha impedido iniciar actividades de investigación, vinculación tecnológica y extensión, cuya expansión ha sido manifiesta a partir de 2013, debiéndose destacar también las primeras incursiones de la Universidad en el ámbito internacional.

I.3. El gobierno y la organización institucional

El gobierno de la UNM descansa en el funcionamiento de organismos colegiados y unipersonales: la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior, los Consejos y Directores-Decanos de los Departamentos Académicos, y los Coordinadores-Vicedecanos y Consejos Asesores de Carrera, siendo el Rector la máxima autoridad unipersonal y representante legal de la Universidad (Estatuto UNM, art. 23). A ello se suman otras iniciativas de participación en los asuntos universitarios reflejadas en el Consejo Asesor Comunitario y los Consejos de Graduados, previstos estatutariamente, junto a la conformación de las agrupaciones estudiantiles y del Centro de Estudiantes (con elecciones periódicas desde 2011), y la agremiación del cuerpo nodocente y docente que iniciaron en 2016.

La UNM ha adoptado un modelo de organización departamental, contando en la actualidad con tres Departamentos Académicos¹, gobernados por cuerpos colegiados -Consejos de Departamento- contando las carreras con Consejos Asesores; ambos cuerpos están presididos por las autoridades respectivas (Directores-Decanos de Departamento y Coordinadores-Vicedecanos de Carrera) e integrados por representantes de los estamentos docente y estudiantil. A su vez, dentro de las carreras se conforman Áreas disciplinares y/o profesionales como unidades organizativas de la labor docente, de investigación y de extensión., Los departamentos se nuclean por carreras afines y son responsables de la dirección y conducción superior de las actividades de docencia, investigación, vinculación tecnológica y de extensión en sus respectivos campos de conocimiento (Estatuto UNM, capítulo II, artículo 7°).

Teniendo en cuenta los últimos cuatro años de funcionamiento pleno, el gobierno universitario se ha consolidado definitivamente a partir de los siguientes hechos:

1 Departamentos de Economía y Administración; Ciencias Aplicadas y Tecnología; Humanidades y Ciencias Sociales

- 2017: 4° proceso electoral de elección de Representantes de los estamentos Docente, Estudiantil y Nodocente e integración de los órganos de Gobierno de la Universidad para el período 2017-2021.
- 2019: 5° proceso electoral de elecciones del estamento estudiantil para el período 2019-2021.
- En 2020 se ampliaron los ámbitos de participación en la UNM a partir de la conformación formal y definitiva de los Consejos de Graduados y el Consejo Asesor Comunitario, ambos previstos en el Estatuto de la Universidad.
- 2021: 6° proceso electoral de elección de Representantes de los estamentos Docente, Estudiantil y Nodocente e integración de los órganos de Gobierno de la Universidad para el período 2021-2025.

Es por ello que para la etapa 2022-2027, se propicia fortalecer el funcionamiento de la estructura departamental de la Universidad y de los cuerpos colegiados de gobierno en los Departamentos Académicos, así como el pleno desarrollo de sus capacidades de gestión a partir de las Áreas disciplinares y/o profesionales; estas medidas adquieren su necesario complemento en la expansión y mejora de los servicios centrales de la Universidad, procurando así consolidar sus funciones estratégicas, sustantivas y de administración.

I.4. La formación académica

Pocos meses después de su creación, la UNM inauguró su primer ciclo lectivo con la apertura de seis Carreras de grado y un Ciclo de Complementación Curricular, conformándose entre 2011 y 2015 las doce existentes en la actualidad. El inicio de la formación de posgrado se produjo en 2019.

En 2018 se formalizó la creación de la Escuela Secundaria Politécnica (ESPUNM), dando inicio a su primer ciclo lectivo en 2021; y en 2020 el Consejo Superior de la Universidad aprobó la creación del Instituto Politécnico (ITUNM), conformado en el marco del Programa Universitario de Escuelas de Educación Profesional auspiciado por el Ministerio de Educación de la Nación.

Oferta de formación²

Carreras de grado	
Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología	Ingeniería en Electrónica ³ Licenciatura en Gestión Ambiental ⁴ Arquitectura Licenciatura en Biotecnología ⁵
Departamento Economía y Administración	Licenciatura en Relaciones del Trabajo Licenciatura en Economía Licenciatura en Administración Contador Público Nacional ⁶
Departamento Humanidades y Ciencias Sociales	Licenciatura en Trabajo Social Licenciatura en Comunicación Social Ciclo de Licenciatura en Educación Secundaria Ciclo de Licenciatura en Educación Inicial
Carreras de posgrado	
Especialización en Lectura y Escritura Académica Especialización en Docencia Universitaria ⁷	
Diplomaturas	
Estudios Avanzados en Producción y Gestión del Hábitat Gestión de Iniciativas Económicas Colaborativas y Economía Social y Solidaria	
Otras ofertas de formación	
Escuela Secundaria Politécnica de la Universidad Nacional de Moreno (ESPUNM) Instituto Tecnológico de la Universidad Nacional de Moreno (ITUNM)	

El plantel académico

Los datos expuestos a continuación, provistos por la Secretaría Académica, muestran el crecimiento del plantel docentes entre 2016 y 2020, tomando en consideración las cifras correspondientes a la cantidad de académicos y a las designaciones de cargos docentes.

En 2016:	En 2020:
- 828 designaciones: - 603 académicos ejerciendo funciones de docencia, investigación, transferencia y vinculación tecnológica y extensión. - 135 académicos concursados.	- 1066 designaciones. - 671 académicos ejercen funciones de docencia, investigación, transferencia y vinculación tecnológica y extensión. - 306 académicos concursados.

²Vigente a diciembre de 2021.

³Titulo intermedio: Tecnicatura Universitaria Universitaria en Electrónica.

⁴Titulo intermedio: Tecnicatura Universitaria Universitaria en Gestión Ambiental.

⁵Titulo intermedio: Tecnicatura Universitaria Universitaria en Biotecnología.

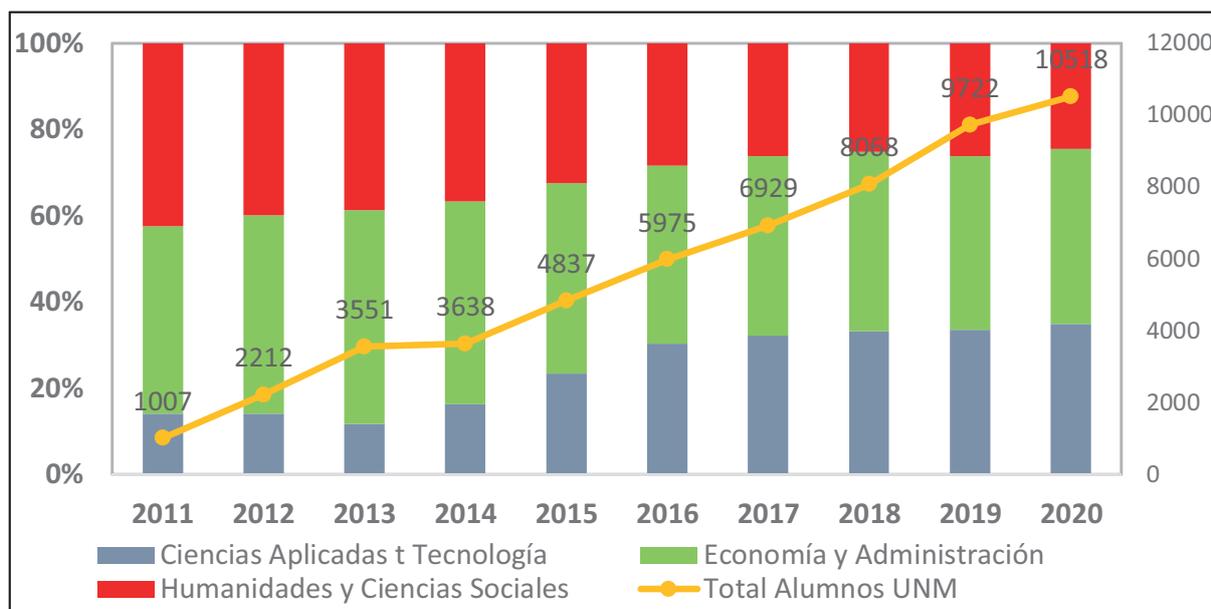
⁶Titulo intermedio: Tecnicatura Universitaria Universitaria Impositivo Contable.

⁷ En proceso de evaluación ante la CONEAU.

Aspirantes y estudiantes

Aspirantes ⁸	
Período 2011-2015: 15.110 aspirantes	Período 2016-2020: 32.825 aspirantes
Este grupo registra un significativo incremento en el período 2016 - 2020 respecto del lustro 2011 -2015, en el orden del 117% ⁹	
Ingresantes ¹⁰	
Período 2011-2015: 7.816 ingresantes	Período 2016-2020: 14.187 ingresantes
En el período 2016-2020 se registró un incremento del 81% respecto del correspondiente a 2011-2015 ¹¹	
Estudiantes de grado	
- El número de estudiantes de grado muestra una evolución favorable, sostenida desde el primer ciclo lectivo. La cifra alcanzada en 2020, que asciende a 10.518, se multiplicó por 10 respecto de 2011.	
- La tasa promedio de crecimiento anual del total de estudiantes para el período 2011-2020 representa un 29,8%.	

Estudiantes de grado por departamento académico y total UNM Período 2011-2020



Fuente: Secretaría Académica

8 El grupo de aspirantes comprende a quienes presentaron la documentación mínima que los habilita para el ingreso (acceso directo y/o participación en el Curso de Orientación y Preparación Universitaria).

9 Estadísticas UNM 2010-2020 N° 1 – Año 2021. http://www.unmeditora.unm.edu.ar/files/Libro-Estadsticas-UNM-digital_en-baja.pdf

10 El segmento de estudiantes corresponde a la suma de los nuevos inscriptos y los reinscriptos en las carreras de la UNM en un año determinado.

11 Estadísticas UNM 2010-2020 N° 1 – Año 2021. http://www.unmeditora.unm.edu.ar/files/Libro-Estadsticas-UNM-digital_en-baja.pdf

La distribución de estudiantes por carrera ha mantenido una relativa estabilidad en el período 2011-2020:

- En el Departamento de Economía y Administración, la carrera de Contador Público Nacional atrajo el mayor número de estudiantes en la casi totalidad del período, salvo de 2011 a 2013, años de mayor atracción de la Licenciatura en Administración.
- En el Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología la carrera de Arquitectura exhibe la mayor cantidad de estudiantes.
- En el Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales, la Licenciatura en Trabajo Social se ha mantenido desde 2011 como la oferta académica de mayor atracción para el estudiantado.

Estudiantes de grado según departamento académico y carrera

Año 2020

TOTAL	10518
CIENCIAS APLICADAS Y TECNOLOGÍA	3671
Ingeniería en Electrónica	736
Lic. en Gestión Ambiental	316
Lic. en Biotecnología	671
Arquitectura	1948
ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN	4274
Lic. en Administración	1158
Contador Público Nacional	2324
Lic. en Economía	325
Lic. en Relaciones del Trabajo	467
HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES	2573
Lic. en Trabajo Social	1616
Ciclo de Lic. en Educación Inicial	92
Ciclo de Lic. en Educación Secundaria	171
Lic. en Comunicación Social	694

Graduados en titulaciones intermedias por departamento académico

Período 2013-2020

Unidad académica y titulaciones	Total 252
Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología	110
Tecnicatura Universitaria en Electrónica	39
Tecnicatura Universitaria en Biotecnología	5
Tecnicatura Universitaria en Gestión Ambiental	66
Departamento de Economía y Administración	142
Tecnicatura Universitaria Impositivo Contable	142

Fuente: Secretaría Académica

Graduados de carreras de grado por departamento académico
Período 2013-2020

Unidad académica y titulaciones	Total 676
Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología	56
Arquitectura	24
Ingeniería en Electrónica	4
Lic. En Biotecnología	2
Lic. En Gestión Ambiental	26
Departamento de Economía y Administración	161
Contador Público Nacional	73
Lic. En Administración	47
Lic. En Economía	14
Lic. En Relaciones del Trabajo	27
Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales	459
Lic. En Comunicación Social	74
Lic. En Educación Inicial	75
Lic. En Educación Secundaria	34
Lic. En Trabajo Social	276

Fuente: Secretaría Académica

I. 5. Sistema Institucional de Educación A Distancia (SIEDUNM)

En 2020 la Universidad aprobó la creación del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIEDUNM) para el desarrollo de las actividades formativas, de investigación y extensión, con la modalidad a distancia y/ o bimodalidad, el cual recientemente ha sido acreditado por la CO-NEAU.

La implementación preliminar de actividades a distancia constituyó una mejora imprescindible para la adaptación a entornos virtuales de actividades que se realizaban en forma presencial antes de las medidas de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio adoptadas ante la pandemia global derivada del COVID-19.

I. 6. Investigación, Vinculación y Transferencia Tecnológica

La UNM lleva a cabo diferentes tipos de proyectos de investigación financiados con recursos propios y/o provenientes de fuentes externas.

Proyectos de investigación realizados en la UNM

Períodos 2011-2015 y 2016-2020

Convocatorias	2011-2015	2016-2020
Total	59	103
Proyectos de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (PICYDT) ¹²	26	37
Proyectos de Investigación (PI) ¹³	14	53
Convocatorias y convenios con organismos nacionales e interuniversitarios ¹⁴	19	13

Fuente: Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica.

Puede observarse que, si bien todas las modalidades registran un incremento, es significativo en el caso de los proyectos PI, que es del 73% respecto del periodo anterior.

Cabe agregar que en 2020 el Consejo Superior de la Universidad aprobó la modalidad de Proyectos Vinculación Tecnológica (PVT) y Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTs).

Proyectos y actividades de transferencia y vinculación tecnológica por unidad académica

Períodos 2011-2015 y 2016-2020

Unidad académica	2011-2015	2016-2020
Total	17	22
Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología	10	12
Departamento de Economía y Administración	2	6
Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales	-	4
Rectorado	5	

Fuente: Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica.

Docentes-investigadores por tipologías de proyecto

Período 2011 – 2015:	Período 2016 – 2020:
- Convocatorias e iniciativas de la UNM: 116 docentes-investigadores.	- Convocatorias e iniciativas de la UNM: 285 docentes investigadores.
- Convocatorias externas y consultorías: 44 docentes-investigadores.	- Convocatorias externas y consultorías: 48 docentes investigadores.

12 PICyDT: Proyectos seleccionados por convocatorias y ejecutados exclusivamente por docentes, no docentes y estudiantes de la UNM, financiados con recursos propios, sujetos a la evaluación de un Comité de Evaluadores Externos.

13 Los Proyectos de Investigación (PI) promueven la producción científica y el desarrollo tecnológico en el marco de orientaciones y temas prioritarios de las carreras que dicta la UNIVERSIDAD. Son evaluados por un Comité Interno de Evaluación. La UNM ha definido que, en la medida que reúnan una serie de requisitos, pueden formar parte de las Convocatorias UNM de Acreditación de Proyectos y ser registrados como PICyDT.

14 Entre otros organismos, se destacan: CONICET; SPU (Cooperativismo y Economía Social en la Universidad); Colaboratorio Universitario de Ciencias, Arte, Tecnología, Innovación y Saberes del Sur (CONUSUR); MINCYT, Programa de Articulación y Fortalecimiento Federal de las Capacidades en Ciencia y Tecnología COVID-19-PISAC.(Convocatoria - COVID 19 “La sociedad argentina en la postpandemia, Convocatoria INNOVART - Programa Piloto de Cooperación Universitaria entre Francia y Argentina en Arte e Innovación

Apoyo a las postulaciones de docentes-investigadores a carrera de investigador

En el período 2017-2020 la Universidad apoyó la presentación de docentes-investigadores a las convocatorias de ingreso a la Carrera del Investigador Científico y Tecnológico CIC-CONICET y a la Carrera del Investigador CIC-provincia de Buenos Aires.

Docentes-investigadores categorizados-Programa de Incentivos del Ministerio de Educación de la Nación

2017: Un centenar de docentes investigadores categorizados en el Programa de Incentivos. 2020: 150 docentes-investigadores en el Programa de Incentivos.

Becas y apoyos a la investigación

- **Becas Doctorales Cofinanciadas:** 4 becarios admitidos en programas de doctorado por la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC)- 4 becas en ejecución con 4 becarios admitidos en doctorados.
- **Becas de Estímulo a la Vocación Científica (EVC-CIN):** 2018-2019, 17 becarios
- **Programa UNM de Incentivos para Estudiantes:** 40 becas de Investigación y Desarrollo Tecnológico otorgadas en 2020 a auxiliares estudiantes que participaron de proyectos de investigación

Gestión de I+D y de vinculación tecnológica

- Constitución del Nodo de la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología.
- Diseño buscador web y conformación de Base de Datos de Proyectos de Investigación y Desarrollo Tecnológico.
- Conformación y publicación del Repositorio Digital Institucional de Acceso Abierto, adherido al Sistema Nacional de Repositorios Digitales.
- Realización de Convocatoria de Acreditación de proyectos e iniciativas de Investigación (reconocimiento y registro).

I. 7. Relaciones Internacionales

Desarrollo de programas de movilidad e intercambios académicos de docentes y estudiantes, destacándose:

- Programa de Intercambio Latinoamericano con México y Colombia “PILA”.
- Programa Académico de Movilidad Educativa “PAME”, iniciativa continental impulsada por la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL).

Participación en los siguientes programas y/o convocatorias:

- Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.
- Convocatorias “Fortalecimiento de los procesos de Internacionalización”, “Programa Argentina – Francia en Arte e innovación (INNOVART).

- Convocatorias de Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias, en el marco del Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA).
- Convocatoria de proyectos CIN, UNM-Université Sorbonne Paris Cité.

Estudio de lenguas extranjeras

- Participación en el desarrollo de actividades y cursos de idiomas inglés, francés y portugués para contribuir a las políticas de internacionalización de la Universidad.

Intervención de la Universidad en reuniones internacionales junto con la realización de visitas y recepción de otras instituciones.

I.8. Extensión Universitaria

Proyectos de Extensión Universitaria

- La primera Convocatoria UNM para la realización de Proyectos de Extensión Universitaria (PEU), en el marco de la financiación aportada por el Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Extensión Universitaria, etapa II. Se presentaron 5 proyectos a marzo 2020, que se vieron imposibilitados de comenzar debido a la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia del COVID-19.
- En el marco de las convocatorias externas de proyectos de Extensión Universitaria prevalecen los auspiciados por la Secretaría de Políticas Universitarias y de otros organismos nacionales (MDSN, INSSJ), entre los que pueden mencionarse: Fortalecimiento de las organizaciones sociales, Promotores de Derechos Humanos, y diversas propuestas encaradas en el marco de la Convocatoria SPU “Universidad, Estado y Territorio”.
- El desarrollo del Programa de Compromiso Social UNM y de Proyectos de Voluntariado Universitario (PVU).
- La implementación del Programa Universitario para Adultos Mayores (UPAMI).

Propuestas orientadas a la ampliación de derechos

- Continuidad del Programa de Promoción de los Derechos Humanos: Convenio con la Secretaría de Derechos Humanos dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (2017); propuestas de sensibilización y formación, la realización de jornadas y talleres y la divulgación de documentos sobre el tema. Desarrollo en 2021 del Seminario de Posgrado “Derechos Humanos: Fundamentos y perspectivas” dirigido a docentes universitarios.
- Adhesión de la UNM a la Ley Micaela, que establece la capacitación obligatoria en género y violencia de género para las personas que se desempeñan en la función pública.
- Conformación del Espacio intersectorial de diálogo en torno a políticas de igualdad de géneros, contra las violencias sexistas y las discriminaciones de la UNM, que impulsó la realización de actividades de capacitación sobre contenidos de la Ley Micaela (a la cual la UNM adhirió) destinadas a autoridades, docentes, estudiantes y nodocentes.

Diplomatura en Gestión de Iniciativas Económicas Colaborativas y Economía Social y Solidaria, Proyecto INICIA – Erasmus, Unión Europea

La UNM forma parte del Proyecto INICIA, proyecto financiado por la Unión Europea dentro del Programa Erasmus, en el cual participan doce universidades de Centroamérica, dos universidades de Argentina (UNM y Universidad Nacional de Quilmes), el Consejo Superior Centro Americano (CSUCA), y cuatro universidades europeas.

I. 9. Gestión y Sistemas de Administración

- 2010 a 2020: Conformación del Sistema de Información Universitaria SIU en sus diferentes módulos: SIU Pilagá, SIU Diaguaita, SIU Mapuche, SIU Guaraní gestión, SIU Guaraní 3w, SIU Koha, SIU Kolla, Moodle, Intranet, SIU Tehuelche, SIU Wichi y SIU Araucano.
- 2020: Puesta en marcha del Sistema Único Documental (SUDOCU): sistema de gestión digital e integral de documentos y gestión de expedientes.
- 2020: Desarrollo informático para la conformación del Sistema Institucional de Educación a Distancia de la Universidad (SIEDUNM).

I.10. UNM Editora

- UNM Editora, creada en 2012, lleva publicados más de 200 títulos de casi un centenar de autores en diferentes colecciones, con un continuo crecimiento de su catálogo.
- En términos de política editorial: publicaciones en formato impreso y en ediciones digitales.
- Ampliación de la estrategia de comercialización: conformación en 2021 de tienda virtual y refuerzo de canales virtuales de venta y de envíos a diferentes puntos del país.
- Desarrollo continuado de presentación de novedades editoriales, edición y publicación de obras elaboradas por miembros de la comunidad universitaria y de otras instituciones.
- Continuación de concurso destinado a la publicación de *operas prima* de escritores noveles del partido de Moreno:

I. 11. Biblioteca

Los servicios y prestaciones realizados por la Biblioteca de la UNM obtuvieron un importante incremento, como se advierte en la Memoria Anual 2019:

- De 2016 a 2019 la cantidad de ejemplares disponibles aumentó en un 52%.
- En el número de títulos disponibles se observa un incremento de 43%.
- Las visitas a la Sala de Lectura en el mismo período muestran también un aumento, consistente en el 35%.

Elaboración de propuestas de conformación de la Biblioteca Pública Digital Memorias y Archivos Históricos de Moreno.

Desarrollo de materiales accesibles para estudiantes no videntes.

I.12. CIUDAD UNM

- Proyecto “Ciudad UNM”: marco de la estrategia comunicacional de la Universidad, plataforma de medios de la UNM de soporte del desarrollo y difusión de las actividades académicas.
- Conforman la plataforma Ciudad UNM Radio (FM 88.7 Mhz), el Centro de Producción Audiovisual, Canal Web Ciudad UNM y La Gazeta de la Universidad Nacional de Moreno.

Centro de Producción Audiovisual y Canal Web Ciudad UNM:

- Realización continua de materiales audiovisuales para promoción y difusión en distintas plataformas, ámbitos y medios.
- Transmisión continua al aire y por vía web de una programación con contenidos de divulgación científica, cultural y de análisis informativo, producida por la comunidad universitaria en temáticas vinculadas con la literatura, la filosofía, la ciencia, la historia, el cine y el deporte abordadas con formatos innovadores y entretenidos.
- Producción de contenidos propios en temas de ciencia, micros de noticias de la UNM, entre otros.

I.13. Desarrollo Edificio, Equipamiento e Infraestructura

En el marco del Plan Maestro de Intervención para el Desarrollo Edificio, Equipamiento e Infraestructura de la Universidad se puso en valor el Edificio Histórico y se realizaron nuevas construcciones.

- 2012 – 2019: realización de obras nuevas por un total de 8.111 m².
- 2012 – 2019: realización de refacciones por un total de 5987 m².
- 2020: la UNM cuenta con el Edificio Histórico, los edificios de aulas Dorrego I, Daract I y Daract II, que suman 76 aulas y 13 laboratorios.
- 2019: Creación del área de Gestión Ambiental, Calidad, Higiene y Seguridad: implementación de políticas en esta materia en el *campus* universitario y en los servicios de laboratorios.
- 2020: Restauración de la sede provisoria de la Escuela Secundaria Politécnica (ESPUNM) de la UNM.
- 2021: se proyecta la inauguración del Edificio de Laboratorios, habiéndose adherido la UNM al Comité Ejecutivo de la Agencia Nacional de Laboratorios Públicos (ANLAP).
- 2021: se estima culminar con las obras del Centro de Servicios de Internacionalización.

Superficie en m², cantidad de aulas y laboratorios
Años 2016 y 2020

Infraestructura	2016	2020
Superficie cubierta acumulada en m ²	16.289	18.287
Cantidad de aulas	71	76
Cantidad de laboratorios	11	13

Fuente: Estadísticas UNM 2010-2020

Está prevista en 2021 la inauguración del Edificio de Laboratorios de la Universidad, en la medida que se cumplan las condiciones de factibilidad estimadas.

I. 14. La actividad universitaria en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19

En este contexto, se conformó el Comité de Emergencia para agilizar la toma de decisiones en relación a COVID 19. Puesta en funcionamiento del “Foro COVID-19” en la página web institucional.

La UNM llevó a cabo un notorio esfuerzo para adaptar y llevar a cabo las actividades académicas y de gestión. Para ello fue necesario la mejora e incorporación de instrumentos tecnológicos y la realización de modificaciones organizacionales acordes a los entornos virtuales.

- Ajuste de sistemas e infraestructura tecnológica de conectividad y de redes.
- Adquisición de equipamiento informático para agilizar y asegurar el tráfico de datos; implementación de VPN (Virtual Private Network). Soporte a los usuarios para la implementación del trabajo remoto. Adquisición de servidores para optimizar la performance de los sistemas.
- Ampliación del uso de ancho de banda para mejorar la navegación en diversos espacios de la Universidad.
- Adecuación de procedimientos administrativos y de gestión al teletrabajo. Aprobación del Consejo Superior de modificaciones en los procesos de adquisición de bienes, servicios y obras.
- Incorporación de personal a las áreas y reorganización de equipos preexistentes. Adecuación de procedimientos de otorgamiento de licencia para personal docente, nodocente y estudiantes y personal exceptuado.

En materia de Higiene y seguridad:

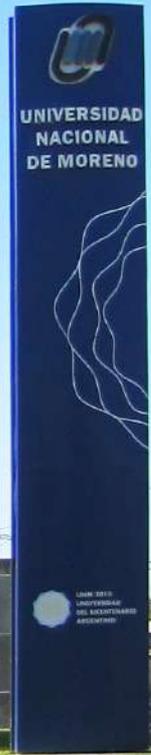
- Acondicionamiento de espacios y adquisición de insumos sanitarios.
- Aplicación del Instructivo de Gestión Ambiental, Calidad e Higiene y Seguridad Laboral.
- Reasignación de funciones en áreas de seguridad y de mantenimiento.

En cuanto a las actividades académicas:

- Aprobación por parte del Consejo Superior de las Pautas Generales para el Desarrollo de Actividades Académicas a Distancia para Carreras bajo la Modalidad Presencial, incorporadas al Reglamento General Académico de la Universidad. La formulación de estas pautas sentó las bases para la posterior formulación del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) de la Universidad.
- Desarrollo del ciclo lectivo bajo la modalidad virtual.
- Elaboración de materiales y espacios virtuales de apoyo y de consulta técnico-pedagógica para docentes y estudiantes.
- Conformación del espacio “Enseñar en la UNM”: asistencia técnica y capacitación en educación a distancia para docentes.
- Seguimiento del desempeño de estudiantes en el contexto de la enseñanza virtual.
- Desarrollo de la Plataforma UNMTube, entre otras herramientas.
- “UNM Editora en Casa”.
- Realización de una campaña especial por redes sociales durante el ASPO con el propósito de acercar a la comunidad un conjunto de títulos de acceso gratuito.

Centro de Producción Audiovisual y Canal Web Ciudad UNM:

- En el contexto de pandemia, se incluyeron producciones con información sobre síntomas, contagios y cuidados.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE MORENO

FUNDADA EN
1953

II. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO

La planificación ha sido una característica distintiva de la UNM desde su creación; tal como fuera ya señalado, el Plan Estratégico Plurianual 2022-2027 (PEP 2022-2027) implica una línea de continuidad con los principios y objetivos planteados en los documentos fundacionales de la Universidad, que constituyeron un marco de referencia valedero para orientar sus actuaciones durante su primera década de andadura. Corresponde señalar asimismo la implicación de las autoridades y de la comunidad universitaria en los procesos de planeamiento y evaluación, constituyendo un claro ejemplo la conformación de la Comisión de Evaluación Institucional (2013) (Resolución UNM-CS N° 24/13) y de Planeamiento Institucional (2016) (Resolución UNM-CS N° 231/16), ambas fusionadas en 2021 en la Comisión de Autoevaluación Institucional y de Planeamiento Estratégico Plurianual (Resolución UNM-R N° 660/21).

Estos antecedentes y la aprobación de los Lineamientos para la formulación Plan Estratégico Plurianual (Resolución UNM-CS N° 276/16) dieron lugar a la conformación de la plataforma básica del ideario de una Universidad de derechos; ofrecen el marco de referencia y de sentido para el desarrollo integrado de los programas que han de ejecutar las unidades estratégicas, sustantivas y de administración, entendiendo que ciertos procesos de mejora implican horizontes temporales que exceden el corto plazo. Se trata de lineamientos generales, comunes al conjunto de la Universidad, cuya vigencia no se inicia o culmina en la fecha formal de apertura o finalización de una programación.

II.1. Estructura del PEP 2022-2027

En el presente documento pueden apreciarse tres partes principales, caracterizadas por propósitos diferentes.

- En una primera parte se presenta la UNM mediante un breve *racconto* de su historia y una somera caracterización de su situación actual; a estas descripciones se agrega la explicitación del proceso de planeamiento adoptado para la elaboración del presente Plan.
- Una segunda parte explicita el marco político-institucional del Plan: principios y valores establecidos, en tanto fundamento del perfil institucional que la comunidad universitaria aspira a consolidar en los próximos diez años.
- La última parte, de índole programática, expone los programas que propone el presente Plan: Formación Académica; Ciencia, Tecnología e Innovación; Extensión Universitaria, y Gobierno y Gestión Institucional. Los programas expresan la especificidad de las funciones sustantivas, estratégicas y administrativas de la Universidad, adecuando en su formulación los principios y ejes estratégicos definidos en el marco político-institucional, sin perder de vista el carácter sistémico y las articulaciones e interdependencias de dichas funciones y los principales problemas identificados en las primeras Autoevaluación Institucional y Evaluación Externa de la Universidad. En la formulación de cada programa se plantea una breve fundamentación política y conceptual, los objetivos generales y los principales proyectos y líneas de acción que permiten apreciar cuáles son los logros que la UNM se propone alcanzar.

II.2. Organización del proceso de elaboración del PEP 2022-2027

El Consejo Superior de la Universidad aprobó en julio de 2020 el Plan de Trabajo (Resolución UNM-R N° 103/20) que pauta el proceso de elaboración del Plan: fases, actividades y productos a lograr, equipos participantes y cronograma de ejecución.

En consecuencia, este proceso de planificación fue llevado adelante por la citada Comisión de Evaluación Institucional y Planeamiento Estratégico integrada por toda la comunidad universitaria, cuya coordinación ejecutiva estuvo a cargo, primero, del Vicerrectorado y luego, a partir de la actual gestión de gobierno de la UNM (junio de 2021), por el Coordinador del Programa de Desarrollo Académico y Política Universitaria, con dependencia directa del Rectorado.

La elaboración del Plan Estratégico se concretó en las siguientes fases:

- Fase inicial, destinada a la definición del marco político institucional, los lineamientos y objetivos generales del Plan.
- Segunda fase, consistente en la elaboración preliminar por parte de comisiones *ad hoc* de los programas concernientes a las funciones universitarias: Formación Académica; Ciencia, Tecnología e Innovación; Extensión Universitaria; Gobierno y Gestión Institucional.
- Tercera fase, fundamentalmente orientada a la difusión de la propuesta y el debate con la comunidad universitaria, con los Consejos de Graduados y por último con el Consejo Asesor Comunitario. Los aportes realizados en este proceso participativo enriquecieron la versión definitiva del anteproyecto del documento del Plan, para su presentación y aprobación definitiva por parte del Consejo Superior de la Universidad.¹

Por otra parte, teniendo en cuenta que las reflexiones y los debates sobre el sentido de la Universidad forman parte inescindibles de la vida académica, en la etapa de elaboración programática se ha organizado un ámbito para “pensar la Universidad”, que contó con la colaboración de especialistas y concitó la amplia participación de la comunidad universitaria. Ello ha contribuido a bosquejar escenarios y a armonizar la “universalidad de la Universidad” con las singularidades del contexto espacial y temporal de la UNM.

II.3. El enfoque de planeamiento

La UNM se propone consolidar la impronta de compromiso y colaboración con el desarrollo del territorio local y la mejora de la calidad y la igualdad de la educación superior; son principios de notoria relevancia que marcaron la fundación de la Universidad y su primera década de funcionamiento, aunque –sin dudas– de difícil concreción. La institución universitaria está atravesada por las macro-estructuras y la historicidad del sistema social, aspectos estos que inciden y afectan el logro de los cometidos antedichos; no obstante, la elaboración de un plan estratégico significa una apuesta a la capacidad institucional para problematizar el presente y elaborar propuestas que amplíen el derecho a la educación y afiancen la calidad y la igualdad.

En tanto herramienta de gobierno, la UNM concibe al planeamiento estratégico como un ámbito para pensar el futuro institucional, pero también “hacer” ese futuro. Es una perspectiva que plantea un conjunto de cuestiones de orden conceptual, metodológico y organizativo:

¹ Finalmente aprobado por el Consejo Superior de la Universidad por Resolución UNM-CS N° 876/21.

- El logro de los objetivos formulados en los programas y proyectos del presente Plan descansa, en buena medida, en propuestas innovadoras y factibles, sustentadas en adecuados diagnósticos de los problemas a resolver, sin hacer caso omiso del contexto societal circundante y mediato en el que se inscriben.
- Es claro que en la realidad institucional y societal los problemas son, por lo general, complejos y dinámicos, estando asociados al juego de estructuras, relaciones de poder y condiciones que inciden en su aparición y sostenimiento en el tiempo. Por ello, las alternativas a diseñar para resolver o mitigar una situación problemática deben reconocer sus variadas dimensiones y relaciones, a la par de indagar cuáles son los grupos sociales implicados de diferente manera.
- Lógicamente, en la formulación de los programas del PEP 2022-2027 no es posible aprehender la globalidad de las situaciones problemáticas antes planteadas. Sin embargo, se procuró que las propuestas programáticas se sustentaran en una cabal comprensión de la especificidad de las funciones universitarias y de su carácter sistémico e interdependiente, así como de las diferentes lógicas y racionalidades que atraviesan la práctica social y los procesos de construcción institucional de la Universidad.
- En esta línea, como los programas se proponen intervenir en un campo de problemáticas en las que se entrecruzan y solapan diferentes dimensiones y temporalidades, es de suma importancia avanzar en forma progresiva, conforme a la consolidación del funcionamiento de la Universidad, hacia el desarrollo de un segmento de programas integrales para el estudio de problemáticas complejas, que incluyan abordajes interdisciplinarios, interinstitucionales y cronogramas plurianuales, entre otros aspectos.
- Por último, pero no por ello menos importante, cabe aludir a la importancia de conformar en forma progresiva equipos interdisciplinarios, que aporten el diseño de escenarios de futuro y a la elaboración de perspectivas críticas de mediano y largo plazo a fin de orientar los procesos de formulación y ejecución.

II.4. La Implementación del Plan Estratégico

La efectividad del PEP 2022-2027 descansa en buena medida en la conformación de un modelo organizativo y de gestión que facilite la conexión entre las fases de elaboración del Plan Estratégico Plurianual y de los consiguientes planes operativos anuales (Plan Anual de Actividades), que año a año se plasman con la participación de todas las dependencias de la Universidad y aprueba el Consejo Superior, en el contexto de la aprobación del presupuesto general de gastos y recursos. Es decir, se trata de promover la imbricación de la propuesta estratégica en el hacer cotidiano de las diferentes unidades, de modo de generar un círculo virtuoso entre los momentos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación, a sabiendas de que no hay una separación tajante, sino una lógica iterativa.

En consecuencia, la estructura de implementación del Plan contempla:

- La conformación de diferentes instancias y formatos de coordinación, según sean las etapas de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan.
- El diseño de una estrategia general de implementación que contemple el periodo 2022-2027, identifique recursos críticos, ejes prioritarios de acción y condiciones de viabilidad necesarias para la formulación de los planes anuales. Así, la operacionalización de políticas y objetivos generales en períodos anuales, puede contar con la viabilidad y la flexibilidad necesarias para

la adaptación a coyunturas internas y del entorno, sin olvidar por ello las prioridades generales establecidas.

- La ejecución de las actividades previstas en los planes anuales, acompañadas de la formalización de dos modalidades de seguimiento, que comprenden (a) un primer nivel de seguimiento técnico y de control de gestión y (b) un segundo nivel, de carácter más estratégico, asociado a la realización de análisis de estrategias, la indagación de problemas de ejecución y la implementación de estudios de implementación complementarios.
- Las evaluaciones intermedia y final del Plan Estratégico, destinadas a valorar la pertinencia, la direccionalidad de las actuaciones y el logro de los resultados planteados en el Plan Estratégico. Un hito en este propósito ha de ser la realización de la evaluación intermedia del Plan Estratégico (estimada para 2023), que coincidirá con período de realización de la segunda Autoevaluación Institucional de la Universidad, un insumo importante para la evaluación final del Plan Estratégico Plurianual.

III MARCO POLÍTICO-INSTITUCIONAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

La propuesta del Plan Estratégico Plurianual UNM 2022–2027 encuentra su marco de referencia político y normativo en el Estatuto y el Proyecto Institucional UNM 2011–2015, así como en los Lineamientos para la Formulación del Plan Estratégico Plurianual antes referido, todos concordantes con la impronta de una “Universidad del Bicentenario”. En su conjunto, incluyen principios y lineamientos que orientaron las actuaciones realizadas en la primera década de funcionamiento de la UNM, constituyendo necesarios antecedentes para el diseño de una perspectiva de mediano y largo plazo que consolide la experiencia acumulada y proyecte el perfil y la identidad institucional.

III.1. Misión, objetivos y valores de la Universidad Nacional de Moreno

La Universidad Nacional de Moreno tiene como objetivo general la promoción del desarrollo integral de su región de pertenencia por medio de la generación y transmisión de conocimientos e innovaciones científico-tecnológicas que contribuyan a la elevación cultural y social de la Nación, al desarrollo humano y profesional de la sociedad y a la solución de sus problemas, necesidades y demandas. Con ese objeto, desarrollará actividades concurrentes de enseñanza, investigación, vinculación y extensión que propendan al desarrollo de la sociedad¹.

Sobre la base del objetivo general, que constituye la razón de ser y misión de la UNM, se han establecido los siguientes objetivos específicos²:

- Desarrollar y transmitir conocimientos y habilidades de carácter científico-técnico, humanístico, profesional y artístico, así como también prestar servicios a la comunidad a través de actividades convergentes de enseñanza, investigación, vinculación y extensión, procurando en todo momento el desarrollo socio-económico regional y nacional y la preservación y/o mejoramiento del medio ambiente.
- Organizar e impartir Educación Superior Universitaria, presencial o a distancia, mediante trayectos curriculares de pregrado, grado y posgrado, privilegiando la implementación de una oferta diversificada de carreras con capacitación práctica que atiendan las expectativas y demandas de la sociedad, la cultura y la economía.
- Implementar y ejecutar actividades de generación y sistematización de conocimientos mediante modalidades de investigación básica, aplicada y de desarrollo experimental y aplicación tecnológica, otorgando prioridad a las necesidades y problemáticas locales y nacionales para producir conocimientos específicos y contribuir al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la Nación.
- Desarrollar la enseñanza en el marco de concepciones pedagógicas y didácticas que promuevan la incorporación de nuevos contextos, tecnologías, metodologías y estrategias de enseñanza-aprendizaje.
- Formar graduados capaces de ejercer un rol profesional activo en el desarrollo económico sustentable y el progreso social y cultural de la sociedad, desde una perspectiva que integre la

¹ Cuestiones planteadas en el art 3º del Estatuto de la UNM.

² Estatuto UNM, artículo 4º.

competencia profesional con el humanismo y la solidaridad social, con conciencia de las necesidades y particularidades locales y nacionales.

- Realizar acuerdos o convenios de articulación y cooperación con organismos municipales, provinciales, nacionales o federales e internacionales, con organizaciones sociales, profesionales, científicas, técnicas o culturales y con empresas públicas o privadas de toda índole, que contribuyan al logro de los objetivos de la UNM.
- Prestar servicios y brindar asesoramiento, rentado o no, o asociarse con terceros para el desarrollo y explotación de bienes físicos o intelectuales, en interés de propender al logro de los objetivos de la Universidad.
- Promover, organizar, coordinar y llevar a cabo programas o acciones de cooperación comunitaria, de servicio público y/o voluntariado, tendientes al desarrollo cultural, científico, político, social y económico del Partido y región de pertenencia de la UNM, con el objeto de contribuir a la resolución de los problemas de la comunidad y, en especial, al mejoramiento de las condiciones de vida de aquellos sectores socialmente más postergados.
- Constituir una comunidad de trabajo plural integrada por docentes, estudiantes, graduados, personal no docente y por grupos e instituciones de la sociedad, abierta a las exigencias de su tiempo y de su medio, que garantice la democratización del conocimiento y la enseñanza como herramienta de transformación y equidad de la sociedad.
- Realizar acciones a favor de la equidad en el ingreso y la retención y promoción de aquellos estudiantes con vocación y empeño académico que por motivos económicos se encuentren en situación de riesgo de abandonar sus estudios.
- Contribuir a la recreación, preservación y difusión de la cultura y a la memoria y rescate de obras trascendentales de pensadores y artistas locales, nacionales, latinoamericanos y populares mediante la realización de un amplio abanico de actividades.
- Coordinar las actuaciones en materia de formación, investigación, vinculación y extensión con las universidades y el sistema educativo de la región de pertenencia de la UNM.
- Desarrollar una política editorial y bibliotecológica que contribuya a la excelencia académica.
- Mantener vínculos permanentes con los graduados y promover su formación continua, actualización, perfeccionamiento y/o especialización profesional.

El Estatuto de la Universidad establece además los valores que orientan su actuación³:

- Espíritu democrático, ético y solidario, como lo establece la Constitución Nacional.
- Respeto y defensa de los derechos humanos, la no discriminación y la confraternidad entre los seres humanos.
- Promoción de la igualdad de oportunidades.
- Reconocimiento de la educación en todos sus niveles como un derecho humano universal.

Estas definiciones guardan consonancia con lo expresado en la Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe -CRES 2018-⁴, en cuya Declaración se proclama a la educación superior como un bien público social, un derecho humano y universal y un deber de los Estados. En el texto se expresa además que el conocimiento -su acceso y uso- es un bien social, colectivo y estratégico, esencial para la emancipación social y la integración de América Latina y el Caribe.

³ Estatuto UNM, artículo 3°.

⁴ Celebrada en Córdoba, Argentina, en junio de 2018.

III.2. Universidad y porvenir

Los fines y objetivos antes expuestos expresan el compromiso político y ético de la Universidad con su comunidad y el entorno regional y nacional, entendiendo que su creación supone un proceso de democratización que es necesario sostener y afianzar mediante el desarrollo de políticas de formación, de producción, transferencia, difusión del conocimiento científico y tecnológico y de cooperación con diversos grupos y sectores de la sociedad.

La visión de la Universidad

El PEP 2022-2027 plantea un horizonte de sentido para los próximos diez años y un conjunto de ideas y lineamientos que pre-configuran una visión de la UNM 2030 que es consonante con los principios establecidos en su marco estatutario. Obviamente, esta imagen de futuro no está desligada de una historia institucional que, si bien breve, se ha destacado por un espíritu de transformación inscripto en la historia de más larga duración de políticas estatales y luchas sociales para sostener y ampliar el derecho a la educación. La visión UNM 2030 permite asimismo discernir nuevos derroteros del modelo de calidad que la Universidad referencia en un sistema valorativo adecuado a su contexto societal y temporal y, obviamente, al Sistema Nacional de Educación Superior.⁵

Huelga añadir que las ideas sobre el futuro de la Universidad constituyen una declaración cuya importancia no se agota en un enunciado que describe el derrotero institucional. Sin hacer caso omiso de su relevancia, es deseable que esta declaración de principios adquiera una fuerza performativa, cuya potencia práctica se verifique en la consolidación de la identidad institucional y de sus contribuciones.

En tal sentido, la visión de la UNM 2030 puede desplegarse en dos registros: en la creencia en determinados principios y en un acto de enunciación: “creer y confiar” en que es posible materializar dichas aspiraciones.

De acuerdo con lo antedicho, la imagen de la UNM proyectada en el PEP 2022-2027 constituye el fundamento de la agenda estratégica y programática de dicho periodo: es claro que no es un programa completo, sino un horizonte a alcanzar en forma progresiva, en la medida que la UNM vaya logrando:

Consolidarse como una Universidad con protagonismo en su región de influencia y proyección provincial, nacional y latinoamericana, comprometida con la educación superior como derecho humano universal, conforme a los principios de excelencia, pertinencia e igualdad.

Principios orientadores del Plan Estratégico

Como ya fuera señalado, la UNM concibe a la educación como derecho humano universal, afirmación que encuentra sus raíces en la Declaración de 1948⁶ y en las sucesivas ampliaciones efectuadas en pactos internacionales, si bien estos no proclaman la obligatoriedad y la gratuidad

⁵ Si bien no se ha formalizado la aprobación de esta visión orientadora en particular como horizonte de planeamiento a más largo plazo, se encuentra presente en el PEP 2022-2027.

⁶ En la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948) la gratuidad comprende únicamente la educación obligatoria, si bien se alude a la importancia de su progresividad.

de la educación superior⁷. En este terreno es particularmente relevante la tradición argentina, que ha sancionado ya en 1949 la gratuidad y el acceso sin restricciones a la Universidad (claro que con interrupciones realizadas en períodos dictatoriales), incrementándose en las últimas décadas el número de instituciones y, con ello, la ampliación de las oportunidades de realizar estudios superiores para numerosos jóvenes y adultos.

La Universidad de Moreno se reconoce en esta tradición y en el movimiento de las “Universidades del Bicentenario”, creadas en 2010 para responder a la demanda creciente de educación superior, en el marco de políticas públicas que democratizaron el acceso a este nivel de enseñanza. Por ello, la institución se propuso delinear nuevos objetivos, aunque sin perder la línea de continuidad con los principios fundacionales del planteamiento estratégico aprobados en 2016, consistente en un conjunto de lineamientos para la formulación de políticas orientadas al desarrollo y diálogo interinstitucional; la formación académica; la investigación, servicios, transferencia y vinculación tecnológica; la extensión universitaria; la internacionalización y el desarrollo institucional y organizacional⁸. Puede mencionarse a este respecto:

- El sentido otorgado al derecho a la educación superior en los “Lineamientos para una política académica, con especial atención al acceso, retención y permanencia”⁹, no se agota en la gratuidad de la enseñanza de grado o en el ingreso sin condiciones. El “derecho a la Universidad” implica verificar y concretar el principio normativo en el conjunto de las políticas y prácticas atinentes a las variadas cuestiones a atender en la ampliación de derechos a nuevos sujetos y/o áreas de actuación.
- Desde la perspectiva de la excelencia académica, habitualmente asociada a la noción de calidad, la Universidad afirma la importancia de no limitar su alcance a las actividades de formación, al comprender también las funciones de investigación, vinculación, transferencia tecnológica y extensión. En este sentido, se aceptan los criterios habitualmente definidos, entendiendo a la vez que la calidad no puede disociarse de las condiciones histórico-sociales del territorio del que forma parte la Universidad. Por ello, la calidad

[Es] un constructo social que implica la elección de un sistema valorativo de referencia, propio de un determinado espacio y tiempo particulares. A partir de esta concepción de la calidad, resulta necesario organizar el sistema de referencia que permita guiar la reflexión colectiva de la comunidad académica acerca de su quehacer y el modo en que el mismo permite alcanzar los propósitos de la Universidad¹⁰.

- En cuanto a los “lineamientos para una política de investigación, servicios, transferencia y vinculación tecnológica y extensión universitaria”¹¹, se alude a las contribuciones del conocimiento a la realización personal, a la construcción crítica de identidades colectivas y a la resolución de problemáticas sociales. De allí una formación sustentada en la actualización científico-tecnológica, la selección plural de saberes y una mirada crítica a tradiciones institucionalizadas. Una clave de excelencia implica, asimismo, asumir el carácter de bien público y de construcción social que tiene todo conocimiento, aceptando la diversidad que le es inherente.
- En lo relativo a la pertinencia social, en los “Lineamientos para una política educativa orien-

7 En el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ONU, 1966) se señala, por ejemplo, que la enseñanza superior debe hacerse igualmente accesible a todos y lograr progresivamente su gratuidad. En las Observaciones Generales a este Pacto, aprobadas en 1999 por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la ONU, se definen criterios para asegurar el derecho a la educación, muchos de los cuales pueden adaptarse al ámbito universitario.

8 Lineamientos para la Formulación del Plan Estratégico Plurianual aprobados por la Resolución UNM-CS N°276/16.

9 Lineamientos... op. cit.

10 Proyecto Institucional de la UNM 2011-2015, Primera Parte, Cuerpo General, Versión abreviada, p. 57. Disponible en: <http://www.unm.edu.ar/documentos/proyectoinstitucional.pdf>

11 Lineamientos... op.cit.

tada al desarrollo y al diálogo interinstitucional”¹² se explicitan las contribuciones de la Universidad al desarrollo humano, sustentable y endógeno del territorio, la mejora de capacidades tecnológico-productivas y la organización colectiva para interpretar y transformar la realidad social, confirmando a la sustentabilidad ambiental un foco de atención principal. Es claro que la Universidad debe afrontar su compromiso y responsabilidad ante la sociedad y el Estado con autonomía política y función crítica. Estas afirmaciones implican afianzar el diálogo y la vinculación con instituciones y grupos sociales, así como procesar e interpretar necesidades y demandas a la luz del *ethos* institucional y de las capacidades y condiciones de la Universidad. Concebida de este modo, la pertinencia ha de ser resuelta a la luz de la especificidad de cada función universitaria: el principio no encierra el mismo significado en diferentes disciplinas, actividades de laboratorio o los proyectos de investigación, extensión, vinculación y transferencia tecnológica o internacionalización.

- La referencia a la igualdad implica en primer lugar su ligazón con la educación como derecho humano universal: igualdad de oportunidades –en cuanto al ingreso sin restricciones y gratuidad de la formación- e igualación de posibilidades para continuar y culminar los estudios –es decir, puesta en práctica de políticas que favorezcan una mayor justicia social, tales como las destinadas a compensar diversas situaciones de desigualdad que atraviesan la vida de muchos estudiantes-. No obstante, un argumento irrefutable subraya que la búsqueda de una mayor igualdad de oportunidades y de posibilidades nunca es completa ni perfecta, ya que la universalización del derecho a la educación depende de otras esferas de aplicación de los derechos humanos (dada la interdependencia de los mismos), así como la resolución de desigualdades estructurales, aspectos estos fuera de las posibilidades de acción de las instituciones educativas. Es claro que las medidas igualitarias no pueden limitarse al abordaje de las desigualdades socioeconómicas, ya que efectos de igualdad pueden alcanzarse también mediante el reconocimiento de la equivalencia de las diferencias de colectivos subalternos o discriminados, la igualdad de géneros y la lucha contra todo tipo de violencias, incluyendo las sexistas y las discriminaciones.
- La conformación de “lo público en la universidad pública” es otra esfera en la que puede abordarse la igualdad; pueden plantearse en este sentido los ámbitos de debate o deliberación entre miembros de la comunidad universitaria y grupos sociales. Si bien en estos ámbitos rigen principios de igualdad y simetría de los participantes, es importante que –como se expresa en el Proyecto Institucional- la Universidad pueda sostener una dinámica de interacción que consolide la reciprocidad y el mutuo enriquecimiento de la cultura académica y la cultura popular, potenciando la especificidad de ambas perspectivas para ampliar sus horizontes de acción.

Sin duda, en la generalidad de los principios radica su politicidad; a la hora de formular políticas, el amplio consenso que suscitan la igualdad, la excelencia o la pertinencia y los lineamientos antes enunciados pueden derivar en polémicas sobre la definición misma de lo que significan y cuáles son las estrategias conducentes. Los principios se plasman en enunciados abstractos y generales, rasgos que explican su carácter histórico y abierto y la medida en que su traducción en normas o políticas constituye solo una concreción aproximada, que puede ocasionar acalorados debates o controversias. Allí radica la pluralidad de la dinámica universitaria, que la UNM reconoce en su Estatuto al afirmar [...] “la libertad académica [y promover] la convivencia plural de las diversas corrientes, teorías y líneas de pensamiento en búsqueda permanente de la excelencia académica”¹³.

¹² Lineamientos... op.cit.

¹³ Art. 5º, Estatuto UNM.

III.3. Ejes Estratégicos 2022-2027

Los principios de excelencia académica, pertinencia social e igualdad plasmados en los Lineamientos antes expuestos constituyen antecedentes de relevancia para la fundamentación del presente Plan. A este respecto se plantean tres ejes estratégicos que mantienen entre sí relaciones de interdependencia y de mutua implicación y expresan en forma resumida la perspectiva política y académica de la UNM. Por ello, el planteamiento de cada eje debe reflejarse en las orientaciones de los programas que forman parte del PEP 2022-2027.

Eje estratégico 1

Contribuir al desarrollo territorial del área de influencia de la Universidad mediante la implementación de una política integral de mediano plazo que incluya componentes de valor, utilidad social y crítica en las actividades de docencia, investigación, vinculación, transferencia tecnológica y extensión y formalice relaciones de colaboración y reciprocidad con diferentes sectores de la sociedad local para la articulación e integración de expectativas, conocimientos y saberes.

Eje estratégico 2

Promover procesos de transmisión, producción, aplicación y transferencia de conocimientos que consoliden el patrimonio científico-tecnológico de la Universidad, el desarrollo de áreas de vanguardia, su relación con prioridades regionales y nacionales, así como la formación de ciudadanos críticos y proclives al compromiso con la transformación comunitaria, la apropiación social de la ciencia y la tecnología y la búsqueda de una continua ampliación de derechos.

Eje estratégico 3

Propiciar el fortalecimiento y la innovación del gobierno y la gestión institucional, académica, comunicacional y administrativa de la Universidad a fin de promover sentidos de pertenencia e integración de la comunidad universitaria, la búsqueda de la igualdad en sus diversas dimensiones (de género, intercultural, de accesibilidad e inclusión de las personas con discapacidad), la valoración de la calidad y la sustentabilidad ambiental, así como el afianzamiento de las interacciones de la UNM en los espacios interinstitucionales de referencia de la educación superior y su legitimación en su área de influencia.

IV. PROGRAMA DE FORMACIÓN ACADÉMICA

IV.1. Caracterización de la función: Enfoque político y conceptual

El Programa de Formación Académica expresa sus objetivos, lineamientos programáticos y secciones en concordancia con los principios y ejes estratégicos definidos para el conjunto de la Universidad. Por tanto, los principios de excelencia académica, pertinencia social e igualdad marcan la direccionalidad de los objetivos y las líneas de actuación propuestos. Se sustenta, a su vez, en el Proyecto Institucional 2011-2015 y en los Lineamientos orientadores para la formulación del Plan Estratégico Plurianual de la UNM del año 2016, que constituyen sus antecedentes. En lo que respecta al Sistema Nacional de Educación Superior, como es lógico suponer, la propuesta se ha elaborado en consonancia con lo establecido en la Ley N° 27.204 de “Implementación efectiva de la responsabilidad del Estado en el nivel de educación superior”, a la par de la atención de los criterios definidos por la CONEAU para la evaluación de la educación superior.

La UNM inscribe su misión en el marco de un proceso de desarrollo e inclusión social, que requiere afianzar un capital social e institucional que encuentra una de sus condiciones de posibilidad en la ampliación progresiva del acceso al conocimiento en todas sus facetas. Este requerimiento interpela precisamente a la Universidad en su carácter de institución con responsabilidades en la producción y transmisión del conocimiento más complejo y especializado.

El Programa, como organizador de objetivos y de prácticas sociales institucionales deseadas, compromete diversas áreas institucionales, comprendiendo al conjunto de actores de la comunidad universitaria; implica un sistema de decisiones interdependientes y enuncia procesos y acciones de distinta envergadura, complejidad y distribución temporal. Rescata la visión de totalidad de la institución y por tanto persigue la superación de una visión fragmentada de las áreas y de los sectores constituyentes del conjunto institucional. De allí las relaciones de interdependencia y de mutua implicación que el presente Programa mantiene con los relativos a Ciencia, Tecnología e Innovación y Extensión Universitaria y su inserción en el marco más general y abarcativo del Programa de Gobierno y Gestión Institucional.

Esta perspectiva orienta las decisiones que la UNM se propone encarar en el período 2022-2027, atinentes –entre otras propuestas– a la creación de nuevas unidades académicas, la expansión de la formación de posgrado, una mayor articulación con los niveles de educación secundaria y superior no universitario, así como el establecimiento de las bases pedagógicas, tecnológicas, organizativas e institucionales que permitan desarrollar, adaptar e incorporar innovaciones para mejorar las prácticas de enseñanza y de aprendizaje que tienen lugar en su seno.

En tal sentido, el Programa de Formación Académica define el alcance, la magnitud y direccionalidad de las líneas de actuación prioritarias asociadas a esta función sustantiva del quehacer universitario, que centra su perspectiva en la construcción colaborativa y participativa de los diversos protagonistas de los procesos de aprendizaje y de enseñanza. Por consiguiente, en la perspectiva de una cultura de planificación y de evaluación sistemática y continua, el Programa se define como una propuesta de trabajo abierta a la revisión y, por ende, a la ponderación de las posibilidades de apertura de líneas de trabajo no planteadas inicialmente, en virtud de capacidades institucionales y recursos existentes en el momento de formulación del Plan Estratégico 2022-2027.

IV.2. Fundamentación y justificación

La complejidad que adquiere la formación en el nivel de educación superior supone la búsqueda de consensos en torno de objetivos fundamentales que orienten acciones, esfuerzos y recursos para llevar a cabo un proceso sostenido y sustentable de mejora de la propuesta formativa. A este respecto, para el período 2022-2027 la Universidad se propone fortalecer los principales logros y avanzar en la resolución de problemas destacados en las primeras Autoevaluación Institucional y Evaluación Externa de la UNM. En forma complementaria se plantea continuar y profundizar los ejes temáticos de la política de formación académica establecidos en el Proyecto Institucional 2011-2015 y en los “Lineamientos orientadores para la formulación del Plan Estratégico Plurianual del año 2016”:

- El desarrollo sustentable basado en el fortalecimiento de capacidades endógenas, la relevancia del trabajo como factor de generación de actividades económicas y culturales.
- El desarrollo de capacidades tecnológico-productivas ligadas a la construcción del hábitat y a la conexión funcional al espacio global.
- El desarrollo humano y comunitario.
- El desarrollo de la capacidad de interpretar la realidad social, contribuir a la organización de la acción colectiva y participar en la vida político-institucional.
- La contribución del conocimiento a la realización personal y comunitaria y a la construcción crítica de la propia identidad.

En consonancia con lo antedicho, la formulación del Programa responde a un análisis crítico y un consecuente posicionamiento ante diversos desafíos vinculados al desarrollo académico, entre ellos:

- La concepción de la educación superior como un Derecho Humano Universal, principio que se concreta en políticas y estrategias orientadas a promover la inclusión y la permanencia de los estudiantes y a brindar atención especial al estudio y apoyo a las trayectorias académicas de los estudiantes en virtud de la ampliación de la matrícula, el acceso inclusivo y las dinámicas de estudio de las nuevas generaciones.
- La adopción de una perspectiva sobre el proceso educativo como un sistema dinámico y complejo, en construcción, que abarca a la totalidad de la Universidad, compromete la participación, colaboración e integración de las distintas unidades que la componen y la convivencia plural de corrientes, teorías y líneas de pensamiento como requisito indispensable para la búsqueda de la excelencia académica.
- La afirmación de la relevancia de afianzar una impronta de “territorialidad académica” de la propuesta formativa de la UNM supone la vinculación de la labor académica y de la comunidad universitaria con los desafíos y necesidades sociales en el plano local, de la región latinoamericana y del contexto internacional.
- De acuerdo con lo antedicho, una visión integral e institucionalizada de los procesos académicos se sustenta y requiere el fortalecimiento de las capacidades de los departamentos y carreras para llevar a cabo el proceso formativo, la implementación de cambios organizacionales, la creación y/o afianzamiento de diferentes unidades de apoyo a la docencia, así como mejoras integrales del trabajo docente, que atiendan a los aspectos formativos, el desempeño y la evaluación, en el marco de la carrera docente.
- La complejidad y extensión del conocimiento que se enseña y se produce, así como la diversidad de campos profesionales y ocupacionales que aborda la Universidad, plantea la construcción de escenarios pedagógicos innovadores, la adopción de nuevos enfoques de planificación

y organización del currículo y la definición de criterios transversales para orientar la selección de los saberes disciplinares a impartir, tales como pertinencia, transdisciplina, heterodoxia e integración.

- Los cambios en los formatos tradicionales de enseñanza, la mediación pedagógica, la utilización de tecnologías digitales para el aprendizaje y la generación de condiciones institucionales que permitan el desarrollo de nuevas metodologías de enseñanza y de aprendizaje dan cuenta de la complejidad de la formación y, por ende, de la importancia de lograr una mayor comprensión de estos procesos y encarar consecuentes estrategias de mejora.

IV. 3. Objetivos generales del Programa

Desarrollar estrategias que favorezcan la igualdad de oportunidades, la equidad para el ingreso, la continuidad, el desempeño académico y el egreso de los estudiantes, generando condiciones institucionales y pedagógicas que permitan reconocer y acompañar sus trayectorias académicas, a la par de efectuar apoyos materiales que contribuyan a paliar situaciones de desventaja socioeconómica de los estudiantes.

Potenciar el desarrollo y la profesionalización del cuerpo académico, a la par de fortalecer su actuación buscando la generación de innovaciones en las prácticas docentes y en la cultura de enseñanza de la Universidad, orientadas a dar respuesta a problemáticas educativas identificadas.

Fortalecer y ampliar la oferta académica a partir de una visión de desarrollo territorial que identifique problemáticas regionales y áreas de vacancia relevantes y la expansión de procesos de internacionalización de la educación superior, a la par de integrar curricularmente la formación, la investigación, la extensión y la práctica profesional en los campos disciplinares en los que actúa la Universidad, profundizando la articulación de los niveles de pregrado, grado y posgrado.

Promover y expandir la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación en materia de enseñanza, ciencia y tecnología, dada su incidencia en las formas de generar y validar los conocimientos, así como en las modalidades de circulación, transmisión y acceso a los mismos.

Disponer de un marco programático general que proporcione perspectivas comunes que orienten la reflexión analítica y el debate propositivo dada la amplitud de temas, abordajes, ámbitos de indagación y perspectivas teórico-metodológicas derivada de la diversidad y complejidad de la formación universitaria como objeto de investigación e intervención.

Conformar un ámbito permanente de estudio, planificación estratégica y evaluación del desarrollo académico, especialmente en lo atinente a formulación de políticas de acceso, retención y permanencia del estudiantado, con especial atención de sus trayectorias educativas, fortalecimiento del trabajo docente, elaboración de pautas relativas a la expansión, la estructura y la organización curricular de la propuesta formativa de la UNM.

IV.4. Propuesta de proyectos

El siguiente esquema presenta la propuesta de proyectos y líneas de acción asociados a los objetivos del Programa antes planteados. Corresponde señalar que la nómina de proyectos presentados a continuación no incluye los correspondientes a la Escuela Secundaria Politécnica de la UNM (ESPUNM), dado que la institución se encuentra atravesando el proceso de elaboración de su propio plan estratégico. No obstante, en algunas de las líneas de acción toman en consideración el trabajo con la ESPUNM.

Asimismo, no se ha integrado en este Programa lo concerniente al desarrollo del Instituto Tecnológico de la Universidad (ITUNM), cuya creación fue aprobada en 2020 por el Consejo Superior aun no ha iniciado en forma efectiva. No obstante, cabe señalar que el propósito del Instituto es brindar formación tecnológica en áreas vinculadas al mundo del trabajo y a la actividad productiva, el planteamiento correspondiente se ha incorporado en el Programa de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Proyectos de Formación Académica	Líneas de acción
1. Inicio de los estudios universitarios	<ul style="list-style-type: none"> - El ingreso a la Universidad - Articulación UNM– escuela secundaria
2. Mejora de la trayectoria académica de estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de trayectorias académicas y sociales de los estudiantes -Los dos primeros años en la Universidad -Apoyo para el cursado del último tramo de las carreras de grado
3. Integración de graduados a la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> Cooperación y participación en la Universidad Apoyo para la inserción y el desempeño laboral Perfil de los graduados de la UNM
4. Fortalecimiento del trabajo docente	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad de prácticas: producción de información - Mejora de capacidades para la producción de la enseñanza - Consolidación y mejora de la carrera docente - Fortalecimiento de condiciones para el desarrollo de la enseñanza y el trabajo docente
5. Expansión y mejora de la oferta de pregrado y grado	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliación de la oferta académica de pregrado y grado - Reformas e innovaciones en diseños y desarrollos curriculares
6. Desarrollo de la oferta de posgrado	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y desarrollo de una oferta integral de posgrado - Vinculación intrainstitucional de la formación de posgrado - Articulación y cooperación interinstitucional en la formación de posgrado
7. Virtualidad y tecnologías digitales en los procesos de enseñanza y de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y puesta en práctica de propuestas pedagógicas para la educación a distancia - Consolidación del Sistema Institucional de Educación a Distancia de la UNM (SIEDUNM). - Desarrollo de soportes técnicos (hard y soft)

Proyecto 1. Inicio de los estudios universitarios

Objetivos

- Fortalecer la concepción de una “Universidad de derechos”, que respeta y promueve la inclusión y la diversidad estudiantil.
- Revisar críticamente el impacto de las prácticas académicas de los estudiantes ingresantes, con particular atención a grupos procedentes de contextos socioeconómicos postergados.
- Contribuir a la mejora de la relación entre aspirantes e ingresantes, en el marco de la reorganización y la diversificación de las estrategias y las modalidades de ingreso a la Universidad.
- Mejorar y ampliar las estrategias de orientación y de articulación Universidad-escuela secundaria.

Líneas de acción

El ingreso a la Universidad

- Análisis evaluativo de la trayectoria del Curso de Orientación y Preparación Universitaria (COPRUN). Perspectivas: sujeto pedagógico, trayectoria académica de los estudiantes como proceso y vinculación con departamentos académicos y carreras.
- Evaluación de alternativas de articulación escuela secundaria-ingreso a la UNM.
- Análisis y diseño de distintas modalidades de ingreso a la Universidad: libre, a distancia, presencial, extensiva, intensiva.
- Evaluación de la viabilidad de elaborar e implementar un nuevo sistema de ingreso a la Universidad, que contemple, entre otras alternativas, la desconcentración de sedes por localidades para su implementación, la puesta en marcha de prueba piloto de una modalidad a distancia, articulada con el último año de la escuela secundaria.
- Desarrollo de talleres de iniciación y ambientación a la vida universitaria y de transmisión de contenidos básicos para el cursado del primer año de las carreras de grado.

Articulación UNM – Escuela Secundaria

- Sistematización y análisis de estrategias de vinculación universidad-escuela secundaria realizadas en la UNM y en otras universidades, particularmente de la RMBA.
- Realización de estudios de las expectativas y representaciones que los estudiantes del último año de la escuela secundaria construyen en torno de su futuro y el cursado de estudios universitarios, en la medida que existan condiciones de viabilidad necesaria para encararlos.
- Formulación e impulso de procesos de innovación pedagógica u organizacional en la Escuela Secundaria Politécnica de la UNM (ESPUNM).
- Debate y/o desarrollo de estrategias de mejora en forma conjunta entre directivos y docentes de la ESPUNM y de escuelas secundarias de Moreno.

Proyecto 2. Mejora de la trayectoria académica de estudiantes

Objetivos

- Profundizar el análisis y la comprensión de la complejidad de los recorridos estudiantiles, de modo de disponer de fundamentos para reorganizar aspectos institucionales, curriculares y pedagógicos que faciliten la permanencia, el desempeño académico, el egreso y la inserción de los graduados en el mundo sociolaboral.
- Mejorar y fortalecer las trayectorias formativas a través de estrategias de acompañamiento institucional, pedagógico y de apoyo económico.

Líneas de acción

Análisis de trayectorias académicas y sociales de estudiantes

- Creación de Observatorio para la realización de estudios longitudinales de estudiantes (grupos focales, análisis de resultados de seguimiento implementado por la UNM) que permitan transferir resultados al desarrollo de las funciones sustantivas y de administración de la UNM.
- Análisis de datos proveniente del Sistema de Información Universitaria (SIU): Identificación de grupos estudiantiles y de tipos de recorridos académicos.
- Estudio de aspectos socioculturales y laborales de los estudiantes en la vida cotidiana en la UNM y en extramuros.
- Conformación progresiva de diferentes *corpus* de datos e información sobre la trayectoria académica de estudiantes, obtenidos de investigaciones *ad hoc* y/o recopilados de fuentes como el SIU, a fin de su integración al Sistema de Información para la Toma de Decisiones y Transparencia de la Gestión de la UNM y de facilitar búsquedas de forma dinámica y/o sistemática.
- Implementación del Sistema de Créditos Académicos instituido por la Resolución UNM-CS N° 850/21.

Los dos primeros años en la Universidad

- Desarrollo de estrategias de mejora de la enseñanza y la organización curricular en primer y segundo año de las carreras de grado. Elaboración de propuestas de innovación en la enseñanza de asignaturas que imparten disciplinas afines, pertenecientes a carreras dependientes de distintos departamentos.
- Diseño e implementación de un sistema de apoyo y seguimiento de los estudiantes mediante la enseñanza de estrategias de lectura y escritura académica, articuladas con los contenidos disciplinares de las asignaturas.
- Análisis y propuestas de mejora de la organización curricular y académica en los primeros años: ratio docente/alumno, horarios de cursada y apoyo pedagógico, entre otros aspectos.
- Intensificación de la implementación de estrategias de acompañamiento pedagógico y disciplinar a estudiantes; fomento del desarrollo de tutorías a cargo de docentes y de estudiantes avanzados para apoyar diferentes aspectos de la cursada de la carrera (por ejemplo, estrategias para rendir primer parcial o exámenes finales según campo disciplinar).
- Fortalecimiento de la coordinación y la gestión académica entre la Secretaría Académica y los departamentos académicos para el abordaje de problemáticas propias del cursado del primer año.
- Afianzamiento de la articulación y el trabajo colaborativo entre los departamentos académicos y las Secretarías Académica y de Extensión Universitaria, fundamentalmente en lo relativo al diseño e implementación de propuestas orientadas a la integración del colectivo estudiantil en la Universidad y la mejora de sus trayectorias académicas: asignación de becas de ayuda económica, accesibilidad e integración de estudiantes con discapacidad en diferentes facetas de la vida universitaria, fomento de la participación en actividades sociales, culturales, recreativas llevadas a cabo en la Universidad, entre otras actividades.

Apoyo para el cursado del último tramo de las carreras de grado

- Análisis y diseño de propuestas de mejora de la organización curricular del último tramo de las carreras de grado, a fin de facilitar y acompañar el desempeño académico de estudiantes que trabajan en simultaneidad con el cursado de los estudios.
- Desarrollo de estrategias de acompañamiento para la aprobación de las últimas asignaturas de las carreras, la realización de prácticas pre-profesionales y la elaboración del trabajo final de carrera.

- Trabajo colaborativo entre los departamentos académicos y las Secretarías Académica y de Extensión Universitaria para el diseño y el desarrollo de propuestas de expansión y mejora de estrategias de pasantías y otras propuestas de intermediación laboral, con el propósito de ofrecer posibilidades de vincular las esferas de la formación académica y del mundo laboral, y de realizar una primera experiencia en el mundo del trabajo.

Proyecto 3. Integración de graduados a la Universidad

Objetivos

- Promover la vinculación de los graduados con la Universidad a fin de mejorar su formación disciplinar y/o profesional y fomentar su integración y participación en las actividades de enseñanza, investigación y desarrollo tecnológico y extensión realizadas en la UNM.
- Proporcionar a los recientes graduados asesoramiento y capacitación para la inserción y el desempeño en el mercado laboral.
- Realizar el seguimiento de graduados a fin de conocer la incidencia de la formación recibida en su desempeño laboral y la calificación que otorgan a la formación recibida en la UNM.

Líneas de acción

Cooperación y participación en la Universidad

- Fomento de la participación en el Consejo Asesor de Graduados en las actividades culturales, científico-tecnológicas promovidas desde este ámbito.
- Implementación de un programa de formación continua de graduados, que incluya la incorporación a propuestas de posgrado y a actividades de capacitación realizadas por la UNM.
- Desarrollo de estrategias de fomento de la participación de egresados en la docencia, proyectos de I+D+i y extensión.

Apoyo para la inserción y el desempeño laboral

- Apoyo a los graduados en la construcción de estrategias de búsqueda de empleo y de presentación en situaciones laborales, así como en modalidades de desempeño según sectores laborales y/o profesionales.
- Desarrollo de actividades de capacitación y de difusión de demandas específicas y frecuentes de sectores empresariales, sociales y de la producción.
- Implementación del Suplemento al Título establecido por la Resolución MEyD N° 2.405/1.

Perfil de los graduados UNM

- Continuación y enriquecimiento de la producción de información sobre los graduados UNM a partir de los datos obtenidos en los estudios realizados con universidades nacionales nucleadas en la Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense (RUNCoB).
- Realización de estrategias complementarias de producción de información, tales como estudios longitudinales, seguimiento de trayectorias e identificación de itinerarios laborales frecuentes.
- Incorporación de un módulo sobre seguimiento de graduados al Sistema de Información para la Toma de Decisiones y Transparencia de la Gestión.

Proyecto 4. Fortalecimiento del trabajo docente

Objetivos

- Consolidar un programa integral de docencia universitaria sustentado en un enfoque sistémico, que afiance el vínculo entre la formación disciplinar y pedagógica de los profesores y la mejora de sus prácticas de enseñanza, a la par de promover la participación de graduados y de facilitar su ingreso a la docencia en la UNM.
- Afianzar una modalidad integral de carrera docente desde una perspectiva que permita acompañar mejoras en los planos institucional, organizativo y curricular, en particular lo referido a la promoción, la evaluación continua y la distinción de la carrera de docente-investigador.
- Promover una mayor participación del plantel docente en el desarrollo de proyectos de I+D, Vinculación y Transferencia Tecnológica y Extensión.
- Fortalecer las condiciones institucionales de producción de la enseñanza, en diferentes dimensiones (profesional, laboral, material, entre otros aspectos).
- Crear condiciones para el desarrollo de prácticas docentes cooperativas y articuladas al interior del quehacer universitario de modo de robustecer el conocimiento reflexivo sobre la propia institución.

Líneas de acción

Comunidad de prácticas: producción de información

- Realización de estudios cuantitativos en base a datos provenientes del Sistema de Información Universitaria (SIU) y de modalidades complementarias de relevamiento, adecuadas para profundizar la descripción y/o comprensión de aspectos relativos a las prácticas docentes y al ejercicio de la profesión docente.
- Sistematización de información sobre el perfil del plantel docente de la UNM, sus condiciones de trabajo y desempeño; elaboración de informes analíticos.
- Institucionalización de estrategias de análisis y de elaboración de propuestas de mejora sobre prácticas de enseñanza y planes de trabajo entre docentes de una misma carrera, departamento o interdepartamental.
- Conformación progresiva de diferentes *corpus* de datos e información sobre las principales dimensiones del trabajo docente, obtenidos de investigaciones *ad hoc* y/o recopilados de módulos del Sistema de Información Universitaria (SIU), y su integración al Sistema de Información para la Toma de Decisiones y Transparencia de la Gestión de la UNM y de facilitar búsquedas de forma dinámica y/o sistemática.

Mejora de capacidades para la producción de la enseñanza

- Desarrollo de mecanismos institucionales para fortalecer la efectividad del Programa Continuo de Formación, Actualización y Perfeccionamiento Docente, de cara a la mejora de capacidades individuales de los profesores y de la generación de condiciones institucionales para la mejora de las prácticas de enseñanza.
- Fomento de investigaciones sobre el trabajo docente en áreas epistémicas, el análisis de sus resultados y posibilidades de transferencia a las prácticas de enseñanza y a las actividades de perfeccionamiento y actualización docente, que contemplen la particularidad de los dos primeros años de las carreras de grado.
- Consolidación de los procesos de elaboración de planes de trabajo docente (PTA), una estrategia que coadyuva a la planificación de mejoras, a la par de conferir un rasgo de identidad a la enseñanza en la UNM. Promoción de la formación de equipos para la elaboración de planes

integrados y/o afines, de modo de generar aprovechamientos y acumulación de saberes en escalas y lapsos temporales que alcancen cierto grado de consistencia y envergadura.

- Puesta en marcha de un observatorio de prácticas académicas en la formación de grado, fundamentalmente en los primeros años de las carreras, en la medida que existan las condiciones de viabilidad necesarias.

Consolidación y mejora de las carreras de docente y de docente-investigador

- Consolidación de la carrera docente a través de la implementación continua y dinámica en los departamentos académicos de procedimientos de evaluación de desempeño y de reválida de concursos de docentes regulares, en los casos que corresponda.
- Implementación desde la Secretaría Académica, en coordinación con los departamentos académicos, de los procedimientos previstos para las reválidas de concursos y la promoción de categorías que se estimen convenientes o necesarias.
- Articulación de la carrera docente con la participación en actividades realizadas en el Programa Continuo de Formación, Actualización y Perfeccionamiento Docente.
- Desarrollo de estrategias de promoción y de evaluación del desempeño articuladas a la carrera de docente y de docente-investigador, que incluyan la participación en funciones directivas, en la implementación de proyectos de investigación, vinculación y transferencia tecnológica, extensión y/o en la formación de equipos para el desarrollo de los proyectos antes mencionados.
- Conformación de equipos docentes por áreas epistémicas y fomento de actividades de formación y de elaboración de planes de trabajo docente orientados al desarrollo de capacidades asociadas a la especificidad de dichas áreas.
- Colaboración con la Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica para la radicación e incremento progresivo de un plantel estable de docentes-investigadores UNM, en el marco de una estrategia que afiance la dotación de cargos concursados y la dedicación horaria a las actividades de enseñanza, investigación y vinculación tecnológica y extensión.

Fortalecimiento de condiciones para el desarrollo de la enseñanza y el trabajo docente

- Fortalecimiento de la Biblioteca y Centro de Documentación de la UNM, entre otras acciones:
 - Expansión de servicios de Referencia Electrónica, Diseminación Selectiva de la Información y de los Alerta Bibliográfica.
 - Digitalización de producciones académicas de la UNM y de materiales pertenecientes al patrimonio cultural del Partido y el área de influencia de la Universidad.
 - Capacitación de diferentes usuarios en el uso de tecnologías de la información y de acceso a repositorios y materiales en la web.
 - Fortalecimiento del uso de los distintos servicios que ofrece la Biblioteca a la comunidad universitaria y grupos de la sociedad local.
- Impulso de la participación y el uso en las tareas de enseñanza de los materiales audiovisuales producidos en diferentes unidades de Ciudad UNM y de la producción intelectual de la Universidad publicada por UNM Editora.
- Fomento del uso de espacios edilicios de la UNM para el desarrollo de reuniones de equipos docentes, fundamentalmente en virtud de su progresiva expansión y disponibilidad.

Proyecto 5. Expansión y mejora de la oferta de grado y pregrado

Objetivos

- Concretar la apertura de nuevas ofertas académicas, presenciales y a distancia, de pregrado, de grado y en educación continua, en el marco del proyecto institucional y de las nuevas oportunidades vinculadas al territorio.
- Fortalecer y ampliar la oferta académica de pregrado y grado considerando la viabilidad académica, organizativa y económica, su pertinencia social y la oferta de otras universidades del área metropolitana.
- Actualizar la formación de los estudiantes con relación a cambios en los campos disciplinares, las profesiones, los requerimientos sociales y la estructura económico-social.
- Promover una mayor articulación interna del currículo universitario, dotando a los planes de estudio de una estructura o formato curricular más abierto, un modelo curricular más flexible e integrado para todas las carreras.
- Desarrollar niveles crecientes de inserción y participación en redes universitarias nacionales e internacionales, así como con instituciones y centros líderes disciplinares o temáticos para compartir experiencias y llevar a cabo actividades de cooperación académica.

Líneas de acción

Ampliación de oferta académica de grado y pregrado

- Desarrollo e implementación de nuevas ofertas de formación con diferentes modalidades -presencial, distancia, combinada- en los departamentos académicos de la Universidad. En el período 2022-2027 se proyecta la ampliación de la formación de pregrado y de grado, así como la conformación de dos nuevos Departamentos Académicos, una vez iniciada la implementación de las carreras proyectadas.¹

Reformas e innovaciones en diseños y desarrollos curriculares

Diseño e implementación de una propuesta integral de reforma curricular, sustentadas en análisis que brinden orientaciones sobre la factibilidad y pertinencia de aspectos tales como:

- Institucionalización de mecanismos sistemáticos de análisis de necesidades y demandas de formación existentes y proyectadas por la UNM.
- Evaluación continua de la oferta formativa de pregrado y grado, en especial en el caso de los planes de estudio y de mejora continua de las carreras correspondientes a profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio puede comprometer el interés público.²
- Análisis de la factibilidad y pertinencia de la implementación de estrategias de reforma curricular tales como: desarrollo de ciclos comunes en las carreras de un departamento académico, ampliación de la oferta de titulaciones intermedias, diversificación de orientaciones en las carreras de grado.
- Revisión de las áreas epistémicas de los diseños curriculares y de programas de asignatura de cara a afianzar la integración horizontal y vertical del proyecto formativo. Análisis evaluativo de los criterios de organización de las actuales áreas, integración del dictado de asignaturas afines o equivalente, impartidas por diferentes carreras, entre otros aspectos.
- Construcción de criterios comunes para la enseñanza de asignaturas de una misma área y/o de áreas afines, correspondientes a los dos primeros años de las carreras de grado: selección de contenidos, estrategias metodológicas y de evaluación de los aprendizajes. Implementación de

¹ Más abajo se presenta a continuación una propuesta de apertura de nuevas carreras, cuya concreción está sujeta a las condiciones de factibilidad con las que cuente la institución en cada caso.

² Art. 43 de la Ley N° 27204/15 de «Implementación efectiva de la responsabilidad del Estado en el nivel de educación superior».

innovaciones curriculares en los espacios de intersección entre asignaturas de una misma área y/o de áreas afines.

- Promoción de la articulación de áreas multidisciplinares o de disciplinas afines de los diferentes planes de estudio con proyectos de investigación, vinculación tecnológica y extensión universitaria.
- Promoción de la organización progresiva de Comisiones Curriculares Permanentes en los Consejos Asesores de Carrera como espacios de intercambio y formación en problemáticas referidas al diseño, el desarrollo, la gestión y la evaluación curricular y su articulación con las prácticas de trabajo docente.
- Análisis evaluativo de prácticas pre-profesionales y/o propuestas de desarrollo de pasantías en la formación de grado y elaboración de consecuentes propuestas de mejora.
- Adopción de una política lingüística con relación a la enseñanza y el desarrollo de programas en lenguas extranjeras que contribuyan a la internacionalización de la comunidad universitaria.
- Impulso a la ampliación, profesionalización e interdisciplinariedad de los equipos de la Secretaría Académica.

Proyecto 6. Desarrollo de la oferta de posgrado

Objetivos

- Ampliar y consolidar la formación de posgrado en base a la organización de un sistema modular, sustentado en áreas disciplinares y/o profesionales de mayor desarrollo en la UNM, en la pertinencia social y la relevancia científica de las mismas, así como su articulación con los lineamientos estratégicos de investigación y consiguientes prioridades definidas por la Universidad.
- Fortalecer la articulación intrainstitucional de la formación de posgrado, especialmente en lo atinente a su vinculación con las carreras de grado y los proyectos de I+D+i.
- Desarrollar niveles crecientes de inserción y participación en redes universitarias nacionales e internacionales, así como con instituciones y centros líderes disciplinares o temáticos para compartir experiencias y desarrollar iniciativas de cooperación académica.

Líneas de acción

Diseño y desarrollo de una oferta integral de posgrado

- Desarrollo de programas de posgrado, organizados en base a formatos modulares que faciliten su articulación y su despliegue en el período 2022-2027, a partir del desarrollo de propuestas de los departamentos académicos orientadas a en primer lugar al desarrollo de las titulaciones de especialización y su posterior integración en carreras de maestría y de doctorado.
- Conformación de una oferta diversificada, que promueva la interdisciplinariedad y la participación de más de un departamento académico, a impartirse bajo modalidades presenciales, a distancia o combinada.

Expansión de la oferta de posgrado

Desarrollo e implementación de nuevas ofertas de formación con diferentes modalidades –presencial, distancia, combinada– en las unidades académicas de la Universidad. En el período 2022-2027 se proyecta la ampliación de las siguientes ofertas:

Nivel grado y pregrado
1° Plan Estratégico 2022-2027

Unidad Académica	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ciencias Aplicadas y Tecnología	Diseñador Industrial (*) Técnico Universitario en Diseño Industrial (*) Diseñador en Comunicación Visual (*) Técnico Universitario en Comunicación Visual (*) Lic. en Sistemas de Información (conjunta DEyA) ➤ O. en Sistemas Técnico Universitario en Sistemas de Información	Ingeniería en Electrónica ➤ O. Robótica ➤ O. Redes y Multimedial (reforma en O. en Telecomunicaciones) ➤ O. en Aplicaciones Médicas ➤ O. en Energías Alternativas	Ingeniería en Electrónica ➤ O. en Aviónica Profesorado Universitario de carreras del Departamento	Técnico Universitario de Laboratorio en Diagnostico Molecular Ing. Industrial	Licenciatura en Ciencia de Datos (conjunta DEyA) Técnico Universitario en Ciencia de Datos (conjunta DEyA)	Ing. en Mecatrónica
Economía y Administración (**)	Lic. en Sistemas de Información (conjunta DCAyT) ➤ O. de las Organizaciones	Licenciatura en Relaciones Internacionales Técnico Universitario en Relaciones Internacionales	Reforma Lic. en Administración Técnico Universitario en Administración Abogacía Técnico Universitario en Derecho	Profesorado Universitario de carreras del Departamento	Licenciatura en Ciencia de Datos (conjunta DCAyT) Técnico Universitario en Ciencia de Datos (conjunta DCAyT)	
Humanidades y Ciencias Sociales	Lic. en Educación Básica (Ciclo de Licenciatura) Profesorado Universitario de carreras del Departamento	Reforma Carreras (Ciclo Común de Ciencias Sociales)	Lic. en Letras (Ciclo de Licenciatura)	Lic. en Ciencias Sociales	Lic. en Inglés (Ciclo de Licenciatura)	
Salud	Lic. en Terapia Ocupacional	Lic. en Obstetricia	Lic. en Enfermería	Lic. En Farmacia	Lic. en Fonoaudiología	Lic. en Kinesiología
Arquitectura, Diseño y Urbanismo		Diseñador de Indumentaria Técnico Universitario en Diseño de Indumentaria	Diseñador Multimedial Técnico Universitario en Diseño Multimedial			

(*) Cuando se normalicen las nuevas carreras del Departamento de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, pasarán a integrar dicho Departamento

(**) Cuando se incorpore la carrera de Abogacía se denominará Departamento de Ciencias Económicas y Jurídicas

Nivel posgrado

1° Plan Estratégico 2022-2027

Unidad Académica	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ciencias Aplicadas y Tecnología	Maestría en Dirección Estratégica de Organizaciones y Gestión Asistida por TICs (conjunta DEyA) Especialización de Emprendimientos Biotecnológicos y Bioeconomía (conjunta con DEyA) Especialización en Bioinformática y Análisis de Datos Ómicos Especialización en Educación Ambiental (conjunta DHyCS) Especialización en Sistemas de Comunicación, Grandes y Micro Datos (conjunta con DEyA) Maestría en Dirección Estratégica de Organizaciones y Gestión Asistida por TICs (conjunta DCAyT) integrada a partir de: <ul style="list-style-type: none"> • Especialización en Diseño y Gestión de Organizaciones • Especialización en Marketing Estratégico • Especialización en Psicología de las Organizaciones • Especialización en Logística 					
Economía y Administración	Especialización en Economía Política Internacional Especialización de Emprendimientos Biotecnológicos y Bioeconomía (conjunta con DCAyT) Maestría en Economía Política del Desarrollo Maestría en Gestión y Análisis Organizacional Especialización en Sistemas de Comunicación, Grandes y Micro Datos (conjunta con DCAyT) Especialización en Finanzas y Mercado de Capitales Especialización en Economía Urbana (conjunta DADU) Doctorado en Economía y Administración Maestría en Docencia y Gestión Universitaria					
Humanidades y Ciencias Sociales	Maestría en Medios Sociales a partir de: <ul style="list-style-type: none"> • Especialización en Medios Sociales Especialización en Intervención Territorial en Políticas de Infancias y Adolescencias Especialización en Educación Ambiental (conjunta DCAyT) Maestría en Ciencias del Lenguaje					
Salud						
Arquitectura, Diseño y Urbanismo	Especialización en Producción y Gestión del Hábitat Especialización en Movilidad y Transporte Maestría en Estudios Urbanos y de la Vivienda a partir de: <ul style="list-style-type: none"> • Especialización en Economía Urbana (conjunta DEyA) Especialización en Modelado de edificios con Información paramétrica (BIM)					

Diplomaturas y otros trayectos curriculares

1° Plan Estratégico 2022-2027

Unidad Académica	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ciencias Aplicadas y Tecnología	Diplomatura en Biomateriales y Bioaislantes (conjunta DADU) Diplomatura de Estudios Avanzados en Estudios Urbanos y de la Vivienda (conjunta DADU) Diplomatura de Estudios Avanzados de Modelización de Edificios (BIM) (conjunta DADU) Diplomatura de Estudios Avanzados en Educación Ambiental (conjunta DHyCS)					
Economía y Administración	Diplomatura en Políticas Públicas y Gobierno Local Diplomatura en Logística Diplomatura en Economía Urbana (conjunta DADU) Diplomatura de Estudios Avanzados en Finanzas Públicas y Procedimiento Tributario Diplomatura en Administración y Estudios de las Organizaciones					
Humanidades y Ciencias Sociales	Diplomatura de Economía de la Salud (conjunta DS) Diplomatura de Estudios Avanzados en Intervención territorial en políticas de infancias y adolescencias Diplomatura en Gestión de Iniciativas Económicas Colaborativas y Economía Social y Solidaria Diplomatura de Estudios Avanzados en Educación Ambiental (conjunta DCAyT)					
Salud	Diplomatura de Estudios Avanzados en Cuidados Gerontológicos Diplomatura de Economía de la Salud (conjunta DEyA)					
Arquitectura, Diseño y Urbanismo	Diplomatura en Biomateriales y Bioaislantes (conjunta DCAyT) Diplomatura en Economía Urbana (conjunta DEyA) Diplomatura de Estudios Avanzados en Estudios Urbanos y de la Vivienda (conjunta DCAyT) Diplomatura de Estudios Avanzados de Modelización de Edificios (BIM) (conjunta DCAyT)					

Educación a distancia nivel pregrado y grado 1° Plan Estratégico 2022-2027

Unidad Académica	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ciencias Aplicadas y Tecnología						
Economía y Administración	Lic. en Administración					
Humanidades y Ciencias Sociales	Ciclo de Licenciatura en Educación Inicial Ciclo de Licenciatura en Educación Secundaria Ciclo de Licenciatura en Educación Básica					
Salud						
Arquitectura, Diseño y Urbanismo						

Educación a distancia diplomaturas y otros trayectos curriculares 1° Plan Estratégico 2022-2027

Unidad Académica	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ciencias Aplicadas y Tecnología						
Economía y Administración						
Humanidades y Ciencias Sociales						
Salud						
Arquitectura, Diseño y Urbanismo	Diplomatura de Estudios Avanzados en Perspectiva de Géneros en Arquitectura y Diseños					

Formación interna para desarrollo institucional 1° Plan Estratégico 2022-2027

Unidad Académica	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Tecnatura Universitaria en Gestión Universitaria y Diplomatura en Gestión Universitaria					

Vinculación intrainstitucional de la formación de posgrado

- Integración y vinculación de las líneas de investigación, vinculación y extensión que lleve adelante la Universidad con la formación de posgrado.
- Diseño de proyectos plurianuales con financiamiento específico que incluya la formación de posgrado, con atención particular a la participación de profesores y graduados de la UNM,
- Articulación de los niveles de formación de posgrado: especialización, maestría, doctorado y de vinculación con la oferta formativa de grado.

- Promoción de la articulación grado-posgrado en la UNM. Incremento del número de docentes posgraduados con dedicación exclusiva; becas de iniciación para integrantes de grupos de investigación con inscripción en posgrados; actualización docente a través de cursos gratuitos de posgrado en las modalidades presenciales y a distancia.
- Desarrollo de circuitos diferenciados de formación, fundamentalmente en la orientación de especializaciones y maestrías: investigación académica o desarrollo profesional, problemas científico-tecnológicos y sociales de la región de influencia de la Universidad/ transformaciones de la C&T.

Articulación y cooperación interinstitucional de la formación de posgrado

- Ampliación del desarrollo de programas de posgrado en forma conjunta con otras universidades de la RMBA, especialmente con las nucleadas en el Colaboratorio Universitario de Ciencias, Arte, Tecnología, Innovación y Saberes del Sur (CONUSUR).
- Desarrollo de estrategias de integración de las propuestas interinstitucionales de posgrado con las actividades de docencia de grado, investigación, vinculación y transferencia tecnológica y extensión que realiza la UNM.
- Cooperación y asociación con universidades argentinas y extranjeras.

Proyecto 7. Virtualidad y tecnologías digitales en los procesos de enseñanza y de aprendizaje

Objetivos

- Afianzar el ejercicio del derecho a la educación superior mediante el desarrollo de sistemas que mejoren las capacidades institucionales para dar respuesta a una demanda estudiantil en ascenso.
- Generar las condiciones y promover el desarrollo de proyectos académicos de pregrado, grado y posgrado en la modalidad a distancia, priorizando propuestas cooperativas e innovadoras.
- Desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje a distancia a partir del empleo, de forma apropiada y mediada pedagógicamente, de tecnologías y otros medios de comunicación social.
- Ofrecer la oportunidad de continuar estudios superiores a estudiantes UNM que abandonaron la Universidad y a grupos que tienen dificultades para el cursado de estudios con asistencia presencial, a la par de mejorar las posibilidades de egreso de alumnos que cursan los últimos años de estudios de grado.

Líneas de acción

Diseño y puesta en práctica de propuestas pedagógicas para la educación a distancia

- Inducción y capacitación de la comunidad universitaria en el uso y aprovechamiento de recursos tecnológicos digitales en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Análisis y desarrollo de estrategias de cambio en las prácticas de enseñanza y evaluación y en el trabajo de los estudiantes.
- Procesos de capacitación especializada en integración y aplicación de recursos tecnológicos destinados a productores y autores, especialistas, tutores y responsables académicos de carrera.

Consolidación del Sistema Institucional de Educación a Distancia de la UNM (SIEDUNM)

- Evaluación de la implementación de estrategias de enseñanza virtual en 2020 y períodos lectivos subsiguientes.
- Definición de criterios y elaboración de lineamientos que faciliten la unidad de concepción para el desarrollo de diferentes acciones (normalización).

- Diseño e implementación de propuestas formativas a distancia o mixtas y/o virtualización de obligaciones curriculares de carreras presenciales.
- Disponibilidad de recursos y materiales para la Educación a Distancia en entornos virtuales (orientación para la producción de contenidos, colecciones digitales, asistencia en la búsqueda y curaduría), en el marco del fortalecimiento del Departamento de Biblioteca y Centro de Documentación.

Desarrollo de soportes técnicos (hard y soft)

- Convergencia del SIEDUNM con otros medios de comunicación social.
- Desarrollo y fortalecimiento de un programa sustentable para el equipamiento y conectividad apropiados.

V. PROGRAMA CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

V.1. Caracterización de la función: enfoque político y antecedentes

La formulación del Programa de Ciencia, Tecnología e Innovación se sustenta en los principios y ejes estratégicos planteados en el Proyecto Institucional de la Universidad 2011-2015, en los Lineamientos orientadores para la formulación del Plan Estratégico Plurianual del año 2016 y en particular, los Lineamientos Prioritarios de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico 2016-2021 y 2022-2027 aprobados oportunamente.¹ El Programa también toma en cuenta los lineamientos propuestos por el gobierno nacional en materia de C&T definidos por la Secretaría de Políticas Universitarias y el Consejo Interuniversitario Nacional, así como los incluidos en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030 y de fomento de la Economía del Conocimiento (patrocinados por los Ministerios de Ciencia, Tecnología e Innovación y de Desarrollo Productivo, respectivamente). Es claro que las propuestas del gobierno nacional fortalecen las finalidades del Programa al ofrecer orientaciones y una infraestructura de financiamiento, incentivos e instrumentos que otorgan mayor viabilidad a los propósitos de la UNM.

En el plano institucional, la propuesta para el período 2022-2027 se sustenta en los logros alcanzados y en los lineamientos para una política de investigación específicos para este periodo y recientemente aprobados, conforme fueran anteriormente señalados. En tal sentido se propuso el desarrollo de la investigación científica concurrente con el desempeño de la docencia –creando la Universidad el perfil de docente-investigador-, otorgando importancia al establecimiento de líneas de investigación prioritarias, con foco en las necesidades y demandas locales a fin de aportar al desarrollo socioeconómico del territorio. A ello se agrega el fomento de la cooperación interinstitucional para la realización de actividades científicas y proyectos de investigación.

En relación con los lineamientos para una política de servicios, transferencia y vinculación tecnológica, se otorgó prioridad al desarrollo de proyectos tecnológicos ligados a la modernización productiva y a la mejora de la calidad de vida de la población, con especial énfasis en proyectos que contribuyan al agregado de valor, intensivos en conocimiento y que aporten a la generación de trabajo calificado. Para llevar adelante estas actividades se definió una estrategia de vínculo con el sector productivo a fin de detectar demandas tecnológicas sectoriales y de establecer sinergias con actores productivos locales.

La consecución de los Lineamientos Prioritarios antedichos orientó las actividades de ciencia y tecnología de la UNM. No obstante, para el próximo sexenio resulta necesario desarrollar nuevas capacidades y fortalecer las existentes a fin de concretar los objetivos institucionales planteados en el presente Plan Estratégico. A este respecto, la ejecución de los proyectos y las líneas de acción planteadas en la formulación del Programa de CTI se concibe en términos de una secuencia escalonada temporalmente, dado que ciertos resultados constituyen una condición necesaria para iniciar nuevas actividades, además de responder a las conclusiones de las evaluaciones realizadas y a las coyunturas particulares o prioridades que la Universidad vaya definiendo. Por ende, en la perspectiva de una cultura de planeamiento y evaluación sistemática y continua se define como un Programa abierto a la revisión colectiva.

¹ Resoluciones UNM-CS N° 326/17 y UNM-CS N° 848/21, respectivamente.

En el plano institucional, el Programa, como organizador de objetivos y de prácticas institucionales, compromete diversas áreas, involucra al conjunto de actores de la comunidad universitaria, implica un sistema de decisiones interdependientes y enuncia proyectos y acciones que comprenden distintas dimensiones. De allí el carácter sistémico de las actividades de investigación, vinculación y transferencia tecnológica y la importancia que adquiere su articulación con la formación académica y la extensión universitaria.

V.2. Justificación y fundamentación

En sus documentos fundacionales la UNM se propuso generar y sistematizar conocimientos mediante modalidades de investigación básica, aplicada, de desarrollo experimental y aplicación tecnológica, otorgando prioridad al abordaje de cuestiones que favorezcan el desarrollo científico, tecnológico y cultural. Después de los primeros años de puesta en marcha de la I+D+i en la institución, en los que se han logrado resultados relevantes, para el período 2022-2027 se plantea no solo continuar las líneas de trabajo que alcanzaron relativa consolidación sino también el desarrollo de nuevas proyecciones y áreas de actuación estratégicas que se describen en este Programa. A este respecto, se identifican tres lineamientos estrechamente relacionados: el perfil de I+D+i; las estrategias de producción científica y vinculación tecnológica; la progresiva consolidación de capacidades institucionales en esta materia.

En cuanto al perfil de I+D+i de la UNM, se plantea:

- Continuación y expansión de políticas que conjuguen excelencia académica y estándares nacionales e internacionales con criterios de pertinencia social, aplicabilidad y posibilidades de impacto social y económico a fin de contribuir al desarrollo social y productivo del territorio local.
- Continuación y expansión del desarrollo de proyectos de I+D+i en sectores estratégicos para el Partido de Moreno, alineados con políticas nacionales, provinciales y locales a fin de favorecer sinergias e impactos entre iniciativas universitarias, gubernamentales y privadas.
- Actualización periódica de las Líneas de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico Prioritarias vigentes para orientar la definición de prioridades investigación y transferencia de los diferentes planes anuales y afianzar la coordinación entre las distintas unidades con responsabilidad en esta materia. Esta definición supone asimismo la búsqueda de equilibrio entre los objetivos y líneas de interés institucional y la libertad de docentes investigadores para elegir temas de su especialidad y fortalecer sus trayectorias académicas, si bien en vinculación con los lineamientos estratégicos establecidos por la Universidad.

Por otra parte, el propósito institucional de promover el uso intensivo del conocimiento para encarar procesos de innovación con impacto social, productivo y ambiental respondiendo a las nuevas y cambiantes exigencias de los escenarios local y global, en un marco de equidad social y sostenibilidad ecológica, descansa en un conjunto de supuestos conceptuales y requerimientos organizacionales.

- La Universidad, en tanto integrante del capital institucional del territorio, se propone afianzar la participación de docentes y estudiantes en las convocatorias internas con recursos propios para el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico. Junto a ello, se plantea el impulso a procesos de ciencia abierta y popularización de la ciencia, con una concepción del conocimiento y la innovación como bienes y atributos colectivos y públicos, ligados a la

construcción social de los significados que los agentes sociales otorgan a su utilidad, apropiación, usos y aplicaciones.

- En consecuencia, para favorecer el desarrollo de innovaciones sociales y productivas, la UNM plantea afianzar su participación en redes interinstitucionales de reciprocidad y cooperación y el establecimiento de consensos estratégicos entre la Universidad, diferentes niveles de gobierno, organizaciones sociales y de la producción.
- En materia de vinculación y transferencia de conocimientos y desarrollos tecnológicos para contribuir al desarrollo territorial, la Universidad se plantea consolidar políticas de I+D+i que afirman la pertinencia de los enfoques holísticos y sistémicos y la superación de la visión lineal de las relaciones entre ciencia, tecnología e innovación, así como de la escisión de los momentos del proceso de producción y uso del conocimiento. Los resultados de la investigación científica no generan automáticamente innovaciones sociales o productivas, dada la recursividad y las estructuras rizomáticas, interacciones y ensamblajes que se ramifican y entrecruzan en la práctica de las intervenciones sociales y las vinculaciones tecnológicas.

Por último, es de suma importancia que las políticas de I+D+i cuenten con un entorno de capacidades e infraestructura institucionales consonantes y funcionales a los objetivos del Programa. La mejora de condiciones en una nueva etapa ha de favorecer sin duda la mejora del trabajo investigativo del plantel académico y de los centros, programas e institutos de investigación. Por ello, se propone, entre otros cometidos:

- Afianzamiento de los logros alcanzados en materia normativa, de gestión y divulgación de la I+D+i, tales como inclusión del perfil de docente-investigador y la consolidación y apertura de nuevos centros de investigación;
- Ampliación de los laboratorios para docencia e investigación y próxima inauguración de un edificio íntegramente destinado a laboratorios;
- Expansión del Repositorio Digital de Acceso Abierto y acceso a nodos y bibliotecas electrónicas especializadas, tanto en el ámbito nacional como internacional. el país

V.3. Objetivos Generales del Programa

Desarrollar políticas integrales de I+D+i, que fortalezcan el perfil institucional y la definición de agendas de trabajo que conjuguen calidad y relevancia científico y tecnológica para ampliar las fronteras del conocimiento y la resolución de problemáticas sociales, fundamentalmente del área de influencia de la UNM.

Implementar políticas que favorezcan la acumulación de capital cognitivo apropiable por la comunidad para contribuir a la resolución de los desafíos/las cuestiones más acuciantes que plantea el desarrollo social: exclusión, pobreza y desigualdad social, enriquecimiento de la identidad local, ampliación de la esfera pública y de la densidad de la trama socioinstitucional del Partido.

Fomentar la transferencia y el uso de conocimientos científicos y tecnológicos e impulsar procesos de innovación orientados a lograr una mayor competitividad y diversificación de la matriz socioproductiva del territorio local, privilegiando a organizaciones de la Economía Social Solidaria, MiPyMES y a sectores emergentes y estratégicos que impulsen la producción y el empleo.

- Consolidar iniciativas de articulación interinstitucional en diferentes ámbitos y escalas: Sistema Nacional de CTI y universidades nacionales; diferentes niveles de gobierno, organizaciones sociales y la producción; internacionalización fundamentalmente en la región latinoamericana

V.4. Propuesta de proyectos

Atendiendo a estos objetivos, la propuesta del Programa se ha organizado en base a la configuración de tres proyectos, incluidas sus correspondientes líneas de acción.

Proyectos de CTI	Líneas de acción
1. Consolidación del perfil I+D+i de la UNM	Políticas y lineamientos estratégicos de I+D+i Expansión de modalidades de producción de conocimientos Desarrollo de unidades institucionales de I+D+i Consolidación de equipos de investigación, vinculación y transferencia tecnológica Fortalecimiento de la cooperación interinstitucional
2. I+D+i para el desarrollo social, productivo y ambiental del territorio metropolitano	I+D+i para el desarrollo comunitario I+D+i y desarrollo económico y productivo del territorio Desarrollo del Proyecto UNM-TEC Comunicación, divulgación y popularización de la C&T
3. Fortalecimiento de capacidades institucionales de I+D+i	Consolidación de capacidades estratégicas y de gestión de la I+D+i Consolidación de capacidades de gestión de los centros de estudio y unidades especializadas

Proyecto 1. Consolidación del perfil I+D+i de la UNM

Objetivos

Consolidar un perfil institucional de I+D+i sustentado en la relevancia científica y tecnológica de la producción de conocimientos y en una perspectiva de pertinencia e igualdad para abordar problemáticas sociales, productivas y ambientales.

Otorgar prioridad al tratamiento de los problemas y oportunidades que presenta el Área Metropolitana de Buenos Aires, en pos de su sostenibilidad, mejora de la calidad de vida de sus habitantes y desarrollo social, político, económico y productivo.

Fomentar la integración institucional e interinstitucional de la I+D+i y su articulación con la formación académica y la extensión universitaria, en un marco de pluralismo teórico y metodológico y el fomento de perspectivas interdisciplinarias para abordar problemas complejos.

Líneas de acción

Políticas y lineamientos estratégico de I+D+i

- Afianzamiento de las Convocatorias de Proyectos de Investigación y Desarrollo Tecnológico (PICYDT) y de Proyectos de Vinculación Tecnológica (PVT) que periódicamente realiza la Universidad por intermedio de la Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica, así como de las iniciativas de investigación científica o académica (PI), los Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS-UNM) y de otras modalidades de producción de conocimientos promovidas por departamentos académicos, centros de estudio u otras unidades de la UNM.

- Actualización de lineamientos estratégicos de I+D de la Universidad con vigencia en el periodo de ejecución del presente Plan. Definición de prioridades trienales de centros y programas de estudio en base a dichos lineamientos. Se presenta a continuación los lineamientos estratégicos planteados para el período 2022-2027 y aprobados recientemente:
 - Ambiente y sustentabilidad: Gestión de recursos naturales. Gestión integral de residuos. Desarrollo para la instrumentación de políticas públicas territoriales. Cambio climático.
 - Arquitectura, tecnologías, infraestructuras y construcción social del hábitat: Desarrollo e innovación tecnológica en la producción arquitectónica. Infraestructuras y construcción social del hábitat: Desarrollo de conocimientos en el campo de las disciplinas proyectuales.
 - Comunicación, medios y discurso: Comunicación, ciencia y tecnología. Semiótica, análisis del discurso y prácticas discursivas. Comunicación política y gubernamental.
 - Desarrollo humano e integración social: Integración y políticas sociales. Derechos humanos en el siglo XXI. Economía social.
 - Economía política y desarrollo: La problemática del desarrollo económico y social y sus dimensiones. Economía mundial y geopolítica. Estudios de economía política internacional. Política y Economía Política.
 - Educación: Políticas, gestión y evaluación de la educación. Formación docente.
 - Educación y trabajo: Estudios sobre mercado de trabajo. Las relaciones laborales y la gestión de las personas. Diseño e implementación de políticas para el mundo del trabajo. Educación, formación y desarrollo.
 - Electrónica y desarrollo tecnológico: Telecomunicaciones. Electrónica Aplicada. Desarrollos Tecnológicos.
 - Finanzas: Finanzas públicas, política fiscal y tributación. Sector financiero y mercado de capitales.
 - Gobierno, políticas públicas y planificación: El Estado y su rol. Análisis de las políticas públicas. Gobierno y territorio.
 - Investigación e innovación en Biotecnología: Biología Molecular y Celular. Bioprocesos y Aplicaciones Biotecnológicas.
 - Organizaciones contemporáneas: Organizaciones, tecnologías y conocimiento. Organizaciones y entramado productivo local. Instituciones, gobierno y administración. Organizaciones de la sociedad civil y actores territoriales.
 - Políticas económicas y desarrollo productivo: Política económica aplicada. Economía Local y Gestión del Territorio. Estudios sobre coyuntura económica nacional e internacional.
 - Universidad: Estudios sobre la producción del conocimiento. Política universitaria.

Expansión de modalidades de producción de conocimientos

- Consolidación de ámbitos de debate y de planificación de propuestas de mejora continua del desarrollo de la I+D+i en la Universidad.
- Diseño de mecanismos y estrategias de articulación de la investigación con la docencia de grado y posgrado y la extensión universitaria, orientados a enriquecer el desarrollo de cada función y propiciar la generación de propuestas multidimensionales para el abordaje de problemas complejos.
- Fomento de la expansión y diversificación de formatos y alcance de proyectos de I+D+i impulsados por la Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica, Departamentos Académicos, Centros de Estudios y Programas Académicos y/o Especiales.
- Promoción de la generación de condiciones para que la UNM pueda iniciar el desarrollo de

innovaciones con obtención de patentes y/o modelos de utilidad, fundamentalmente en los campos de la biotecnología, el hábitat, la electrónica y la sustentabilidad ambiental.

Desarrollo de las unidades institucionales de I+D+i

- Definición de estrategias de creación de nuevas de las unidades de producción de conocimientos en la UNM y consolidación de las existentes –centros de estudio, laboratorios y programas especiales–, que constituyan a futuro ámbitos de referencia interna y en la RMBA en los campos de su incumbencia, articulados con líneas prioritarias de I+D+i de la Universidad.
- Promoción de una mayor integración y sinergia entre las unidades de I+D+i para lograr una mayor escala en la producción de conocimientos y la comprensión de campos problemáticos, sobre todo en el caso de situaciones sociales multicausadas.
- Estímulo a la implementación de proyectos en los que participen en forma articulada distintas unidades y grupos de investigación y vinculación tecnológica de los departamentos académicos.
- Consolidación del Centro de Estudios para el Desarrollo Territorial (CEDET) y desarrollo del Centro de Gobierno y Políticas Públicas (CEGOPP) en lo concerniente a la labor de promoción y coordinación de estudios que la Universidad realice en sus respectivos campos disciplinares, así como el afianzamiento de la perspectiva territorial y de política pública en los proyectos de investigación que sean pertinentes. Fomento de la conformación de grupos de investigación estables en estas unidades.
- Impulso al desarrollo de los centros y programas de investigación y existentes y de las nuevas unidades de reciente conformación en los departamentos académicos. Fortalecimiento del funcionamiento de centros y programas de estudios radicados en los departamentos académicos, de acuerdo con las recientes disposiciones que definen criterios comunes en cuestiones reglamentarias, organizativas y procedimentales
- Sistematización y catalogación de resultados de investigación que favorezcan la construcción de un *corpus* teórico y aplicado para intervenir en el debate público, la enseñanza y la formulación de políticas públicas y en la planificación y gestión territorial.

Consolidación de equipos de investigación, vinculación y transferencia tecnológica

- Desarrollo continuo de una política de consolidación del plantel de docentes investigadores con desempeño en departamentos académicos, centros de investigación y programas especiales de la UNM, sustentada en la ampliación de cargos y tiempos de dedicación.
- Consolidación de la carrera de docente-investigador y de una política continua de arraigo de investigadores en la UNM.
- Diversificación de modalidades y niveles de formación, con énfasis en la participación en programas de posgrado, así como en ámbitos de formación centrados en la transmisión y el intercambio de las claves de la hechura de la I+D+i.
- Implementación de estrategias institucionales de apoyo a jóvenes integrantes de equipos de investigación, con eje en el fortalecimiento del papel a desempeñar por directores de proyecto e investigadores formados.
- Fortalecimiento del Programa de Reconocimiento Institucional de Investigaciones y de grupos de investigación de los departamentos académicos, especialmente en carreras en las que esta práctica ha tenido menor desarrollo.
- Fomento de la participación de docentes auxiliares estudiantes y graduados en proyectos de investigación, vinculación y transferencia tecnológica.
- Apoyo a la incorporación de docentes a las carreras de investigador científico y tecnológico de organismos de los ámbitos nacional y provincial.

- Fomento de estancias temporales de docentes investigadores en instituciones científicas y tecnológicas nacionales o internacionales, en ámbitos académicos, organismos públicos y privados, provinciales y nacionales, con interés en la innovación de procesos y productos.
- Sostenimiento y ampliación de programas de becas para la realización de actividades de investigación y vinculación tecnológica y la participación de docentes-investigadores en programas de posgrado. Becas internas y becas cofinanciadas con diversas instituciones (por ejemplo, CONICET y CIC-PBA).
- Fomento a la promoción de la categorización de docentes-investigadores en el marco de los procedimientos establecidos por la UNM para reconocer y registrar en calidad de Proyectos de Investigación y Desarrollo Tecnológico a iniciativas de investigación concordantes con los lineamientos estratégicos aprobados por el Consejo Superior y que acrediten parámetros de calidad establecidos para estos proyectos.
- Fortalecimiento de cooperación e integración de las actividades de I+D+i con las labores de docencia, extensión e internacionalización encaradas en los departamentos académicos.

Fortalecimiento de la cooperación interinstitucional

- Consolidación de la integración de la UNM en consorcios y redes universitarias y científicas regionales, nacionales e internacionales, organizaciones interuniversitarias y agencias de cooperación no universitarias para la realización de investigaciones conjuntas y la movilidad de docentes-investigadores y estudiantes.
- Afianzamiento de la vinculación de la UNM con universidades e institutos especializados, fundamentalmente de la región metropolitana y la provincia de Buenos Aires: CONUSUR, y Red Universitaria de Popularización de la Ciencia y la Tecnología (REDIUP) Consejos Regionales de Ciencia y Tecnología.
- Inclusión del abordaje de temas de CTI en los consejos Comunitario y de Graduados de la UNM.
- Fortalecimiento de la integración de la Universidad en el Sistema Científico y Tecnológico Nacional, en particular CyT del CIN, CONICET, CIC, Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECYT), ministerios de CyT nacional y provincial, CPRES. Conformar en forma paulatina instancias de seguimiento sustantivo de estas vinculaciones, en cuanto al análisis de diferentes tópicos, logros y dificultades que atraviesan la participación de la UNM en las estrategias de internacionalización, regionalismo y cooperación interuniversitaria.
- Evaluación de la viabilidad de conformación de centros interinstitucionales con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación; centros asociados de doble dependencia de CIC o CONICET, y su vinculación con unidades propias de la UNM.

Proyecto 2. I+D+i para el desarrollo social, productivo y ambiental

Objetivos

Contribuir a la acumulación de capital institucional ligado al territorio y apropiable por la comunidad mediante políticas de vinculación y transferencia tecnológica que impulsen la innovación social, la mejora de las políticas públicas y la competitividad sistémica de la región metropolitana y sus agentes económicos.

Implementar proyectos que incluyan componentes de conocimientos científicos y tecnológicos para fomentar innovaciones y resolver problemas prácticos de la política pública, las organizaciones sociales y del mercado, privilegiando la participación de grupos de la ESS y MIPyMES.

Promover el aprovechamiento intensivo de resultados de la I+D+i desarrollada en la UNM o en otras instituciones para favorecer la apropiación social de la ciencia y la tecnología en el área de influencia de la Universidad.

Desarrollar estrategias de cooperación y de construcción de acuerdos estratégicos con organismos públicos, organizaciones sociales, económicas y productivas para impulsar un desarrollo regional fundado en el uso intensivo del conocimiento, con perspectiva de igualdad social y sustentabilidad ambiental.

Líneas de acción

I+D+i para el desarrollo comunitario

- Realización de estudios que ofrezcan orientaciones sobre las relaciones y el papel de configuraciones identitarias, históricas y políticas en los procesos de desarrollo social y económico de la comunidad local.
- Organización de ámbitos de debate y participación pública para la exposición de argumentos y construcción de sentidos sobre la historia y los patrimonios social y simbólico de Moreno, la dinámica de sus organizaciones, las hibridaciones culturales y las políticas públicas, recuperando fragmentos de experiencias históricas y de la actual coyuntura a fin de reactivar nuevas posibilidades de mejora.
- Realización gradual de mesas de trabajo integradas por miembros de la comunidad universitaria y de organizaciones locales, orientadas a la elaboración de imaginarios, ideas-fuerza y escenarios de futuro de Moreno y su conexión a diferentes escalas territoriales.
- Impulso al desarrollo gradual de estrategias de co-producción de conocimiento entre investigadores, agentes sociales y gubernamentales y diálogos que favorezcan procesos de “traducción” de saberes para la mejora de las políticas públicas y el desarrollo socioeconómico local.

I+D+i y desarrollo económico y productivo del territorio

- Conformación de mesas de diálogo y coordinación con organismos nacionales, provinciales y municipales para la identificación de demandas de conocimiento científico y tecnológico con potencialidad estratégica, ya sea por su valor económico o la satisfacción de necesidades de la población.
- Continuación del análisis de ofertas y capacidades de la UNM para la definición de campos prioritarios y de implementación progresiva de estrategias de transferencia y vinculación tecnológica.
- Proyección de líneas I+D+i que promuevan esfuerzos sostenidos de modalidades de asimilación y de mejora de innovaciones ya existentes, a fin de consolidar capacidades institucionales y territoriales y avanzar a mediano y largo plazo hacia modalidades de creación de nuevos productos y servicios.
- Desarrollo progresivo de iniciativas de fomento a la innovación en tecnologías digitales disruptivas y servicios basados en el conocimiento, que incluyan producción, aplicación y transferencia de nuevos materiales, productos o procesos en pos de avanzar hacia procesos de densificación, diversificación y escalamiento de la estructura productiva local, que agreguen valor a los sectores de mayor potencialidad estratégica, con miras a producir bienes exportables en el mediano o largo plazo, reducir la dependencia de proveedores externos, sin desencadenar procesos de deterioro o pérdida de puestos de trabajo.

Desarrollo del Proyecto UNM-TEC

- Conformación de un espacio de formación profesional y capacitación, que genere empleo de calidad y promueva la formación científica y tecnológica en la región, en el que se lleven a cabo programas de Investigación y Desarrollo que aborden en forma interdisciplinaria temáticas referidas a la economía del conocimiento aplicada a la demanda del sector productivo local, las problemáticas ambientales y los procesos de innovación productiva, social y cultural.
- Articulación con el Centro Universitario PYME (CUP-UNM), en el marco del Convenio suscrito con la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SPY-MEYE), para potenciar mutuamente sus actividades y proyectos destinados a mejorar capacidades productivas y de gestión de micro, pequeñas y medianas empresas del área metropolitana que promuevan cadenas de valor existentes y la incorporación de eslabones que amplíen la matriz productiva, dando prioridad a la generación de empleos de calidad y la preservación de la sustentabilidad ambiental.
- Realización de actividades de I+D+i que fortalezcan la innovación tecnológica, el estímulo a la incubación de proyectos de Base Tecnológica, el desarrollo de pasantías y prácticas preprofesionales de los estudiantes de la Universidad en diferentes ámbitos intrainstitucionales y en cooperación con terceros.
- Creación del Nodo de Gestión Tecnológica e Innovación Productiva de la UNM (GETEC-UNM) (en sustitución del Proyecto de Centro I+D+i UNM anterior) que dinamice el desarrollo tecnológico local a partir del trabajo conjunto entre empresas locales, comunidad científica y sector público, brindando asesoramiento e impulsando la incorporación de tecnología en los procesos productivos, y potenciando la generación de emprendimientos de base tecnológica.
- Implementación articulada del Instituto Tecnológico de la UNM (ITUNM), orientado al desarrollo de actividades de formación tecnológica para el trabajo, la producción y las relaciones laborales en las áreas de informática, electrónica, comunicación, medio ambiente y logística, favoreciendo una línea de formación integrada por la Escuela Secundaria Politécnica (ESPUNM) y las carreras de grado que imparte la Universidad.
- Difusión de herramientas de gestión de la innovación, así como de vigilancia tecnológica, la inteligencia estratégica y la propiedad intelectual. Integración de necesidades de innovación tecnológica identificadas por la UVT de la Universidad: información actualizada sobre nichos que requieren procesos de certificación sobre los cuales ha de ir renovándose la oferta del ITUNM.
- Implementación de actividades de formación y de asesoramiento al sector público municipal y provincial para el desarrollo de capacidades de gestión y la implementación de políticas públicas, fundamentalmente a través del Centro de Estudios de Gobierno y Políticas Públicas (CEGOPP).
- Realización desde el Centro de Estudios para el Desarrollo Territorial (CEDET) de actividades de sistematización de demandas de investigación y de realización de proyectos y asesorías técnicas a organismos públicos del Partido de Moreno y de la RMBA referidas a la planificación y gestión territorial como componentes sustanciales del desarrollo local.
- Fortalecimiento del funcionamiento de centros y programas de estudios radicados en los departamentos académicos, de acuerdo con las recientes disposiciones que definen criterios comunes en cuestiones reglamentarias, organizativas y procedimentales
- Conformación de ámbitos de debate y de reflexión que contribuyan a visualizar alternativas de transferencia y compartir las “claves” de prácticas de diferentes sectores, con participación de docentes, estudiantes y organizaciones sociales y de la producción.

Comunicación, divulgación y popularización de la C&T

- Llevar a cabo la sistematización, análisis y difusión de los resultados de la I+D+i realizados en la UNM, con énfasis en los hallazgos vinculados con el territorio de Moreno y zonas aledañas, a fin de hacer públicos los aportes de la Universidad y promover la apropiación y la utilidad social de la ciencia y la tecnología.
- Diversificar estilos de las estrategias académicas de comunicación y debate público de la C&T, sustentados en el diseño de formatos adecuados a tecnología y las ciencias aplicadas, las humanidades, el arte y las ciencias sociales.
- Ampliar las modalidades de debate y difusión de I+D+i en la UNM y en otros espacios académicos: temas, actores y estrategias. Repositorio institucional de acceso abierto y otros canales y medios.
- Fomento de la publicación de producciones propias; revistas UNM con referato (digitales y de formato impreso); establecimiento de acuerdos con otras entidades para la co-edición de hallazgos de I+D+i y transferencia; divulgación a través de páginas web; integración en la Red Nacional de Portales de Revistas Científicas (Red Sara).
- Instalación progresiva de una Agencia de Cultura Científica para la RMBA, articulada con la Agencia de Noticias Universitaria de la UNM (ANUNM), el Centro Experimental de Producción Audiovisual de la UNM (CEPA) y actores territoriales, orientada al desarrollo de iniciativas de popularización de la ciencia y la tecnología y de otros campos de interés local.

Proyecto 3. Fortalecimiento de capacidades Institucionales de I+D+i

Objetivo

Mejorar procesos de organización y gestión que promuevan el aprendizaje institucional y retroalimentaciones dinámicas para la acumulación de capacidades organizacionales, tecnológicas y de gestión para acompañar la concreción de las propuestas de I+D+i de la Universidad.

Líneas de acción

Consolidación de capacidades estratégicas y de gestión de la I+D+i

- Consolidación de ámbitos de construcción de acuerdos entre la SIVT y los Departamentos Académicos, en orden a la construcción de planes y agendas de investigación, vinculación y transferencia tecnológica.
- Mejora de la dotación de la estructura organizativa de la SIVT, adecuada para atender el crecimiento de la función; conformación en los departamentos académicos de cargos específicamente abocados a gestionar la función investigadora.
- Elaboración de diseños de evaluación de investigadores y proyectos I+D+i que integren en las pautas del Sistema Nacional de C&T criterios y estándares que atiendan a la singularidad del contexto institucional, los objetivos de CTI de la UNM y la especificidad de las ciencias aplicadas, las sociales y las humanidades.
- Desarrollo de la producción de indicadores de investigación, vinculación y transferencia tecnológica que incluya estándares de productividad habitualmente adoptados en los sistemas de C&T, la actualización continua de necesidades y demandas de transferencia de la RMBA. Análisis de la factibilidad de indagar sobre nuevas fuentes y campos de datos que interesen a la UNM. Desarrollo de un *corpus* de información de CTI a integrar en el Sistema de Información para la Toma de Decisiones y Transparencia de la Gestión de la UNM.
- Realización de actividades de seguimiento orientadas a identificar conocimientos y estrategias de intervención I+D+i adecuadas a los diferentes contextos y sectores de actividad.

- Promoción de la evaluación continua de las funciones de la Secretaría. Realización de un proceso de autoevaluación, evaluación externa (PEI-MINCYT) e implementación de un plan de mejoras.

Consolidación de capacidades de gestión de los Centros de Estudio y unidades especializadas

- Consolidación de la inversión UNM y la obtención de fondos de financiamiento externos para las actividades de investigación y desarrollo científico-tecnológico; definición de criterios de asignación presupuestaria de acuerdo con los diferentes perfiles de complejidad de proyectos de I+D+i.
- Diseño de pautas y procedimientos que favorezcan la expansión de la vinculación y transferencia tecnológica y su articulación con áreas o temas de interés definidas en convocatorias internas y/o externas.
- Mejora continua de la mejora de la infraestructura y el equipamiento de laboratorios y unidades de investigación y desarrollo tecnológico, con la incorporación de protocolos claros y precisos para la seguridad e higiene y la sustentabilidad ambiental.



VI. PROGRAMA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

VI.1. Caracterización de la función: Enfoque político y organizacional

La UNM concibe la extensión universitaria como un espacio de cooperación y enriquecimiento recíproco, en el marco de las relaciones entre comunidad y Universidad. En cuanto institución abierta a su entorno y comprometida con su desarrollo económico, social y cultural, la función de extensión adquiere gran relevancia, a la luz de la promoción en la comunidad universitaria de la responsabilidad social y el compromiso ético con organizaciones y grupos de su área de influencia, aunque no exclusivamente en este ámbito territorial.

Es una perspectiva adoptada por la Universidad en su Proyecto Institucional 2011-2015 y en los Lineamientos orientadores para la formulación del Plan Estratégico Plurianual del año 2016, antecedentes institucionales del presente Programa. La propuesta de extensión para el período 2022-2027 se sustenta asimismo en el marco político-institucional del presente Plan, que establece como principios y criterios rectores la excelencia académica, la igualdad y la pertinencia. Corresponde agregar asimismo que la formulación del Programa plantea líneas de acción orientadas a fortalecer logros alcanzados y a intervenir en los principales núcleos problemáticos detectados en las primeras Autoevaluación Institucional y Evaluación Externa de la UNM.

En la estructura organizacional de la UNM compete a la Secretaría de Extensión la coordinación de las actividades de extensión y de voluntariado, lo que no supone concebir la extensión como “una función más” o acotada a las actuaciones de dicha unidad. Por el contrario, la extensión se proyecta como un proceso relacional, de índole política, académica y social que otorga especial importancia a su despliegue en los departamentos académicos y a su integración con las actividades de docencia, investigación, vinculación y transferencia tecnológica. Este criterio político-institucional no implica discrepancias con la delimitación operativa del tipo de actividades que son responsabilidad principal de la Secretaría de Extensión, dadas la construcción de acuerdos de trabajo y las relaciones de interdependencia con los departamentos académicos y otras secretarías y unidades del Rectorado, que llevan a cabo asimismo acciones orientadas a ofrecer respuestas a problemáticas y demandas sociales.

En sus primeros diez años de funcionamiento, la Universidad ha conformado los principales soportes normativos y organizacionales para el despliegue de la función de extensión, encarando proyectos y actividades en relación con grupos y organizaciones del territorio local. Para el período 2022-2027 se plantea la continuidad de líneas de trabajo ya consolidadas, a la par del desarrollo de nuevas áreas de actuación. A ello ha de contribuir el hecho de que en la programación presupuestaria a partir del corriente año, la Universidad asigna un fondo específico para la función de extensión, de acuerdo con lo planeado en el Plenario N° 84/20 del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN).

Junto a ello, corresponde agregar que la implementación de los proyectos y líneas de acción formulados en el presente Programa se inscribe en el enfoque de planificación adoptado por la UNM, en cuanto a la articulación de los lineamientos generales del PEP 2022-2027 con la formulación anual de proyectos y acciones que toman en cuenta las condiciones contextuales y las

estrategias de seguimiento y evaluación emprendidas. A este respecto, la ejecución de la propuesta planteada se concibe en términos de una secuencia escalonada temporalmente, dado que ciertos resultados constituyen una condición antecedente necesaria para el inicio de nuevas acciones.

VI.2. Justificación y fundamentación

Desde su creación, la Universidad no ha permanecido ajena a debates sobre los enfoques y modos de organización de la extensión adoptados en diferentes coyunturas histórico-sociales. En documentos fundacionales y planes de acción se ha definido con claridad el sentido conceptual y político de la función, entendida desde una perspectiva integral de promoción de la cooperación recíproca entre Universidad y diferentes actores de la sociedad como uno de los desafíos sustanciales de las universidades nacionales.

Esta perspectiva puede observarse en los planteamientos que el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y la Red Nacional de Extensión Universitaria (REXUNI) efectúan desde hace algunos años, en cuanto al propósito y el enfoque que debe prevalecer en el desarrollo de las acciones de extensión,

[...] La finalidad social de la Educación Superior: la democratización social, la justicia social y el derecho a la educación universal [...] desde perspectivas preferentemente multi e interdisciplinarias, con un enfoque interactivo y dialógico entre los conocimientos científicos y los saberes, conocimientos y necesidades de la comunidad que participa. La extensión contribuye a la generación y articulación de nuevos conocimientos y nuevas prácticas sociales, integra las funciones de docencia e investigación, debe contribuir a la definición de la agenda de investigación, vinculación y transferencia tecnológica y reflejarse en las prácticas curriculares¹.

De acuerdo con estos lineamientos, la UNM confiere especial atención a la realización de políticas de derechos humanos, convivencia y equidad de géneros, de voluntariado universitario, proyectos artísticos y culturales y de capacitación extracurricular, destinada a grupos y organizaciones de la comunidad en diferentes temas y áreas de problemas y/o de actividad. Esta propuesta se complementa con acciones destinadas a adultos mayores y a la promoción y el cuidado del bienestar y los asuntos estudiantiles, incluyendo el fomento de la actividad deportiva y la recreación.

En el marco de estos planteamientos se inscribe la responsabilidad política y ética de la Universidad con la comunidad. Con este espíritu, la formulación del Programa se organiza en torno de los siguientes ejes vertebradores, que atienden a algunos desafíos –epistemológicos, teóricos, políticos, pedagógicos y metodológicos– valederos para consolidar la extensión en el ámbito de la Universidad y fortalecer vínculos de trabajo de largo plazo con organizaciones y grupos sociales.

- Universidad y territorio: La importancia concedida a la relación con el territorio de Moreno y de la RMBA, configurado por la singularidad una historia que, lejos de permanecer inalterable, se ha ido modificando y expresando a través de viejos y nuevos lenguajes, no implica dejar de lado las escalas provinciales, nacionales y globales que atraviesan lo local. Tomando en cuenta estos recaudos, la Universidad se propone contribuir a mejorar las condiciones de vida de la comunidad y a fortalecer la capacidad de los grupos sociales para organizarse, recrear su identidad y proyectar futuros deseables.

¹ Plan Estratégico de la REXUNI 2012-2015.

- Co-producción de conocimiento, en cuanto al fomento de la producción y la transferencia recíproca de saberes entre la Universidad y grupos y organizaciones de la sociedad, en el marco de un diálogo que acepta la legitimidad del conocimiento científico-tecnológico y su complementariedad con los saberes acumulados en la práctica social. Se espera por ello que el debate sobre las diversas manifestaciones del conocimiento y de la cultura ayuden a comprender y enriquecer las bases conceptuales y pragmáticas de la UNM y las claves de interpretación de grupos y organizaciones para la resolución de sus problemas.
- Integralidad e integración: La comprensión de la complejidad de las problemáticas sociales a cuya resolución aspira a contribuir la UNM, plantea determinados requerimientos al desarrollo de proyectos y acciones de extensión. En la medida que dichas problemáticas son multidimensionales, adquieren suma relevancia los planteamientos inter o multidisciplinares y la definición de modalidades de trabajo que conjugan acciones de docencia e investigación, consolidando un camino de coordinación y participación asociativa entre distintas unidades académicas. Especialmente en lo relativo a la formación y a la I+D+i es dable destacar el potencial pedagógico y de saberes sobre la práctica social que pueden aportar las actividades de extensión. En el ámbito institucional, este criterio se traduce asimismo en la promoción tanto de la igualdad de oportunidades de los estudiantes –en relación con el acceso, la permanencia y la graduación– como en el bienestar y la salud integral de los miembros de la comunidad académica.
- Interinstitucionalidad, que alude a la búsqueda y al fomento de articulaciones interinstitucionales, tales como el desarrollo de propuestas planteadas por la Secretaría de Políticas Universitarias y otros organismos del Estado nacional, así como proyectos y acciones junto a municipios, universidades y entidades sociales y económicas. A este respecto, las actividades de promoción, formación, difusión se articulan con el planteamiento de demandas y problemáticas realizado por una diversidad de organizaciones y grupos sociales.

VI.3. Objetivos generales del Programa

Llevar adelante políticas de extensión sustentadas en principios de calidad y relevancia científico-tecnológica, igualdad y pertinencia social que, a la par de contribuir a la resolución de problemáticas sociales, fundamentalmente del área de influencia de la UNM, consoliden el perfil de extensión de la UNM.

Impulsar la realización de proyectos y actividades que promuevan la ampliación de derechos, entre otras materias, igualdad de géneros y no discriminación, inclusión de personas con necesidades especiales, promoción de la interculturalidad

Promover la articulación de capacidades de organizaciones y grupos sociales para contribuir al fortalecimiento de las diversas facetas del desarrollo social y comunitario y potenciar la diversidad de “capitales” y patrimonios comunitarios –simbólicos, culturales, científicos, tecnológicos, sociales, entre otros– asociados a la proyección territorial.

Implementar proyectos desde la Secretaría de Extensión, en diferentes áreas de la UNM y en forma mancomunada con redes académicas y universitarias, organizaciones gubernamentales, entidades públicas y sociales para afianzar la comprensión y el planteamiento de alternativas sobre las cuestiones más acuciantes del desarrollo local, en un marco que favorezca la ampliación de la esfera pública y la densidad de la trama socio-institucional del Partido y del área de influencia de la UNM.

Ampliar en forma sostenida condiciones y capacidades de gestión que favorezcan la concreción de los objetivos institucionales y la implementación de proyectos planteados para el período 2022-2027, dada la compleja red de nodos y de conexiones implicados en el desarrollo de acciones de extensión universitaria.

VI.4. Propuesta de proyectos

Con atención a estos objetivos, la propuesta está organizada en base a la configuración de tres tipos de proyectos y líneas de acción prioritarias. Si bien cada proyecto focaliza determinados aspectos de la extensión, mantienen entre sí límites porosos, a la par que se sustentan en las definiciones políticas y programáticas adoptadas por la Universidad.

Proyectos	Líneas de acción
1. Consolidación de la política de Extensión-UNM	Enfoque y lineamientos prioritarios de extensión universitaria. Extensión y formación académica en la UNM. Extensión, investigación, vinculación y transferencia tecnológica. Extensión y relaciones interinstitucionales.
2. Consolidación de políticas de bienestar y convivencia universitaria	Convivencia y equidad de géneros. Bienestar y asuntos estudiantiles.
3. Fortalecimiento y diversificación de propuestas de extensión	Consolidación de proyectos de extensión universitaria Promoción, creación y difusión cultural y artística. Diversificación de propuestas de capacitación de extensión.
4. Mejora de condiciones y capacidades institucionales para el desarrollo de la extensión universitaria	Planeamiento, gestión y evaluación de acciones de extensión Fortalecimiento de la estructura de gestión de la extensión universitaria.

Proyecto 1: Consolidación de la política de extensión-UNM

Objetivos del Proyecto

Consolidar la política y el perfil de extensión de la UNM en base a los principios propuestos en su marco normativo, antecedentes institucionales y a los ejes planteados en el Plan Estratégico 2022-2027.

Contribuir a la recreación y resignificación de los vínculos entre la Universidad y la sociedad, especialmente en lo relativo a la implementación de proyectos de desarrollo integral, sustentados en los fines universitarios y en horizontes de mejora de la comunidad local.

Propiciar la integración y la apropiación institucional del enfoque de Extensión-UNM, así como su incorporación y articulación con las propuestas de trabajo de los departamentos académicos y de las Secretarías dependientes del Vicerrectorado, fundamentalmente las Secretarías Académica y de Investigación y Vinculación Tecnológica.

Afianzar las estrategias de articulación interinstitucional en diferentes escalas -local, provincial, nacional, y global- para el abordaje y el desarrollo de estrategias de intervención en problemas y áreas de actividad vinculadas con el desarrollo social de la comunidad de Moreno y de la RMBA.

Líneas de acción

Enfoque y lineamientos prioritarios de extensión universitaria

- Fomento del desarrollo de espacios de reflexión y debate sobre la función en el ámbito de la UNM. Afirmación del enfoque y el perfil de extensión establecidos en el Proyecto Institucional, el Estatuto de la Universidad y los Lineamientos orientadores para la formulación del Plan Estratégico Plurianual del año 2016.
- Definición y actualización continua de lineamientos de extensión, de modo de afianzar en forma paulatina el perfil de extensión de la UNM, sobre cuya base la institución pueda ordenar anualmente la asignación de prioridades a determinados campos problemáticos y/o temas, tomando en cuenta la importancia para la comunidad universitaria y local y las capacidades institucionales existentes.
- Participación de espacios intra e interinstitucionales –realización de conversatorios, talleres, actividades de capacitación, entre otras modalidades– destinados a la construcción de visiones sobre la extensión compartidas fundamentalmente con las Universidades del Bicentenario.

Extensión y formación académica en la UNM

- Extensión y trabajo docente: promoción y valoración de las acciones de extensión realizadas por docentes para el desarrollo de sus carreras académicas y laborales y la realización de concursos de selección y promoción.
- Desarrollo de estrategias de coordinación entre las secretarías de Extensión y Académica y los departamentos académicos para la incorporación de temas vinculados con la extensión en las propuestas de actualización y perfeccionamiento docente.
- La extensión en los espacios curriculares: Fomento de la incorporación de temas y prácticas de extensión en asignaturas de los planes de estudio de las carreras de grado y pregrado, fomentando así la formación de egresados preparados/as para contribuir a la integración social, la organización social y comunitaria, el diseño de políticas públicas y la planificación de proyectos sociales e institucionales, entre otros aspectos.
- La participación en convocatorias internas y externas de proyectos de extensión. A este respecto se destaca especialmente la participación estudiantil en el Programa Compromiso Social UNM (Resolución UNM-CS N° 606/20) y en proyectos de Voluntariado Universitario (PVU) y la acreditación de dichas prácticas a través del Certificado de Suplemento al Título (Resolución UNM-CS N° 555/20).

Extensión, investigación, vinculación y transferencia tecnológica en la UNM

- Desarrollo de proyectos de extensión en áreas-problema y temas que permitan y enriquezcan la articulación con proyectos y acciones de investigación, vinculación y transferencia tecnológica.
- Incorporación a la agenda de acciones de vinculación tecnológica e investigación de demandas y necesidades sociales y productivas detectadas a partir del desarrollo de proyectos de extensión. Definición de temas de investigación asociados a problemáticas abordadas y/o detectadas en acciones de extensión y, en forma complementaria, difusión y debate de resultados de investigación con grupos de la comunidad.
- Definición de enfoques que promuevan la articulación de disciplinas y la co-producción de saberes, así como la definición de líneas de trabajo prioritarias asociadas a problemáticas de interés institucional y socio-comunitario.
- Construcción de conocimientos sobre la extensión: Sistematización de prácticas de extensión universitaria realizadas en la UNM y en otras instituciones, fundamentalmente de la RMBA,

focalizando en cuestiones tales como enfoques de abordaje e intervención y participación comunitaria en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos, a fin de consolidar en forma progresiva miradas críticas sobre las políticas y las prácticas de intervención de la UNM.

- Realización de indagaciones sobre percepción de participantes, organizaciones e instituciones locales respecto de las acciones de extensión que lleva adelante la UNM. Impulso a la divulgación interna y externa de estas producciones.

Extensión y relaciones interinstitucionales de la UNM

- Continuación y ampliación de la participación en redes universitarias y promoción del desarrollo de proyectos compartidos y/o complementarios de los realizados por otras instituciones de educación superior, de la RMBA y de otras localidades.
- Fortalecimiento del Consejo Asesor Comunitario, cuyas actuaciones contribuirán a reconocer necesidades específicas de la región de pertenencia de la Universidad, a promover el desarrollo de diferentes acciones, en acuerdo con entidades públicas o privadas de la comunidad, a la par de colaborar en la obtención de recursos materiales y económicos destinados a favorecer el logro de los fines de la Universidad, entre otras aportaciones.
- Promoción de la creación de redes y circuitos culturales con instituciones públicas, privadas y socio-comunitarias: elaboración de agenda de temas prioritarios, desarrollo conjunto de proyectos y actividades.
- Difusión en la comunidad de resultados y prácticas de extensión y de voluntariado y de resultados de investigación y vinculación tecnológica realizados en la UNM, a fin de impulsar la apropiación social de la ciencia, la tecnología, el arte, la cultura.
- Establecimiento de canales institucionalizados de diálogo con grupos y organizaciones sociales para la identificación de demandas y necesidades, la elaboración de estrategias de abordaje y su implementación y evaluación.

Proyecto 2. Consolidación de políticas de bienestar y convivencia universitaria

Objetivos

Contribuir al desarrollo integral de las personas y/o grupos que integran la Comunidad Universitaria, desde el ejercicio de las responsabilidades y la protección de los derechos.

Colaborar en la mejora de trayectorias académicas de los estudiantes, en el marco del fortalecimiento de condiciones simbólicas y materiales coadyuvantes.

Consolidar las políticas y acciones en materia de convivencia, integración y equidad de géneros en el ámbito de la comunidad universitaria.

Promover políticas de impulso a las actividades deportivas y recreativas dirigidas al conjunto de la comunidad universitaria

Líneas de acción

Convivencia y equidad de géneros

- Consolidación de las políticas y acciones que forman parte del Programa de Orientación, información y asesoramiento sobre Convivencia Universitaria.
- Consolidación de las estrategias, acciones y actividades relacionadas con las políticas de género de la Universidad.

- Diseño, implementación y coordinación de las estrategias y acciones para la integración de personas con discapacidad a la educación superior y a la comunidad universitaria.
- Implementación de medidas vinculadas a la prevención y/o promoción de la salud, tanto de carácter interno como mediante el acceso a programas y planes nacionales y provinciales

Bienestar y asuntos estudiantiles

- Gestión integral del sistema de becas internas. Difusión, promoción, sistematización y seguimiento de becas y subsidios a los estudiantes, tanto internas como las provenientes de organismos públicos.
- Institucionalización de sistema de gestión de pasantías universitarias y otros mecanismos de intermediación laboral, como ser la bolsa de trabajo UNM.
- Acompañamiento integral de trayectorias educativas de la población estudiantil en aspectos referidos a la vida universitaria.
- Impulso a la realización de acciones dirigidas a promover las actividades deportivas y recreativas de la comunidad universitaria

Proyecto 3. Fortalecimiento y diversificación de propuestas de extensión

Objetivos

Contribuir al enriquecimiento del capital cultural y simbólico de la comunidad local mediante el desarrollo de proyectos de difusión, formación y creación cultural, artística, científica, ambiental y de derechos humanos, convivencia e igualdad de géneros, de modo tal de profundizar procesos de democratización, de desarrollo local y calidad de vida de los grupos sociales.

Fortalecer la política de extensión y de voluntariado universitario y las interacciones entre la Universidad y su entorno social, con énfasis en la promoción de la participación e iniciativa del colectivo estudiantil.

Afianzar la agenda de proyectos y acciones de extensión desarrolladas en virtud de iniciativas de la Universidad y de articulación con otras organizaciones y universidades, en particular las integrantes del Consorcio "Colaboratorio Universitario de Ciencias, Artes, Tecnología, Innovación y Saberes del Sur" (CONUSUR) y de la RMBA.

Fomentar la transferencia de conocimientos científicos, tecnológicos, culturales y la co-producción de saberes entre la Universidad y diferentes organizaciones del territorio a fin de impulsar procesos de innovación social en el área de influencia de la UNM.

Líneas de acción

Consolidación de proyectos de extensión universitaria

- Impulso del Programa "Compromiso Social UNM", consistente en el desarrollo de iniciativas de cooperación libre y participativa de la comunidad universitaria, en particular de los estudiantes, mediante proyectos de voluntariado universitario (PVU) orientados a la problematización y a la búsqueda de soluciones en asuntos que concitan la preocupación y el interés de la comunidad local. Acreditación y apoyo material de los PVU que lleve adelante la comunidad universitaria. Registro de datos para el reconocimiento de la participación de los estudiantes en el Certificado de Complemento al Título.
- Fortalecimiento del Programa de Promoción de los Derechos Humanos en pos de la protección integral y la ampliación de derechos en el ámbito institucional y social, con un enfoque

multidisciplinar. A este respecto, uno de los ejes privilegiados de la propuesta es la promoción de la igualdad de géneros y la participación en el “Espacio Intersectorial de diálogo en torno a políticas de igualdad de géneros, contra las violencias sexistas y las discriminaciones” de la UNM y en la Red Universitaria de Género (RUGE-CIN). Realización de actividades de formación y sensibilización en el marco de la Ley Micaela de Capacitación Obligatoria en Género. Participación en convocatorias internas y externas en la materia.

- Desarrollo en el ámbito de la UNM del Programa Universidad para Adultos Mayores Integrados (UPAMI), conjuntamente con el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados.

Promoción, creación y difusión cultural y artística

- Conformación de la Biblioteca Pública Digital Memoria Morenense de acceso abierto (Resolución UNM-CS N° 851/21), que albergará la Colección de Historia Local compuesta por diferentes colecciones y fondos documentales, libros y prensa escrita e igualmente testimonios gráficos que dan cuenta de la sociedad, la cultura y la historia del Partido de Moreno y del ex Instituto Mercedes Lasala y Riglos, en cuya sede y *campus* hoy se alzan las instalaciones de la Universidad.
- Conformación del Archivo del historiador morenense Juan Carlos Ocampo, fallecido en 2006: trabajo intensivo de limpieza y ordenación de documentos, clasificación y digitalización de los materiales existentes.
- Preservación y puesta en valor del acervo patrimonial del Museo Florencio Molina Campos, distintivo del territorio local y de proyección internacional de la cultura argentina, constituyendo a la Universidad Nacional de Moreno en custodia y garante del mismo².
- Desarrollo y expansión sostenida de proyectos y actividades culturales en el espacio de la UNM: “vagón cultural”; implementación del “Auditorio al Aire Libre” para la difusión de producciones locales y nacionales: plataforma Cine AR, realización de conciertos, presentación y homenajes a músicos y compositores morenenses y de otras localidades provinciales, exhibiciones artísticas, entre otras actividades.
- Producción y difusión cultural a través de UNM Editora: consolidación y ampliación de colecciones que abordan cuestiones de interés público y/o institucional; Concurso Anual Abierto a la Comunidad a fin de promover la publicación de obras inéditas de escritores locales. Ampliación de la divulgación del pensamiento de figuras señeras del campo intelectual, científico, tecnológico y político, que aportan perspectivas enriquecedoras para la interpretación de la realidad local, nacional y de América. Participación de UNM Editora en Ferias del Libro realizadas en el país y el extranjero.
- Fortalecimiento de la Plataforma de Medios para la producción y edición de contenidos de divulgación científica, cultural y de análisis informativo producido por la comunidad universitaria a través de “Ciudad UNM Radio FM 88.7” y “Ciudad UNM TV”.
- Consolidación del funcionamiento del Archivo Histórico Memoria Morenense de la UNM: Mejora de soportes tecnológicos para asegurar el almacenamiento y preservación de documentos, junto con las tareas técnicas de catalogación, indización. Difusión y ampliación del acervo documental existente.

² En marzo de 2021 el Consejo Superior de la UNM ratificó su preocupación ante el posible vaciamiento cultural que implicaría la venta de la casa que alberga el Museo Florencio Molina Campos y la presunción de que las obras originales y objetos personales del artista plástico dejen de exhibirse en el partido de Moreno, iniciando tratativas para la puesta en marcha de un Centro Cultural y Museo Molina Campos en acuerdo con la Fundación mediante la adquisición del mismo para poder mantener la muestra en forma compartida en el territorio e implementar otros objetivos de interés cultural.

Diversificación de propuestas de capacitación de extensión

- Afianzamiento del desarrollo de proyectos y acciones de capacitación, con énfasis en la participación de estudiantes, a fin de fortalecer sus capacidades para la realización de actividades de extensión.
- Diversificación y expansión de iniciativas de capacitación extracurricular asociadas a temas tales como atención de la discapacidad, infancias y juventudes, interculturalidad, políticas del cuidado.
- Incremento de estrategias de coordinación con los departamentos académicos y otras unidades de la UNM para la realización de trayectos formativos, cursos y/o proyectos de capacitación extracurricular de extensión y de otros programas que lleve a cabo la Universidad.

Proyecto 4. Mejora de condiciones y capacidades institucionales para el desarrollo de la extensión universitaria

Objetivos

Mejorar procesos de organización y gestión que promuevan aprendizajes organizacionales y retroalimentaciones dinámicas en la acumulación de capacidades de gestión para acompañar la concreción de las propuestas de extensión de la Universidad.

Consolidar capacidades técnicas y administrativas de la unidad central, de acuerdo con las líneas planteadas en el proyecto de fortalecimiento de la extensión.

Líneas de acción

Planeamiento, gestión y evaluación de acciones de extensión

- Planeamiento y evaluación: Desarrollo del marco conceptual, organizativo, metodológico y procedimental de la producción y uso de información para la toma de decisiones de planificación y evaluación de las acciones de extensión.
- Producción de información: Diseño y conformación de los principales componentes del *corpus* de información relativa a la función de extensión. Desarrollo de criterios e indicadores a integrar en el Sistema de Información de la UNM, en concordancia de la REXUNI-CIN. Afianzamiento de procedimientos e instrumentos de seguimiento y evaluación de proyectos, que incorporen enfoques cuantitativos y cualitativos. Integración de la información sobre extensión universitaria al Sistema de Información para la Toma de Decisiones y Transparencia de la Gestión de la UNM.
- Puesta en marcha de un banco-sistema de Proyectos de Extensión UNM que incluya información sobre proyectos y programas ejecutados (internos y externos), fuentes de financiamiento y facilite la administración y gestión documental.
- Desarrollo de mecanismos de difusión y transferencia de resultados de las acciones de extensión.

Fortalecimiento de la estructura de gestión de la extensión universitaria

- Realización de convocatorias de proyectos de extensión organizadas por la Universidad, que cuenten con recursos presupuestarios propios.
- Fomento de la participación de la UNM en convocatorias externas para la presentación de proyectos de extensión y voluntariado universitario.
- Afianzamiento de la búsqueda de recursos adicionales para el desarrollo de proyectos y acciones de extensión y voluntariado.



UNM
EDIFICIO DE LABORATORIOS

VII. PROGRAMA GOBIERNO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

VII.1. Marco político y antecedentes

El gobierno y la gestión de la Universidad Nacional de Moreno se ejercen conforme a los principios de autonomía académica e institucional y de autarquía económico-financiera consagradas en la Constitución Nacional y en las leyes de Educación Superior y de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional (Leyes 24.521 y 24.156, respectivamente, sus modificatorias y complementarias). En la Universidad asumimos lógicamente un conjunto de iniciativas encaradas por la Secretaría de Políticas Universitarias y las propuestas acordadas en el seno del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), a la par que los criterios y disposiciones de la CONEAU para la evaluación y acreditación de la educación superior.

En el plano institucional, destacamos la concordancia de los objetivos y lineamientos programáticos del presente Programa con los principios de excelencia académica, pertinencia social e igualdad definidos para los Lineamientos orientadores para la formulación del Plan Estratégico Plurianual del año 2016, a su vez sustentados en los que se condensaron en el Proyecto Institucional UNM 2011-2015. Junto a estos antecedentes, la propuesta del Programa se sustenta esencialmente en las finalidades del gobierno universitario establecidas en el Estatuto de la UNM, en cuanto a:

[...] Asegurar la libertad académica, la convivencia plural de las diversas corrientes, teorías y líneas de pensamiento en búsqueda permanente de la excelencia académica, la carrera laboral de los trabajadores y la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria en la gestión democrática de su gobierno y en el pleno ejercicio de la autonomía [...] La Universidad promueve la convivencia plural de las diversas corrientes, teorías y líneas de pensamiento en búsqueda permanente de la excelencia académica (Estatuto UNM, art 5°).

Puede apreciarse así que la construcción de una “Universidad del Bicentenario” y de derechos constituye un propósito que atraviesa las actuaciones institucionales y académicas desde la fundación de la Universidad, a fin de afianzar la función crítica y transformadora que debe cumplir la educación superior. En tal sentido, los principios y criterios definidos en los documentos antedichos y en el marco político-institucional del presente Plan Estratégico dan cuenta del cúmulo de desafíos implicados en el gobierno y la gestión universitaria. Entre otros aspectos, cabe mencionar:

- La cooperación e inserción de la Universidad en el conjunto de sujetos-agentes e instituciones del territorio, en pos de construir una dinámica colectiva de “endogeneización del desarrollo” integrada a las dinámicas y condiciones de los escenarios nacional y global en el marco de la especificidad de lo local.
- Lejos de una perspectiva relativista respecto del valor de la ciencia y la tecnología en el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad, uno de los núcleos del “buen gobierno” consiste en promover su mejora continua y la participación de instituciones académicas de la RMBA y de grupos sociales en la definición de la agenda de problemas que requieren atención preferente.
- En materia de formación, el disfrute del derecho a la educación superior plantea al gobierno universitario la importancia de conjugar los objetivos de igualdad, pertinencia e inclusión social sin resignar por ello los criterios de relevancia académica.

- La concepción de la producción científica y tecnológica como un patrimonio público implica la formulación de políticas de I+D+i que integren parámetros de calidad científica institucionalizados en los sistemas de C&T con los concernientes a la utilidad, apropiación e innovación social.

Es claro que el resguardo de las cuestiones precedentes en el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales, concierne a la dirección política del gobierno universitario, que recae por antonomasia en la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rectorado. Sin embargo, esta responsabilidad no atañe únicamente a estos órganos; comprende asimismo a los cuerpos colegiados y de dirección unipersonal de los departamentos académicos y carreras. En consecuencia, el Programa toma como referencia del gobierno y la gestión central de la Universidad al conjunto de los organismos antes mencionados.

VII.2. Justificación y fundamentación

Los propósitos antedichos dan cuenta de la significativa complejidad del ejercicio del gobierno y la gestión universitaria, cuyo logro requiere la actuación de áreas organizacionales en las que prevalecen variadas racionalidades –políticas, académicas, técnicas y administrativas–, así como la atención de las características del contexto societal y de las dotaciones materiales de la Universidad. En tales circunstancias, la dirección de la Universidad debe procurar la consolidación de una identidad institucional que reúna las ideas de “universidad y multiversidad” (como se usa decir). Es un propósito que lleva a promover sentidos en común que operen como puntos de referencia y de pertenencia de una comunidad universitaria plural, dadas la especificidad de las funciones institucionales y la diversidad de perspectivas disciplinares, profesionales y académicas de sus integrantes.

Esta dimensión política del gobierno universitario, entendida como la búsqueda de futuros de mejora institucional y social, demanda la implementación de políticas que solicitan e inciden en la disposición de las condiciones materiales y simbólicas de la institución. Por ello, si bien no son equivalentes las capacidades políticas –dirigir la institución– y de administración –organizar los medios necesarios para el logro de objetivos definidos–, es necesario reconocer la relación de mutua implicación entre la política y la organización, el gobierno y la gestión, sin atribuir un carácter causal a una sobre la otra. La gestión encuentra en la política los fundamentos y la direccionalidad de sus actuaciones; a su vez, la política encuentra en la gestión las condiciones necesarias para materializar las finalidades deseadas.

Por consiguiente, la ejecución de los proyectos y líneas de acción del programa de Gobierno y Gestión supone redes de trabajo que involucran decisiones políticas, sistemas de administración y tecnologías de gestión; en su conjunto, abren el espacio de posibilidades para la acción a la par de buscar la eficacia de la acción. En suma, para “gestionar el gobierno y gobernar la gestión”.

VII.3. Objetivos generales del Programa

Después de la primera década de andadura, la UNM ha logrado sostener una visión compartida respecto de los lineamientos políticos y académicos fundacionales y estatutarios, a la par de avanzar en el desarrollo del gobierno y la gestión institucional. Por ello, la formulación del Programa

reafirma los principales hitos del gobierno y la gestión central de la Universidad y define los principales problemas a resolver, la mayoría de los cuales fueron destacados en las primeras Autoevaluación y Evaluación Externa de la Universidad, así como en los ámbitos de debate y reflexión destinados a elaborar el presente Plan Plurianual. De acuerdo con ello, se plantean los siguientes objetivos para el período 2022-2027:

Contribuir a la consolidación del perfil institucional de la UNM a través del desarrollo de políticas sustentadas en criterios de relevancia académica, justicia e igualdad, pertinencia y utilidad social, que afirmen a la UNM como una “Universidad de derechos”.

- Fortalecer las dimensiones ejecutiva y deliberativa del gobierno universitario y la participación plural de la comunidad universitaria para cimentar sentidos de pertenencia e integración institucional en torno de los principios antedichos y poner en práctica procesos de gestión que concreten tales valores en las rutinas y acciones cotidianas.
- Profundizar la inserción de la Universidad en ámbitos gubernamentales, científicos, académicos, sociales y económicos mediante la ampliación del abanico y la escala de relaciones interinstitucionales, tanto en el entorno cercano a la institución como en los espacios nacional, latinoamericano y de otras latitudes, concediendo especial relevancia a la internacionalización de modalidades cooperativas de producción, transmisión y transformación del conocimiento.
- Mejorar en forma continua los procesos de planificación, evaluación y desarrollo organizacional, así como los sistemas administrativos y tecnológicos para dar respuesta con calidad, eficacia y eficiencia a los requerimientos asociados a la implementación de las políticas académicas.
- Preservar, ampliar y enriquecer el patrimonio simbólico, científico-tecnológico, cultural y ambiental heredado y construido por la Universidad, a fin de fortalecer su identidad, condiciones y capacidades actuales y potenciales.

VII.4. Propuesta de proyectos

De acuerdo con los objetivos planteados, se han organizado los siguientes proyectos y líneas de acción.

Proyectos	Líneas de acción
1. Afianzamiento de las capacidades y el desempeño del gobierno y la gestión universitaria	Política y dirección estratégica Desarrollo organizacional Comunidad UNM Planeamiento, seguimiento y evaluación institucional Sistema de información para la toma de decisiones y transparencia de la gestión Intercambios interinstitucionales Cooperación y relaciones internacionales
2. Fortalecimiento de las relaciones internacionales e institucionales	Afianzamiento de las relaciones internacionales Afianzamiento de la cooperación institucional
3. Consolidación de procesos y sistemas de administración	Marco normativo institucional Comunicación institucional y organizacional Administración de personal Administración financiera Administración de sistemas de información, redes informáticas y comunicaciones
4. Mejora de condiciones para el desarrollo institucional	UNM Editora Ciudad UNM Biblioteca y Centro de Documentación
5. Expansión y mejora del hábitat universitario	Infraestructura edilicia y equipamiento Calidad ambiental, seguridad e higiene

PROYECTO 1. Afianzamiento de capacidades de gobierno y de gestión de la Universidad

Objetivos

Optimizar el funcionamiento del gobierno general de la Universidad y de su organización departamental y consolidar un estilo de gestión de los cuerpos colegiados que afiance la elaboración de alternativas de mejora que aporten valor al desarrollo de las funciones sustantivas.

Fortalecer la identidad UNM a través de la coherencia valorativa de la programación de actividades en relación con la misión y los principios institucionales y de la implicación y el sentido de pertenencia de los integrantes de la comunidad universitaria en las diferentes esferas de actuación de la Universidad.

Afianzar las capacidades de proyección institucional a mediano y largo plazo, así como procesos de programación, identificación de prioridades, seguimiento y evaluación que contribuyan a la consistencia, efectividad y eficacia de las políticas de la Universidad.

Generar una dinámica de trabajo sustentada en la suscripción y sostenibilidad de acuerdos y de compromisos de acción que involucren a diferentes niveles de gobierno y de gestión de la Universidad y vinculen objetivos y líneas estratégicas del Plan Estratégico con los planes anuales de actividades.

Incrementar el capital relacional de la Universidad para potenciar sinergias y espacios de colaboración basados en el conocimiento, que contribuyan a fortalecer la actividad académica y su proyección en el entorno local, nacional e internacional, fundamentalmente en la región latinoamericana.

Líneas de acción

Política y dirección estratégica

- Consolidación de un estilo de funcionamiento institucional integral e integrado y de proyección social de la Universidad, su contribución al desarrollo territorial, la problematización de demandas sociales, educativas y de producción de conocimientos (entre otros aspectos), así como la identificación del tipo de servicios y productos a desarrollar para la atención de dichas demandas, entre otras cuestiones.
- Fortalecimiento de las capacidades directivas de los órganos colegiados de gobierno, fundamentalmente en las áreas académicas: comisiones de trabajo y ámbitos de debate sobre la mejora del modelo departamental de organización académica, la aplicación de criterios y estrategias de expansión y diversificación de la oferta académica de pregrado, grado y posgrado y de otras propuestas formativas; el desarrollo y la innovación de proyectos y actividades de I+D+i, transferencia tecnológica y extensión.
- Afianzamiento de las capacidades de organización y gestión académica de los cuerpos colegiados: institucionalización y desarrollo continuo de canales de difusión de las decisiones adoptadas (por ejemplo, comunicaciones a través del Boletín Oficial), supervisión de las actividades de enseñanza, investigación y vinculación tecnológica y extensión, de la selección y designación de docentes y docentes-investigadores en cada unidad académica, así como del registro de datos susceptible de incorporar al Sistema de información para la toma de decisiones y la transparencia de la gestión, entre otros aspectos.

Desarrollo organizacional

- Afirmación del modelo de estructura y organización departamental y de la capacidad de gestión de los departamentos académicos y sus cuerpos colegiados. Análisis de la viabilidad de medidas de descentralización y/o desconcentración de funciones que favorezcan la mejora de la gestión departamental, con resguardo de las complementarias y necesarias estrategias de integración, coordinación y preservación de la economía de escala asociada al modelo departamental.
- Revisión e introducción de rediseños en prácticas de trabajo y redes de coordinación, interdependencias y comunicación, que involucren mejoras en términos de calidad, eficacia y eficiencia, a fin de adaptar el funcionamiento al incremento de la complejidad institucional y de afianzar el logro de los objetivos definidos en el Plan Estratégico Plurianual.
- Definición de criterios de calidad, eficacia y/o eficiencia para la realización del seguimiento de productos y de procesos vinculados con la realización de actividades previstas en los planes anuales, en cuanto condición necesaria para el logro de resultados y objetivos formulados para ese corto plazo. Análisis de implicaciones en lo relativo al uso, monitoreo y valoración de indicadores de desempeño.
- Formalización de protocolos de desempeño y suscripción de compromisos de acción en diferentes áreas y niveles de gestión, acordes con regulaciones laborales vigentes, plausibles de incluir en la carrera laboral y la evaluación de desempeño de planteles académicos y nodocentes.
- Estudio de factores y problemas organizacionales que inciden en el desempeño de las unidades de gestión estratégica, sustantiva y administrativa y definición de líneas de trabajo orientadas al logro de un funcionamiento eficaz y eficiente.

Comunidad UNM

- Fomento de la participación en el ámbito del Consejo Asesor Comunitario para el establecimiento de diálogos interinstitucionales que coadyuven a la Universidad a definir sus actuaciones en la comunidad de pertenencia. Registro, seguimiento y análisis evaluativo de las actividades realizadas.
- Fortalecimiento del funcionamiento de los Consejos de Graduados y de Carreras, conforme la normativa establecida, como espacio permanente de intercambio, cooperación y de labor conjunta entre la Universidad y sus egresados. Registro, seguimiento y análisis evaluativo de las actividades realizadas.
- Continuación de la puesta en valor de recursos, procesos y producciones que constituyen el patrimonio simbólico y material de la UNM, indicativos de sus capacidades actuales y potenciales, cuya difusión y enriquecimiento deben promoverse en las actividades de formación, investigación y extensión.
- Consolidación de la comunicación institucional, en los ámbitos locales de influencia de la UNM y en el sistema de educación superior, que favorezcan la construcción de imaginarios científicos y culturales compartidos con instituciones educativas y grupos sociales, a la par de reforzar la percepción social y la imagen de la Universidad en la “comunidad ampliada”.
- Institucionalización de espacios que favorezcan una visión compartida y el desarrollo de marcos de actuación e intervención en torno a temas concernientes a la promoción de prácticas igualitarias, inclusivas y sostenibles en el conjunto de la Universidad y su papel en problemáticas tales como el abordaje de desigualdades de género, discriminaciones y violencias; los modelos de desarrollo multisectorial que incluyen la protección del ambiente, la economía circular con anclaje social; la integración de políticas ambientales, industriales y sociales; los derechos humanos y la interculturalidad.
- Afianzamiento de estrategias de convivencia y debate crítico, construcción de consensos y de resolución de conflictos y controversias asociadas a la diversidad de perspectivas políticas, académicas, profesionales u organizacionales.

Planeamiento, seguimiento y evaluación institucional

- Consolidación de un ámbito permanente de coordinación del planeamiento estratégico y la formulación de políticas de desarrollo institucional, organizacional y académico. Definición y construcción de acuerdos sobre criterios y estándares apropiados para la planificación y la evaluación de los procesos y resultados de las actuaciones de la Universidad.
- Articulación de los procesos de elaboración de planes estratégicos y el diseño de escenarios prospectivos de mediano plazo con la definición de los proyectos y prioridades a implementar en el corto plazo, y las consiguientes estrategias de control de gestión, seguimiento y evaluación.
- Fortalecimiento y articulación de la planificación presupuestaria y la programación de metas anuales e indicadores de cumplimiento correspondientes, en consonancia con los objetivos del Plan Estratégico y los análisis coyunturales de oportunidades y restricciones internas y externas.
- Conformación paulatina de grupos de trabajo *ad hoc*, responsables de la implementación de estrategias de seguimiento cuantitativo y cualitativo de la programación anual.
- Consolidación de procesos de autoevaluación institucional que promuevan el compromiso y la reflexión crítica de la comunidad universitaria para valorar capacidades institucionales, logros y problemas que requieran atención preferente.
- Realización y/o coordinación de estudios prospectivos y diagnósticos que ofrezcan información para la formulación de planes de corto y mediano plazo, orientados a la realización de innovaciones institucionales y académicas.

- Realización y/o coordinación de análisis organizacionales y elaboración de propuestas de mejora de la integración institucional, métodos de trabajo y flujos de información, según necesidades y cometidos de diferentes unidades de la Universidad.
- Desarrollo de actividades de capacitación de equipos técnicos de la Universidad en temas vinculados con el planeamiento, el control de gestión y la evaluación.

Sistema Integral de Información para la toma de decisiones y transparencia de la gestión universitaria

- Diseño y proyección con enfoque sistémico del marco conceptual, organizativo, metodológico, procedimental y de plataforma informática para la producción de información referente al planeamiento y la gestión estratégica, académica y administrativa, el control de gestión y la evaluación institucional.
- Identificación de los principales campos de información y de áreas clave de desempeño de la institución. Desarrollo de propuestas de producción de información en función de requerimientos de usuarios de diferentes niveles de gestión y unidades organizacionales. Definición de modalidades de elaboración de informes ejecutivos y de difusión, según necesidades de diferentes usuarios.
- Implementación del Anuario Estadístico en forma regular y producción de informes cuantitativos y cualitativos para el control de la gestión operativa y presupuestaria, el seguimiento y la evaluación de las operaciones realizadas en las unidades sustantivas, estratégicas y de gestión de la UNM.
- Diseño y aprovechamiento de capacidades y desarrollos modulares del Sistema de Información Universitaria (SIU), especialmente de la plataforma tecnológica “Data Warehouse + Big Data” para la conversión e integración de datos en información relevante para la toma de decisiones estratégicas, académicas y de gestión y el Tablero de Control.
- Construcción paulatina de indicadores que incluyan dimensiones de interés para la Universidad y el sistema nacional de educación superior. Definición de indicadores simples de procesos y resultados, equiparables a estadísticas de gestión, así como indicadores de rendimiento, con base en criterios de valor específicos de la UNM y los usualmente adoptados por las universidades nacionales.
- Definición y coordinación de circuitos de coordinación y de retroalimentación entre unidades productoras y procesadoras de datos y receptoras y usuarias de información para el planeamiento estratégico, la gestión académica, presupuestaria y administrativa, el control de gestión y la evaluación institucional.
- Constitución de un equipo multidisciplinar, integrado por académicos y profesionales que se desempeñan en distintas unidades de la UNM, a fin de construir acuerdos conceptuales, metodológicos y procedimentales relativos al desarrollo del sistema de información.

Consolidación de intercambios interinstitucionales

- Conformación e institucionalización de un ámbito de vinculación territorial, articulado con el funcionamiento del Consejo Asesor Comunitario, que constituya un espacio de referencia para actores institucionales, sociales y económicos de Moreno, el área metropolitana y otras regiones de la provincia de Buenos Aires.
- Desarrollo progresivo de indagaciones que permitan visualizar posibles escenarios regionales de demandas científicas y tecnológicas a las que la UNM puede dar respuesta.
- Impulso a la vinculación con organismos municipales, organizaciones sociales, gremiales, empresariales e instituciones educativas a fin de contribuir al desarrollo social, productivo y cultural y al enriquecimiento de la trama institucional del partido de Moreno y de la región metropolitana.

- Desarrollo de estrategias que favorezcan el diálogo interinstitucional, la cooperación y el intercambio de saberes y experiencias, la elaboración de una agenda común de necesidades y problemas y posibilidades de abordaje y resolución.
- Diversificación gradual de las modalidades de relación interinstitucional y de vinculación, intensificando la detección de demandas y necesidades, aportes y beneficios recíprocos que pueden reportar los diferentes ámbitos y niveles de intercambio.
- Desarrollo de diagnósticos analíticos orientados a mejorar la comprensión de las lógicas de actuación propias de la vinculación interinstitucional en diferentes escalas territoriales y en ámbitos sectoriales e intersectoriales. Elaboración de estrategias y protocolos de actuación que incorporen la singularidad de cada espacio.

Proyecto 2. Afianzamiento de las relaciones internacionales e institucionales

Objetivos

- Consolidar la formulación y ejecución de políticas en materia de cooperación internacional y de intercambio, cooperación o asistencia con entidades de la Nación, Provincias, Municipios, instituciones académicas nacionales, provinciales e internacionales, agencias, organismos u organizaciones del tercer sector y organizaciones en general.
- Fortalecer la identidad de la cooperación internacional en la Universidad, como función sustantiva que complementa la formación académica, el desarrollo científico-tecnológico y la vinculación y transferencia en la búsqueda de la calidad, pertinencia e inclusión.

Afianzamiento de las relaciones internacionales

- Consolidación del proceso de integración institucional de las relaciones internacionales; coordinación de la unidad específica con los departamentos académicos.
- Expansión de la política de internacionalización de la Universidad por la vía de la integración latinoamericana, sin que ello implique una geopolítica del conocimiento que excluya la inserción en otros ámbitos internacionales.
- Profundización de la integración de la UNM en diferentes redes internacionales de cooperación y el establecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo mancomunado de actividades de formación de grado y/o posgrado, investigación, vinculación y transferencia tecnológica.
- Fortalecimiento de planes de movilidad e intercambio orientados a fortalecer la formación académica y la producción científica de docentes y estudiantes. Análisis e implementación de sistema de créditos en convenio con instituciones del exterior para el cursado de propuestas formativas. Análisis de las estrategias de movilidad académica, acreditación y producción-circulación de conocimientos.
- Impulso a las dimensiones de la internacionalización que constituyen ejes apropiados para la mejora académica de la UNM; participación en espacios de debate y reflexión sobre la dimensión política de las relaciones internacionales, los modelos de internacionalización, las modalidades y alternativas de cooperación, entre otros aspectos.

Afianzamiento de la cooperación institucional

- Fortalecimiento de las estrategias de comunicación y difusión de las actividades UNM en redes y espacios internacionales de educación superior.
- Realización de actividades de formación tecno-política de docentes, investigadores, profesionales y estudiantes de la Universidad participantes en estrategias de movilidad e involucrados en la conformación de redes de cooperación e intercambio.

- Desarrollo del Programa de Estudios de Lenguas Extranjeras, que contribuya a las políticas de internacionalización de la Universidad, por medio de la implementación de trayectos curriculares de formación, cursos de fortalecimiento en materia de idiomas, integración de redes de cooperación técnica-científica, así como la realización de estudios e investigaciones que integren la enseñanza de lenguas extranjeras como parte de la formación complementaria de las carreras de grado y de la formación preuniversitaria a cargo de la ESPUNM.

Proyecto 3. Consolidación de procesos y sistemas de administración

Objetivos

Implementar procesos de mejora continua de la estructura organizacional a fin de adecuarla a los objetivos estratégicos y a la complejidad resultante del crecimiento y la diferenciación institucional de la Universidad.

Completar y actualizar en forma periódica el desarrollo del marco normativo y procedimental de la UNM para el desarrollo de sus funciones estratégicas, sustantivas y administrativas.

Consolidar mecanismos de coordinación y de construcción de criterios compartidos sobre normas, procesos de trabajo y flujos de información e insumos entre diferentes unidades del nivel intermedio de gobierno y gestión.

Optimizar una estrategia de comunicación institucional, organizacional y de difusión adecuada a las necesidades de grupos internos y externos, que brinde información oportuna y relevante sobre la producción académica de la Universidad y las propuestas de mejora proyectadas.

Afianzar capacidades de gestión administrativa, informacional y comunicacional que faciliten el logro de objetivos definidos por la UNM.

Ampliar la capacidad y la suficiencia de la base tecnológica y la infraestructura informática de la Universidad y mejorar las herramientas adecuadas para la digitalización de la gestión académica y administrativa.

Líneas de acción

Marco normativo institucional

- Sistematización de estrategias de revisión periódica concernientes a la suficiencia, coherencia y pertinencia del cuerpo regulatorio de las funciones sustantivas y administrativas, de cara al crecimiento cuantitativo y a la complejidad institucional.
- Sostenimiento de procesos de asesoramiento jurídico y contralor de la legalidad de los actos administrativos; control de la gestión, protección y resguardo de la documentación oficial de la Universidad.
- Mejora continua de la efectividad del plexo normativo institucional en aspectos tales como definición de criterios para la tramitación y/o resolución de situaciones complejas y la actualización y/o adecuación de requisitos procedimentales
- Desarrollo de acciones que promuevan un conocimiento exhaustivo de las normas por parte de los planteles docentes, administrativos y técnico-profesionales, a fin de evitar reinterpretaciones disfuncionales.
- Conformación de ámbitos de análisis y debates relativos a la existencia de normas informales que complementan u obstaculizan el funcionamiento del marco legal de actuación de la

Universidad. Valoración de la necesidad de incorporar estrategias de mejora en los casos que correspondiere.

- Implementación del Boletín Oficial para formalizar en forma periódica el registro y la comunicación de resoluciones, reglamentos y otros actos administrativos que atañen al funcionamiento del conjunto de la Universidad.

Comunicación institucional y organizacional

- Mejora continua de la comunicación institucional de la UNM en cuanto herramienta facilitadora del desarrollo de la identidad y la imagen institucional; definición de criterios comunes para la gestión de mensajes destinados al ámbito interno y a audiencias externas.
- Afianzamiento de la información sobre la Universidad en la comunidad universitaria, el área de influencia de la UNM y el sistema de educación superior; proyección y campos de actuación estratégicos y sustantivos. Institucionalización de ámbitos de comunicación de propuestas y actividades en el ámbito de los departamentos académicos.
- Fortalecimiento de la difusión periodística y publicitaria de las actividades académicas, culturales y sociales de la Universidad. Fomento de la vinculación de autoridades y académicos de la institución con medios de comunicación externos y de la Plataforma “Ciudad UNM”.
- Desarrollo de estrategias de comunicación bidireccional con diferentes organizaciones y entidades del entorno, que faciliten avances en materia de asociatividad, identificación de demandas y oportunidades de vinculación.
- Promoción de estrategias de comunicación organizacional que afiancen relaciones de interdependencia funcional y criterios de trabajo compartidos entre niveles jerárquicos y unidades de la Universidad.

Política y administración de personal

- Impulso sostenido de estrategias de desarrollo profesional del personal técnico-administrativo a fin de afianzar capacidades para la gestión universitaria. Consolidación del Programa de Capacitación Continua para el personal nodocente.
- Articulación del Plan de capacitación del personal nodocente, articulado con la carrera laboral y la evaluación de su desempeño con la realización de concursos abiertos o cerrados que lleve adelante la Universidad para la selección o la promoción de dicho sector. Fomento del desarrollo profesional del personal de diferentes unidades mediante la apertura de una Tecnicatura Universitaria en Gestión Universitaria y la Diplomatura en Gestión Universitaria (entre otras posibles ofertas).
- Desarrollo de la carrera nodocente en base a modalidades de incorporación, evaluación, promoción e incentivos, tiempo de dedicación, jubilación del plantel profesional y técnico administrativo, en un marco de regulación de condiciones laborales y de vida universitaria que posibiliten un desarrollo estable y adecuado de la carrera laboral.
- Definición de criterios comunes de las políticas de personal docente y nodocente de la Universidad, de las respectivas carreras y programas de capacitación, con resguardo de la especificidad propia de dichas trayectorias laborales, la supervisión de los servicios de medicina, higiene y seguridad en el trabajo y la vinculación con organizaciones gremiales y entidades previsionales.
- Definición de criterios y procedimientos de evaluación del desempeño que incluyan procedimientos usuales de seguimiento y control en base a criterios de calidad, eficacia y eficiencia acordados en la institución y que promuevan la incorporación progresiva de la gestión por resultados en los tópicos y actividades donde se considere pertinente.

- Mantenimiento de mecanismos de regulación de las relaciones, laborales de acuerdo con los convenios vigentes y de estrategias de supervisión del funcionamiento del sistema de riesgos del trabajo.
- Mejora de la estructura organizacional, en cuanto a cobertura de cargos técnicos y de administración en las unidades del Rectorado y de los departamentos académicos. Proyección de necesidades de personal en función del planeamiento estratégico de la institución, con criterios de distribución por área y unidad organizacional, nivel jerárquico y relación laboral.
- Consolidación y actualización permanente de información sobre el personal docente y no-docente, en base a la gestión y el análisis de datos de los módulos del Sistema de Información Universitaria (SIU) y la coordinación con los procesos de liquidación de haberes. Incorporación del *corpus* de información sobre el personal UNM en el Sistema de Información para la Toma de Decisiones y la Transparencia de la Gestión.
- Desarrollo de actividades de capacitación del personal para la realización de tareas asignadas en la estructura organizacional de la UNM sancionada en 2021 y el consecuente rediseño de circuitos.

Sistema de administración financiera

- Fortalecimiento del área central de ejecución y control presupuestario y desarrollo progresivo de unidades de gestión presupuestaria en pos de mejorar la ejecución en diferentes áreas de la Universidad, su seguimiento y control, de acuerdo con objetivos y metas definidos por la Universidad en los Planes Anuales de Actividades.
- Elaboración de propuestas de mejora de la programación, el control y el seguimiento presupuestario, tanto a nivel del área central de la Universidad como de las unidades académicas y administrativas específicas.
- Sistematización y ampliación de campos de información vinculados con la programación y la gestión presupuestaria y su difusión pública, a fin de completar en forma progresiva la dimensión financiera del Sistema de Información para la Toma de Decisiones y Transparencia de la Gestión.
- Mejora continua de procesos e instrumentos técnicos y de soportes tecnológicos apropiados para la gestión, el seguimiento y la evaluación presupuestaria. Desarrollo de circuitos integradores de información sobre el ciclo de vida de proyectos financiados con fondos externos específicos y con recursos propios.
- Consolidación de procesos e instrumentos técnicos y de soportes tecnológicos apropiados para la gestión económico-financiera: control patrimonial, de ingresos corrientes y de stock; gestión de compras y contrataciones; contabilidad; recursos humanos y gestión electrónica de trámites y documental.
- Impulso y diversificación de estrategias de financiamiento y búsqueda de recursos adicionales.

Administración de Sistemas de Información, redes informáticas y comunicaciones

- Implementación y consolidación progresiva del Sistema Único Documental (SUDOCU), de archivos digitales y expediente electrónico integrado, sistema digital de gestión integral de documentos, trámites y expedientes en el ámbito de la UNM, destinado a mejorar la eficiencia, la agilidad y el registro digital del conjunto de actos y circuitos administrativos de diferentes ámbitos de la gestión estratégica, académica y administrativa de la Universidad. Desarrollo de estrategias de capacitación destinadas a diferentes usuarios.
- Implementación de estrategias que favorezcan el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación para la gestión institucional de la Universidad en todas sus funciones, a fin de avanzar hacia una administración digital integral e integrada.

- Implementación del soporte tecnológico del Sistema de Información para la Toma de Decisiones y Transparencia de la Gestión Universitaria (data warehouse+big data).
- Desarrollo de estrategias de capacitación diferenciadas según nivel y área de gestión orientadas a promover el uso y aprovechamiento intensivo de corpus de información incluidos en el Sistema de Información antes mencionado.
- Mejora continua del Sistema de Educación a Distancia de la UNM (SIEDUNM), en forma coordinada con la Secretaría Académica. Revisión periódica de criterios y lineamientos normalizadores, orientados a lograr entre distintos usuarios la unidad de concepción para la acción. Desarrollo de soportes técnicos (hard y soft) y de estrategias de mantenimiento y preservación sustentables y apropiados para el equipamiento y la conectividad.
- Ampliación de la infraestructura informática: entre otros, equipamientos para la ampliación de la capacidad de almacenamiento de datos y aumento de la velocidad de las comunicaciones; plataforma multimedia para el complejo Ciudad UNM -TV y Radio-.

Proyecto 4. Afianzamiento de condiciones para el desarrollo institucional

Objetivos

Acrecentar el acervo y los aportes de la editorial universitaria a la difusión del desarrollo científico-tecnológico, el arte y la cultura y la constante ampliación de sus estrategias de alianzas y co-producción.

Ampliar y fortalecer la Plataforma “Ciudad UNM” para la divulgación de la actuación institucional y la producción multimedial de la Universidad.

Intensificar políticas orientadas a la preservación, puesta en valor y expansión del patrimonio edilicio, cultural, ambiental e histórico de la Universidad.

UNM Editora

- Fortalecimiento de los soportes tecnológicos y de la capacidad de gestión del Comité Editorial, para mejora y la consolidación de la política editorial de la UNM y la ampliación progresiva de su catálogo y colecciones.
- Ampliación del equipo técnico y de gestión de la Editora: desarrollo de condiciones que permitan mejorar las tareas de edición, maquetación y gestión de metadatos, la vigilancia del área, la gestión de la difusión de las publicaciones, entre otras funciones implicadas en la labor editorial.
- Intensificación progresiva de la publicación y difusión de la producción académica de la Universidad, de otras instituciones nacionales e internacionales, integrando obras de índole académica, resultados de proyectos de investigación promovidos por la Universidad o realizados en forma conjunta o en colaboración con otras instituciones.
- Ampliación y diversificación de formatos de producción y difusión: libros, revistas, materiales bibliográficos y pedagógicos de apoyo a las carreras que se imparten en la Universidad. Desarrollo de una estrategia editorial que incluya la publicación de libros electrónicos y textos impresos, así como la intensificación de diversas formas de comercialización -tradicional y *on line*-. Consolidación de una política de difusión de la Editora y de participación en ámbitos vinculados con la mejora de su función.
- Implementación progresiva de la digitalización de la UNM Editora, en lo referido a las estrategias de comercialización y de producción editorial.

- Impulso al establecimiento de lazos interinstitucionales para la coproducción, la validación de contenidos y la mejora de procesos mediante asesorías y auditorías editoriales externas.
- Continuación de la promoción de la participación de autores locales en la publicación y divulgación de textos literarios y de contenidos de la cultura, la sociedad y la historia del Partido.

Biblioteca y Centro de Documentación

- Actualización de criterios y patrones de referencia sobre el funcionamiento y las funciones de la unidad: acceso a la información y equidad concomitante. Nuevos enfoques y planteamientos sobre el papel de las bibliotecas universitarias
- La Biblioteca y el desarrollo de las funciones universitarias: expansión, diversificación y visibilización de los servicios y apoyos que la unidad ofrece a las diferentes áreas académicas y sus integrantes, docentes, investigadores, tecnólogos, extensionistas, estudiantes y a las áreas de gestión de la Universidad.
- La Biblioteca en los “extra-muros” de la Universidad: consolidar nuevos enfoques y planteamientos sobre la función social de la Biblioteca en el área de influencia de la Universidad. Consolidación de la participación de la UNM en la Red Interuniversitaria Argentina de Bibliotecas (RedIAB).
- Fortalecimiento institucional de la Biblioteca y el Centro de Documentación: estructura organizacional; profesionalización continua del personal; continuación de la mejora progresiva de la dotación de equipamiento; adecuación y ampliación progresiva del espacio físico para el desarrollo de actividades habituales de docentes, investigadores y estudiantes y para su función de resguardo del patrimonio de documentación, archivos y colecciones del partido de Moreno.
- Consolidación del Repositorio Digital Institucional de Acceso de la Universidad para la incorporación, conservación y libre acceso a la producción científica de la institución, a fin de afianzar los apoyos a los procesos de enseñanza y aprendizaje, difusión y divulgación de resultados de investigación y desarrollo tecnológico, con el resguardo y la generación de condiciones necesarias para la protección de los derechos de la institución y de sus autores e investigadores.

Ciudad UNM

- Consolidación del Centro Experimental de Medios de Comunicación Audiovisual, como espacio de difusión de trabajos académicos e institucionales vinculados con la producción multimedial de la UNM.
- Desarrollo de la producción de contenidos de comunicación propios de la UNM, adecuados a audiencias específicas. Estudio TV para la producción de contenidos académicos e institucionales, con coberturas y transmisiones en vivo. Desarrollo de estrategias de capacitación para el afianzamiento de equipos de producción de contenidos. Conformación de banco de recursos para e-learning. Fortalecimiento del funcionamiento del Comité para la Producción de contenidos Audiovisuales y del Consejo de Medios Audiovisuales.
- Afianzamiento de la Agencia de Noticias UNM (ANUNM). Elaboración de contenidos en acuerdo con el CIN y la Red Nacional Audiovisual Universitaria (RENAU). Formatos audiovisuales de divulgación.
- Diversificación de estrategias y herramientas de programación, formatos y contenidos de propuestas radiofónicas. Ampliación de la producción radial como instrumento de educación popular y de divulgación de contenidos educativos, científicos y culturales, a la luz de las posibilidades y la especificidad que ofrece el medio radiofónico para la Universidad y su entorno. Desarrollo de proyectos de Extensión Universitaria en materia de comunicación radial, procurando la articulación con actores institucionales clave del ámbito local y provincial

- Modernización de las plataformas virtuales y de medios audiovisuales “Ciudad UNM”; implementación del Canal Web de la Universidad para la visualización y registro documental de las actividades institucionales y académicas de la Universidad.
- Mejora del diseño, administración y actualización continua de los contenidos de la página institucional de la Universidad. Implementación de estrategias de comunicación institucional en el ámbito de los departamentos académicos.

Proyecto 5. Expansión y mejora del hábitat universitario

Objetivos

Profundizar la expansión y las mejoras del espacio físico, la calidad ambiental y el equipamiento con un enfoque integral, a fin de satisfacer los requerimientos asociados al desarrollo de las funciones sustantivas y de administración y a la calidad del ambiente de trabajo para los integrantes de la comunidad universitaria.

Expandir y mejorar los espacios destinados a la realización de actividades culturales, recreativas y de integración de la comunidad universitaria, articulados al área verde del *campus* y a los edificios patrimonial, de aulas y laboratorios.

Consolidar las estrategias de protección de bienes y servicios ambientales del *campus* universitario y de prevención y disminución del impacto de la construcción de las obras destinadas al desarrollo edilicio de la sede universitaria.

Líneas de acción

Plan Maestro de Intervención para el Desarrollo Edilicio, Equipamiento e Infraestructura

- Revisión e implementación del Plan Maestro de Intervención para el Desarrollo Edilicio, Equipamiento e Infraestructura de la Universidad vigente, que contempla intervenciones integradas al contexto urbano, refuncionalización del edificio histórico y construcción de nuevos edificios en el *campus* de la Universidad, cuyos diseños se ajustan a las pautas arquitectónicas del conjunto.
- Desarrollo de la infraestructura edilicia de la Escuela Secundaria Politécnica (ESPUNM) y del Instituto Tecnológico (ITUNM) en el campus delimitado de la Universidad con instalaciones de aulas, espacios multiusos, sanitarios, áreas administrativas y de servicios de apoyo, que cuentan con la posibilidad de integrar otros servicios, dada la contigüidad física de estos establecimientos con la sede de la Universidad destinada a la formación académica.
- Construcción del Complejo Cultural UNM en el predio de la Universidad, que integrará el Aula Magna/Auditorio, la Biblioteca, los estudios de Radio y Televisión y otros espacios de uso institucional común.
- Construcción de nuevos espacios: Centro Experimental de Medios de Comunicación Audiovisual, que permitirá concentrar los trabajos académicos e institucionales vinculados a la producción multimedial; Centro de Servicios para la Movilidad Académica, sede para la estancia de docentes e investigadores extranjeros participantes en programas de movilidad académica. y de obras priorizadas con proyecto ejecutivo realizado: edificio de Gobierno Universitario; Aula de Usos Múltiples y Biblioteca; Núcleo de Servicios del *campus* deportivo; Centro de Cómputos de Respaldo (en función de la ampliación de la virtualidad); comedor universitario; instalaciones deportivas (gimnasio, natatorio); sala de juegos multiedad.

- Restauración de la fachada símil piedra del edificio del ex Instituto de Menores “Mercedes de Lasala y Riglos”, de acuerdo con los requerimientos planteados por la Comisión Nacional de Monumentos, de Lugares y de Bienes Históricos de la Nación. La conservación y puesta en valor del edificio histórico adquiere significativa relevancia dada su valía patrimonial y la posibilidad de ampliar las instalaciones para el desarrollo de las actividades de enseñanza, investigación y vinculación tecnológica y extensión.
- Formulación de una nueva versión del Plan Maestro de Intervención para el Desarrollo Edilicio, Equipamiento e Infraestructura y el Plan de Gestión Ambiental y Sustentabilidad del Campus de la UNM, acordes de con las necesidades y definiciones emergentes de un nuevo periodo de desarrollo.

Calidad ambiental, seguridad e higiene

- Implementación progresiva de planes y programas encuadradas en los Lineamientos de Política Ambiental y de Prevención de Riesgos Laborales aprobados en 2020 por el Consejo Superior de la Universidad a fin de ordenar medidas y acciones en materia de gestión ambiental, calidad e higiene y seguridad laboral.
- Actualización e implementación del Plan de Gestión Ambiental y Sustentabilidad del *Campus* de la UNM para un nuevo período. Articulación de acciones destinadas a prevenir y/o minimizar el impacto ambiental de las obras de infraestructura edilicia realizadas en el *campus* universitario. Formulación e implementación del Programa de Eficiencia Energética.
- Formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de normas internas de procedimiento, aplicativos e instructivos dictados para la implementación del Plan de Gestión Ambiental y Sustentabilidad del *Campus* de la UNM.
- Mantenimiento de condiciones ambientales adecuadas en los lugares de trabajo, ajustadas a los más altos estándares en gestión de seguridad, de acuerdo con lo establecido en leyes nacionales, provinciales y disposiciones reglamentarias de la UNM.
- Institucionalización y afianzamiento de prácticas de promoción, protección y gestión preventiva de los riesgos laborales, la salud y el bienestar en el conjunto de actividades que lleva a cabo la comunidad universitaria, en el marco de una estrategia permanente de mejora de las condiciones de trabajo de los estamentos docente, nodocente y estudiantil que incluya mecanismos de seguimiento y sistematización de las actuaciones de la Universidad en esta materia.
- Seguimiento de la actividad propia de los Laboratorios de la UNM, de acuerdo con lo establecido en leyes nacionales, provinciales y disposiciones reglamentarias de la Universidad.
- Capacitación y sensibilización, producción de material informativo de difusión de medidas de gestión ambiental y de seguridad e higiene destinadas a la comunidad universitaria.
- Implementación del Manual de Buenas Prácticas Ambientales.
- Conformación del Consejo de Gestión de la Calidad Ambiental, e Higiene y Seguridad del Trabajo a fin de favorecer la sensibilización de la comunidad universitaria y la implementación efectiva de las recomendaciones de manejo ambiental y demás medidas de prevención del trabajo establecidas en los Lineamientos antedichos.



