



Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

276

MORENO, 29 DIC 2016

VISTO el Expediente N° UNM:0000372/2016 del Registro de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO; y

CONSIDERANDO:

La Ley de Educación Superior N° 24.521 y el ESTATUTO de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO, aprobado por la Resolución ME N° 1.533/13, publicada en el Boletín Oficial N° 32.691 del 31 de julio de 2013.

Que por Resolución N° 231/16 de este Cuerpo se creó la COMISIÓN DE PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO para el sexenio 2016-2021, y así dar comienzo al proceso de formulación del PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL que oriente en términos estratégicos el desarrollo de la UNIVERSIDAD y permita establecer un marco de referencia valorativa para las funciones de docencia, investigación, vinculación, extensión y gestión para el mencionado quinquenio, en concordancia con lo previsto en el inciso 1) del artículo 36 del ESTATUTO.

Que la citada COMISIÓN formuló un documento de Lineamientos que permita orientar la labor de planeamiento

estratégico, condensando las interpretaciones compartidas que alentara el PROYECTO INSTITUCIONAL de la UNIVERSIDAD 2011-2015 y que fuera autorizado por la Resolución ME N° 2.118/11, con el ánimo de una revisión concordante con los objetivos estatutarios de la misma y la realidad actual de su desarrollo y funcionamiento.

Que dichos lineamientos constituyen un insumo para orientar no solo las decisiones estratégicas propiciadas, sino también, los Planes Anuales de Actividades y la necesaria coordinación entre las distintas unidades que componen los Órganos de Gobierno y Académicos y la estructura orgánico-funcional del Rectorado y de los Órganos Académicos de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO, para un adecuado cumplimiento de los objetivos y desarrollo de las funciones propias de la UNIVERSIDAD.

Que este Cuerpo entiende procedente dar curso a la medida proyectada.

Que la SUBSECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA ha tomado la intervención de su competencia.

Que en virtud de las atribuciones conferidas por el inciso 1) del artículo 36 del ESTATUTO en vigencia, el Cuerpo trató y aprobó por mayoría absoluta la decisión propiciada en la Sesión Ordinaria N° 27/16 del 28 de diciembre de 2016.



Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

276

Por ello,

El CONSEJO SUPERIOR de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- Apruébanse los LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2016-2021 DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO, el que como Anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

ARTÍCULO 2º.- Regístrese, comuníquese y archívese.-

RESOLUCIÓN UNM-CS N° 276-16

Lic. VICENTE SILVIO SANTANTONIO
SECRETARIO GENERAL
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO

Lic. HUGO O. ANDRADE
RECTOR
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO



Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

270

ANEXO

LINEAMIENTOS ORIENTADORES PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2016-2021 DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO

El presente Documento tiene carácter indicativo a los fines de orientar el proceso de formulación del primer PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL (PEP) de la UNM para el sexenio 2016-2021.

INTRODUCCIÓN:

La UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO (UNM) pertenece a la generación de las Universidades del Bicentenario, creadas en el año 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. Su creación fue aprobada mediante la Ley N° 26.575 del Congreso de la Nación, sancionada el 2 de diciembre de 2009 y promulgada por el Poder Ejecutivo Nacional el 29 del mismo mes.

La UNIVERSIDAD fue inaugurada oficialmente el 14 de octubre de 2010 y su primer Ciclo Lectivo comenzó en 2011, luego de haber materializado su PROYECTO INSTITUCIONAL 2011-2015, en el que la UNIVERSIDAD en organización, fijó sus fines y objetivos concretos y que, previo dictamen favorable de la COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA (CONEAU), fue aprobado por el MINISTERIO DE EDUCACIÓN por Resolución ME N° 2.118/11.

El proceso de organización y puesta en marcha de la UNIVERSIDAD concluyó el 13 de junio de 2013, al cabo de 3 años de iniciado, con la asunción de sus autoridades elegidas por la primera ASAMBLEA UNIVERSITARIA, integrada por estudiantes, docentes y no docentes y constituida el 31 de mayo de 2013, quedando plenamente conformada bajo el régimen de cogobierno autónomo y autarquía que distingue al sistema universitario argentino.

Dicha ASAMBLEA aprobó su ESTATUTO DEFINITIVO, autorizado por el MINISTERIO DE EDUCACIÓN por la Resolución ME N° 1.533/13, en sustitución del ESTATUTO PROVISORIO que ordenó su proceso de organización inicial y que fuera aprobado por el MINISTERIO por la Resolución ME N° 1.118/10.

En el marco de los elementos constitutivos antes mencionados, la UNM se ha fijado como misión: *garantizar una propuesta educativa de calidad, que promueva el desarrollo de la comunidad del Distrito y la región, por medio de la enseñanza, la generación de conocimiento y la innovación científico-tecnológica.*

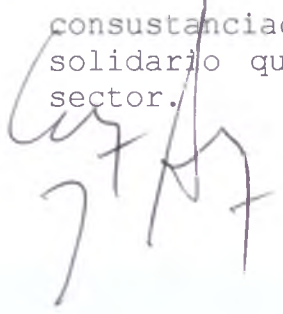
La UNM entiende a la educación superior como un Derecho Humano Universal, principio que se concreta en diversas líneas de acción tendientes a promover la inclusión y la permanencia de los estudiantes en este nivel de enseñanza. Reconoce, además, la convivencia plural de corrientes, teorías y líneas de pensamiento como requisito indispensable en la búsqueda de la excelencia académica; y alienta el desarrollo de la enseñanza desde la integración de la teoría y la práctica, con el objetivo de promover en los estudiantes el deseo de aprender y la construcción de un pensamiento crítico.

Por tal motivo, procura y asegura también la participación de todos los actores que se desempeñan en su seno en la gestión democrática de su gobierno, asumiendo el desafío de una autonomía responsable, que garantice la libertad académica y responda a las necesidades y demandas de la sociedad.

En este sentido, se hace necesario establecer lineamientos e interpretaciones compartidas que orienten el desarrollo institucional de la UNM para lograr una unidad de acción estratégica que permita dar cada vez más y mejor cumplimiento de su misión y objetivos estatutarios.

Este proceso de planificación estratégica se realiza por primera vez en el ámbito de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO y se aspira que contribuya a perfeccionar las prácticas democráticas en su funcionamiento, la mayor responsabilización de la comunidad universitaria, consolidar sus instancias de gobierno y la transparencia en la gestión en general. Por otra parte, se trata de una acción que se apoya en el proceso de autoevaluación institucional actualmente en marcha.

Por todo ello, se aspira que el PEP 2016-2021 contribuya a consolidar el PROYECTO INSTITUCIONAL de la UNM a partir de una consustanciación reflexiva y en un marco cooperativo y solidario que trascienda los intereses particulares de cada sector.

Handwritten signature and initials in blue ink, appearing to be 'C. J. A.' or similar, located at the bottom left of the page.



Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

276

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:

Sobre la base la misión institucional y los objetivos específicos que sostiene el ESTATUTO en vigencia de la UNM, y que a continuación se transcriben, se definen los Lineamientos Orientadores que guiarán este proceso; expresando lo que se espera lograr a futuro, qué tipo de UNIVERSIDAD se espera desarrollar en el mediano y largo plazo, en tanto ideas fuerzas compartidas por la comunidad universitaria, construyéndose así valores, identidad y pertenencia institucional.

MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD:

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, el desarrollo humano y profesional de la sociedad y a la solución de los problemas, necesidades y demandas de la comunidad en general.

Con ese objeto, desarrollará actividades concurrentes de enseñanza, investigación, vinculación y extensión que propendan al desarrollo de la sociedad en el espíritu democrático, ético y solidario que establece la Constitución Nacional, procurando en todo momento el respeto y defensa de los derechos humanos y la no discriminación, la igualdad de oportunidades y la confraternidad entre los seres humanos.

La Universidad Nacional de Moreno reconoce que la educación, en todos sus niveles, constituye un derecho humano universal. (artículo 3° del ESTATUTO DEFINITIVO aprobado por la Resolución ME N° 1.533/13)

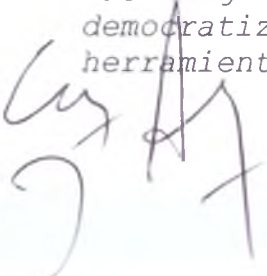
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

a) *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 o extensión, procurando en todo momento el desarrollo socio-económico regional y nacional y la preservación y/o mejoramiento del medio ambiente.*

b) *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.

- c) 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 acerca de las mismas y contribuir así al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la Nación.
- d) 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.
- e) 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 competencia profesional con el humanismo y solidaridad social, y con conciencia de las necesidades y particularidades locales y nacionales.
- f) 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 su objetivo general y específicos.
- g) 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 específicos de la Universidad.
- h) 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, 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.
- i) Constituir una comunidad de trabajo plural integrada por docentes, estudiantes, graduados, personal no docente, y por las fuerzas vivas de la sociedad en su conjunto, 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.





Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

276

- j) 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 vulnerable y en riesgo de abandonar sus estudios.
 - k) 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 seminarios, inclusiones curriculares, homenajes, talleres, concursos, premios, etc..
 - l) Coordinar su accionar en materia de formación, investigación, vinculación y extensión con las Universidades y el sistema educativo de su región de pertenencia procurando la máxima eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.
 - m) Desarrollar una política editorial y bibliotecológica que contribuya a la excelencia académica.
 - n) Mantener vínculos permanentes con los graduados y promover su formación continua, actualización, perfeccionamiento y/o especialización profesional.
- (artículo 4° del ESTATUTO DEFINITIVO aprobado por la Resolución ME N° 1.533/13)

METODOLOGÍA DE TRABAJO PARA LA FORMULACIÓN DEL PEP 2016-2021:
La planificación estratégica consiste en una práctica de formulación y establecimiento de orientaciones generales y prioridades en materia de formación, investigación, cooperación, vinculación, transferencia y extensión, así como también, las pautas generales de la evaluación de gestión académica e institucional, que ordenarán la gestión y la formulación de metas año a año, conforme las disponibilidades presupuestarias, por medio de los Planes Anuales de Actividades, conforme lo establece el Estatuto de la UNM.

Se trata de una herramienta de gestión que contribuye no solo a la toma de decisiones en torno a las alternativas de acciones que deben llevarse a cabo en el futuro, sino también, a integrar y direccionar la acción hacia el sentido e identidad de la institución, conformando una visión compartida. Es por ello que la planificación universitaria, como instrumento de gestión, supone atributos tales como la adaptabilidad para comprender las demandas; reflexividad previa y articulada con la acción; selectividad en los objetivos, metas y medios que se definen; intencionalidad, esfuerzo voluntario de construcción conceptual; capacidad para

anticipar escenarios futuros posibles y; *direccionabilidad*, orientación de las acciones hacia un sentido predeterminado.

En síntesis, la planificación estratégica universitaria debe ser continua, colectiva, integrada y flexible. Presume un conjunto de objetivos y líneas de acción orientadas hacia el futuro, considerando los factores que pueden influir en su implementación en un momento y contexto específico. Se construye a través del diálogo y la comunicación que lleva a la construcción de una propuesta legitimante y coherente. Supone liderazgos que aseguren compromisos colectivos de la comunidad universitaria en el proceso de planeamiento y por último, resulta útil para la constitución de un sistema de gobernanza en la medida en que se internalice como práctica institucional.

Para la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO, la planificación estratégica es el resultado de un proceso en el que se articulan las políticas institucionales, buscando direccionar e integrar los proyectos y acciones que se generan desde la diversidad disciplinar y funcional de la comunidad universitaria. En ese sentido, dicho proceso requiere de la participación de diversos actores para el análisis de la situación actual de la Universidad, la identificación y jerarquización de los problemas, y la generación de acuerdos tendientes a impulsar las mejoras requeridas.

Ese desarrollo, se lleva a cabo principalmente a partir de la implementación del proceso de Autoevaluación Institucional, no sólo para dar respuesta a las obligaciones establecidas en la Resolución CONEAU N° 382/11, sino como una actividad continua y permanente, que contribuya a la reflexión colectiva, a la revisión de metas y estrategias de intervención, y al compromiso e iniciativa de sus integrantes con el desarrollo institucional, tal como establece el Estatuto de la UNIVERSIDAD.

Desde su creación, la planificación en la UNM se ha ido construyendo como un proceso de articulación y aprendizaje. En ese sentido, desde 2012 se ha realizado una permanente revisión metodológica para la formulación, seguimiento y evaluación de la planificación anual, con el objeto de impulsar acciones tendientes a incorporar el planeamiento como una herramienta que contribuya al desarrollo institucional y la mejora continua de la gestión universitaria; de manera



Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

276

concordante con el PROYECTO INSTITUCIONAL UNM 2011-2015.

De manera que en este marco de conclusión del primer Plan Estratégico Plurianual de la UNIVERSIDAD y el desarrollo del proceso de autoevaluación institucional, de cara al inicio de la evaluación externa, con arreglo a la Ley N° 24.521, es que se da comienzo al proceso colectivo de formulación del presente PEP 2016-2021, con la creación, mediante Resolución UNM-CS N° 231/16, de la COMISIÓN DE PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO.

En síntesis, el PEP 2016-2021 de la UNM se impulsa como una herramienta de gestión cuyo objetivo es la construcción de mayores capacidades que permitan generar prácticas institucionales asociadas a la gestión por resultados, a través de un proceso de reflexión sistemático destinado a identificar, clasificar y jerarquizar los problemas concretos que debe afrontar la Universidad desde la perspectiva sustentada por su comunidad, y que permitan definir las líneas de acción prioritarias que darán sentido a su desarrollo en un horizonte temporal de mediano y largo plazo.

METODOLOGÍA DE TRABAJO:

El PEP 2016-2021 se estructura en base a los presentes lineamientos y la evaluación diagnóstica de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (matriz FODA) que provee el proceso de autoevaluación interna impulsado por la UNM.

Para esta labor se apoya en las 4 Comisiones definidas para el proceso de Autoevaluación Institucional:

- COMISIÓN DE DOCENCIA
- COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN
- COMISIÓN DE EXTENSIÓN
- COMISIÓN DE GOBIERNO Y GESTIÓN

La implementación de esta metodología, permite la integración de diversas visiones desde lo disciplinar y/o funcional, aspecto que caracteriza a las Universidades en general; y reflexionar sobre la Universidad, tomando en cuenta aspectos internos y externos que resultan prioritarios para el desarrollo institucional de la UNM.

ESQUEMA DEL PEP 2016-2021:

Se plantean los siguientes Ejes Estratégicos, dando coherencia y continuidad al accionar institucional:

- EJE ESTRATÉGICO I: DESARROLLO ACADÉMICO
- EJE ESTRATÉGICO II: DESARROLLO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO
- EJE ESTRATÉGICO III: EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
- EJE ESTRATÉGICO IV: GOBIERNO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

Dentro de cada Eje se identifican diferentes Programas que encuadren pautas y orientaciones generales para cada uno de los Proyectos específicos que engloben, en cuento a objetivos puntuales, metas y plazos que se aspire lograr en particular.

En consecuencia, y aspirando a dar un marco orientativo a la labor se definen los siguientes lineamientos generales de políticas que han de guiar la labor de planificación estratégica:

1) LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA EDUCATIVA ORIENTADA AL DESARROLLO:

- El desafío que se propone enfrentar la UNM es el de articular los objetivos de la inclusión social y el fortalecimiento de la sociedad local con el de la construcción de una institución que produzca educación superior universitaria que no resigne calidad por ello. Del mismo modo, busca erigirse como una instancia generadora de conocimientos relevantes cuya calidad no excluya el vínculo con las problemáticas más acuciantes del medio social en el que está inserta; comprometiendo sus acciones en pos del mejoramiento de las condiciones generales de su comunidad.
- Para la UNIVERSIDAD, los objetivos de la acción no deben ser pensados meramente en términos de la producción y distribución de saberes instrumentales, sino en relación a la creación de condiciones endógenas para el desarrollo territorial y el fortalecimiento de sus actores sociales en términos de redistribución, no sólo de las capacidades ligadas a los saberes antedichos, sino también del capital simbólico y del "poder de nominación" que los habilita a formular sus demandas -su "lógica de fines"- de un modo tal que favorezca su inscripción en la dimensión del "interés público".
- La UNM piensa su contribución al territorio como un conjunto articulado de sujetos-agentes e instituciones en



Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

270

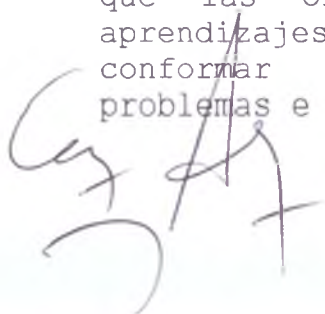
el que ha de jugar un rol fundamental, para impulsar una dinámica colectiva orientada a la "endogeneización del desarrollo" en dicho entorno, y de manera inteligente con las dinámicas y condiciones que plantean los escenarios nacional y global.

- La UNM se concibe como una entidad que puede y debe incidir en su contexto social, económico y cultural a fin de construir las capacidades endógenas del territorio para el "desarrollo". No solo como proveedora de profesionales o innovaciones, sino en cuanto a su rol de productora, gestora y articuladora entre distintas formas del conocimiento, es decir, como creación y distribución de capital cultural, institucional y simbólico en la comunidad.
- En consecuencia, la UNM debe pensarse como parte de un proceso de densificación de la trama institucional del territorio en el cual se trata de encauzar el aporte de cada actor para generar y capitalizar la sinergia que surja de su interacción, y hacer así posible dar un salto cualitativo en la capacidad endógena para el desarrollo del distrito.
- En esta tarea, la UNM se reconoce como una institución clave en el proceso de recreación y extensión de los lazos sociales, de condensación de identidades y de generación de significaciones consistentes con ellas, de modo tal de recrear de modo incesante, el balance entre cooperación y conflicto, entre función y expresión, entre medios cada vez más potentes y sujetos capaces de repensar los fines a los que aquellos pueden servir. De esta forma, se propone, a partir de su acción, agregar nueva densidad al tejido social, catalizar la capacidad simbólica de los distintos grupos para realizarse en tanto comunidad local, y actualizar las significaciones que les permitan pensarse como parte de una identidad colectiva de más amplio alcance.
- Este aporte de la UNIVERSIDAD al capital institucional del territorio se produce desde el proceso mismo de construcción cotidiana del ámbito académico. Este fortalecimiento de la sociedad civil, conlleva la diversificación y complejización de las demandas de los sectores que la componen. Para la UNM es fundamental redistribuir el reconocimiento social y el "capital simbólico" entre los distintos grupos sociales, a fin de contribuir a equilibrar el poder de construir representaciones legítimas de la realidad. En

consecuencia, la UNM debe proponerse formar parte de un proceso de reconstrucción de lo público que involucre en primer lugar el fortalecimiento de las fuerzas sociales que puedan provocarlo, impulsarlo y sostenerlo, por medio de la capacidad de utilizar, de manera crítica, el discurso y la metodología científico-técnica en cada campo; y a partir de ello, producir definiciones de los problemas de cada grupo que lo haga capaz de "generalizar" sus intereses y los identifique con el "interés público". El fortalecimiento de lo público se transforma además, en tarea específica de la UNIVERSIDAD en relación a la formación de los cuadros profesionales y directivos que deberán trabajar en la organización y gestión de los medios que permitan responder a esas demandas sociales cada vez más complejas y diversificadas, en los diversos ámbitos de la organización social y de la gestión y escalas jurisdiccionales del Estado.

2) LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA DE DIALOGO INTERINSTITUCIONAL:

- La UNM se propone desarrollar su acción en base a un diálogo permanente con la comunidad a la que sirve. El proceso de reflexión colectiva en torno a la definición del sentido de su quehacer se alimenta de los aportes generados fuera de los límites académicos y resultan un insumo crucial a la hora de que la institución, en ejercicio de su autonomía, y sin dejar de lado su lógica específica, tome decisiones acerca de qué tipo de conocimientos deben desarrollarse y qué profesionales deben ser formados.
- Para fomentar este dialogo la UNIVERSIDAD prioriza su autonomía de toda corriente política, así como de las diferentes entidades de gobierno y organismos de la sociedad con las que se vincula institucionalmente y de sus autoridades.
- La UNIVERSIDAD aspira a contribuir a la densidad institucional del espacio local, desarrollando relaciones que hagan posible una integración sinérgica con todas sus organizaciones. Se trata de entender a esta integración, considerando todos los elementos y condiciones que hacen que las organizaciones sean capaces de capitalizar aprendizajes, acrecentar el patrimonio de conocimientos y conformar relaciones sinérgicas para atender los problemas e intereses de la comunidad.





Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

276

- La UNIVERSIDAD actuará activamente en todas las instancias de participación del sistema universitario en primer lugar, con énfasis en el CONSEJO INTERUNIVERSITARIO NACIONAL, y en aquellas relacionadas con el quehacer educativo en general, en procura del logro de sus fines estatutarios.
- La participación de la UNM se apoyará en un dialogo institucional que contribuya a enriquecer la interacción y proyección social de su labor y servicios en todos los campos de su quehacer.
- La UNM aspira lograr la máxima cooperación, articulación y complementariedad con las UNIVERSIDADES NACIONALES y demás instituciones educativas ubicadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

3) LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA ACADÉMICA:

- La acción de la UNM deberá ser consistente con el objetivo de mejorar la eficacia y la equidad de la acción educativa.
- Su organización y gestión académica se conformará procurando fortalecer las capacidades de los DEPARTAMENTOS y Carreras para llevar a cabo el proceso educativo, con énfasis en la necesidad de generar un ámbito propicio a la innovación pedagógica mediante procesos de trabajo ágiles y eficaces, que desburocraticen las práctica cotidianas y que hagan hincapié en objetivos y resultados del proceso educativo.
- Su oferta se desarrollará a través de trayectos curriculares de pregrado, grado y posgrado que conformen una oferta diversificada de carreras, estructurada en base a las demandas sociales y en función de los recursos y capacidades de la UNIVERSIDAD en cada momento de su desarrollo institucional.
- El diseño curricular de sus carreras será en base a concepciones pedagógicas que contemplen la incorporación de nuevos contextos, tecnologías, metodologías y estrategias de enseñanza-aprendizaje. De este modo, será posible formar graduados capaces de ejercer un rol activo en un proceso de desarrollo sustentable en cuyo seno se dé lugar al progreso social y cultural de la sociedad, que sean conscientes de las necesidades y particularidades locales y nacionales, y que integren la competencia profesional con el humanismo y la solidaridad.
- Asimismo, en el marco de la premisa que afirma que la

educación, en todos sus niveles constituye un derecho humano universal, la UNM pondrá especial énfasis en favorecer la equidad en el ingreso y la retención y promoción de aquellos estudiantes que se encuentren en situación vulnerable y en riesgo de abandonar sus estudios.

➤ Sin pretender abarcar la totalidad de demandas disciplinares, ampliará su oferta de carreras sobre la base de la definición de prioridades estratégicas, con sustento en las orientaciones y capacidades adquiridas, en función del desarrollo económico, político y social local, regional y del país. La oferta académica se estructurará en torno a los siguientes ejes temáticos:

a) El desarrollo sustentable basado en las capacidades endógenas, la relevancia del trabajo como integrador social, y la capacidad de organizar y gestionar recursos para alcanzar objetivos.

b) El desarrollo de capacidades tecnológico-productivas específicas ligadas a la construcción del hábitat y la conexión al espacio global.

c) El desarrollo humano y comunitario.

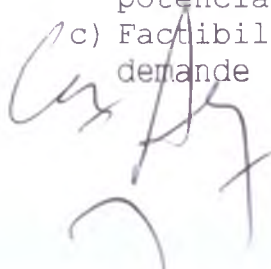
d) El desarrollo de la capacidad de interpretar la realidad social, definir problemas, organizar la acción colectiva y participar en la vida político-institucional.

➤ En consecuencia, la UNM privilegia la modificación y/o ampliación permanente de su oferta académica, atendiendo la consolidación de su perfil institucional, y el aprovechamiento de las sinergias y disponibilidades existentes de los campos disciplinares actualmente en funcionamiento, asegurando una adecuada economía de recursos. Toda nueva opción basada en nuevos campos profesionales requerirá tener en cuenta, entre otros, los siguientes criterios:

a) Conformarse como correlato de procesos sociales en los cuales se interpreta la existencia de demandas para la participación de la institución universitaria en términos de transmisión del conocimiento complejo, como forma de satisfacer necesidades evidentes del desarrollo local, regional o nacional.

b) La demanda relevada a partir de instrumentos específicos o expresada en términos concretos de potenciales los alumnos de la zona.

c) Factibilidad económica en función de los recursos que demande su implementación.





Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

276

- En mérito a la mejora de oportunidades y opciones, alentará los mecanismos de reconocimiento de equivalencias y de acreditación, tanto en el orden nacional como internacional.
- La UNIVERSIDAD impulsará la construcción de instancias de interacción entre los DEPARTAMENTOS ACADÉMICOS, generando espacios que permitan reflexionar, por un lado, sobre las problemáticas de las asignaturas, su articulación vertical y horizontal y las condiciones para la enseñanza; y por otro, encarar el desarrollo de instancias de formación, intercambio e innovación pedagógica que promuevan la formación del espíritu transdisciplinario que debe impregnar al conjunto de las actividades de la misma.
- Por ello, procura conformar una comunidad académica en la cual las distintas culturas disciplinarias se integren en un marco más amplio, permitiendo enriquecer la capacidad de análisis y de percepción de problemáticas con un espíritu amplio e inclusivo.
- La UNM pretende que los distintos saberes disciplinarios que se impartan en su seno posean las siguientes características:
 - d) **Pertinencia:** En cuanto a prestar atención privilegiada hacia los desafíos presentes y tendencias más probables, antes que a las tradiciones disciplinarias instituidas.
 - a) **Transdisciplina:** Para desalentar la constitución de ámbitos disciplinarios estancos y estimular la construcción áreas académicas en base a la unidad del objeto de sus prácticas.
 - b) **Heterodoxia:** Por problematizar las tradiciones institucionalizadas en materia de paradigmas y poniendo de relieve la diversidad y pensamiento crítico, tratando de comprender las premisas básicas subyacentes a cada campo disciplinar.
 - c) **Integración:** dando cuenta de los objetos y procesos en su totalidad, lo que involucra el objetivo de que los profesionales a formar dominen un "saber hacer" multiforme, y sepan situar en todo momento la contribución de cada uno a la totalidad antes que subordinar ésta a los requerimientos de las tecnologías específicas.

4) LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS PARA UNA POLÍTICA DE ACCESO, RETENCIÓN Y PERMANENCIA:

- El proceso de enseñanza-aprendizaje se asienta en un diseño que permite avanzar en los estudios al conjunto de los alumnos, minimizando el impacto de los factores no relacionados con el mérito educativo, de manera que la institución no se desentiende de los problemas e inequidades socioeducativas que el alumnado trae consigo a la UNIVERSIDAD. Bajo esta premisa, la UNM desarrolla un conjunto articulado de acciones diversas dirigidas, no sólo a convocar a estudiantes, sino a sostener el avance en su trayecto educativo, así también, mediante un sistema de becas, inclusive respecto de la inserción de los estudiantes y graduados recientes en el medio laboral de su profesión.
- La UNM como parte de su proyecto académico, asume una concepción integral del proceso educativo, potenciando las acciones de articulación entre la UNIVERSIDAD y los otros niveles.
- La UNIVERSIDAD se encuentra abierta a todos los estudiantes en condiciones de cursar sus Carreras, previo cumplimiento satisfactorio del CURSO DE ORIENTACIÓN Y PREPARACIÓN UNIVERSITARIA (COPRUN) en cualquiera de sus modalidades, y cuyo objetivo principal es orientar y desarrollar en los futuros estudiantes las actitudes y conocimientos necesarios para su tránsito por la vida universitaria, y realizar una experiencia inaugural en el espacio académico que le revele las particularidades del mismo, sus diferencias respecto a los niveles educativos transitados hasta el momento de su ingreso y visitar en un contexto de orientación y contención a los saberes alcanzados en otros niveles de enseñanza, promoviendo su adecuación a las exigencias de los estudios universitarios.
- Para mejorar la retención y el desempeño académico y promover la igualdad de oportunidades de los estudiantes, y minimizar el impacto de situaciones sociales de partida, la UNM impulsa:
 - a) El otorgamiento de becas en diferentes modalidades, como forma de apoyo o estímulo.
 - b) Servicios de seguimiento o apoyo y/o tutoría y de orientación académica.

En este marco, la UNIVERSIDAD alienta el desarrollo de un ambiente de contención intelectual y afectiva, y de mutuo respeto que favorezcan la convivencia.



Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

276

5) LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS PARA UNA POLÍTICA DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA DOCENCIA:

- La docencia en la UNM se desarrolla en equipos de trabajo regularmente constituidos, integrados por todas las categorías docentes, procurando alentar las condiciones necesarias para la producción académica interna y la conformación de grupos de investigación.
- La UNM garantizará las condiciones que permitan desarrollar una formación permanente para los docentes de la UNIVERSIDAD. En este marco, prioriza en forma continua estímulos a la innovación en las prácticas de enseñanza aprendizaje.
- La conformación de una oferta anual de cursos de formación docente, así como las instancias de asesoramiento e investigación pedagógica, constituyen un servicio e insumo destinado a alimentar la reflexión colectiva sobre la problemática de la enseñanza y el proceso de aprendizaje.
- La UNM alienta el seguimiento continuo de sus actividades de formación y la evaluación del desempeño, como estrategia de búsqueda de la calidad, no entendida en forma disociada de la pertinencia; es decir, como un constructo social que implica la elección de un sistema valorativo de referencia, propio de un determinado espacio y tiempo particulares, construido a partir de la reflexión colectiva de la comunidad académica acerca de su quehacer y el modo en que el mismo permite alcanzar los propósitos de la UNIVERSIDAD.
- Se ha de procurar que la evaluación constituya una práctica institucionalizada, periódica y generalizada, alimentada por diversos medios y actividades que han de aportar al esfuerzo colectivo de alcanzar las metas institucionales. El objetivo específico de estas prácticas es procurar la revisión permanente de la eficacia de las distintas actividades que se desarrollan en la UNM, combinando criterios de consistencia interna y pertinencia contextual, indicadores de rendimiento útiles y la necesidad permanente de procurar el consenso de la comunidad universitaria en cuanto a su implementación.
- En este marco, se impulsará el uso de las TICs y la educación en contextos digitales y el uso de redes sociales como mecanismos idóneos para el desarrollo y mejoramiento de las prácticas de enseñanza, procurando su adecuación a las características socioculturales de la

población estudiantil.

6) LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA ESPECÍFICA DE POSGRADO:

- La formación de posgrado, se organizará privilegiando la implementación de una oferta diversificada, que atienda las expectativas y demandas de la sociedad, la cultura y la economía; otorgando prioridad a las necesidades y problemáticas locales y nacionales, con sustento en la oferta académica de grado existente y con la premisa de que no se alentarán iniciativas de Carreras de posgrado que no contemplen la realización de la actividad académica, en forma total o parcial, en sede de la UNIVERSIDAD, salvo sean iniciativas interinstitucionales que se deriven de acuerdos o convenios especiales.
- Se alentarán la conformación de propuestas de posgrado de tipo semiestructurada y de carácter interdisciplinario e interinstitucional, en acuerdo con otras entidades de reconocido nivel y jerarquía, en procura de la excelencia académica. Asimismo, se procurará que las Carreras de posgrado involucren de manera transversal a más de un DEPARTAMENTO ACADÉMICO.
- En el marco del compromiso de la UNIVERSIDAD respecto a la formación continua y actualización permanente de los conocimientos de sus docentes y graduados, procurará que las líneas de investigación, vinculación y extensión priorizadas que lleve adelante, estén íntimamente ligadas al desarrollo de la formación de posgrado.
- En consecuencia, la UNM concibe el desarrollo de su oferta académica de posgrado con un diseño modular que facilite su articulación; procurando inicialmente la implementación de Especializaciones que, posteriormente, se articulen con Maestrías. Por tal motivo, se alentarán que la futura creación de Doctorados sea producto de la consolidación de estas experiencias.
- En ese orden, la UNM alienta la apertura inicial de una amplia oferta de Diplomaturas y/o actividades extracurriculares de posgrado, como instancia previa para el desarrollo de su oferta de Carreras de posgrado, contemplando diferentes áreas temáticas que contribuyan a la inserción de la UNIVERSIDAD en el medio local y regional, las que podrán ser incorporadas al diseño modular de su oferta académica de posgrado. Los doctorados de la UNM se hallarán estrechamente vinculados al desarrollo de las actividades de investigación. En el caso de los candidatos que provengan del cuerpo docente



Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

276

de la UNIVERSIDAD, tanto su admisión así como el desarrollo de la cursada de seminarios, acompañamiento tutorial y elaboración y defensa de tesis se corresponderán con las actividades que, en tal sentido, ya desarrollen en su carácter de docentes.

- En procura de la excelencia académica, la UNM impulsará la categorización de su oferta de Carreras de posgrado.

7) LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN:

- El desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación en la UNM son concurrentes con su docencia y por igual, se aspira a que posean una estrecha relación con las problemáticas de la comunidad, otorgando prioridad a las necesidades locales.
- Se prevé que la UNIVERSIDAD juegue un rol protagónico en la construcción de un proceso de desarrollo socioeconómico sustentable del territorio; en consecuencia, la política de Investigación, Desarrollo y Transferencia (IDyT) de la UNM debe:
 - a) Promover la producción de conocimiento básico y aplicado y su difusión.
 - b) Motivar y formar docentes-investigadores de excelencia, comprometidos con las problemáticas del territorio en el que se asienta la UNIVERSIDAD.
 - c) Promover la conformación de áreas inter y transdisciplinarias de investigación e interesar a los integrantes de la comunidad académica en su participación.
 - d) Impulsar la concreción de Proyectos de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (PICYDT) y promover la participación de alumnos y docentes en los mismos.
 - e) Asistir a los investigadores en relación a los mecanismos existentes de protección de la propiedad intelectual, patentes, registros, etc. a fin de resguardar su producción intelectual y los derechos de la Universidad en relación a ella.
- Promover la cooperación con otras instituciones científicas y académicas y articular acciones con las organizaciones estatales y privadas que desarrollan actividades en esta materia. Para ello, sólo acredita y acepta subsidios y aportes externos para aquellos PICYDT que atiendan su Política de IDyT. La UNM tendrá como uno de sus objetivos principales trabajar con las instituciones de la región con el fin de articular y potenciar los recursos existentes, capitalizar sus

capacidades y captar las sinergias emergentes de su interacción, evitar duplicaciones y aislamiento, y aumentar la eficiencia de los recursos aplicados a estas actividades.

- La UNIVERSIDAD alienta la difusión de sus actividades de IDyT a través de la sistematización y registro de la totalidad de los PICYDT que lleve a cabo, su seguimiento y evaluación por medio de pares externos e internos, según su jerarquía institucional; así como, la presentación y discusión de los avances y resultados en seminarios y reuniones académicas para la socialización de sus resultados, el intercambio intra e interdisciplinario, así como para su evaluación sustantiva.

8) LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA DE SERVICIOS, TRANSFERENCIA Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA:

- La UNM priorizará entre sus actividades de IDyT, los proyectos ligados al desarrollo tecnológico, a la modernización productiva, y a la mejora de la calidad de vida de la población.
- Como premisa en esta dimensión, la UNIVERSIDAD alentará iniciativas que contribuyan a agregar valor a las cadenas productivas, reducir las brechas tecnológicas e impulsar una matriz productiva conocimiento-intensiva con el fin de mejorar la competitividad de la economía y generar trabajo más calificado y con mejores salarios en el territorio. Es en este punto donde cobra importancia la función de la transferencia y la vinculación tecnológica como actividad de gestión destinadas a tender puentes de doble vía entre lo universitario y el mundo extra-universitario.
- Para concretar esta estrategia, detectará necesidades tecnológicas en el sector productivo y de servicios, coordinando esta actividad con las tareas de los ámbitos internos de investigación. Una de las tareas más importantes es detectar posibles desarrollos tecnológicos patentables y transferibles y asesorar a los investigadores en cuanto a gestionar su otorgamiento y protección. Asimismo, deberá supervisar el cumplimiento de cláusulas de confidencialidad en los casos de investigaciones realizadas por encargo de terceros (con contraprestación económica).
- Dentro de esta estrategia, el desarrollo de la articulación con los distintos actores intervinientes y



Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

276

la articulación con las políticas estatales en distintas áreas: política industrial, de protección y comercialización de la propiedad intelectual y de comercio exterior, son un insumo a los fines expuestos.

- Dentro de este marco, la participación en la creación de aglomerados productivos con predominio de actividades conocimiento-intensivas es prioritaria, en particular, la concreción de un Centro de Servicios, como plataforma de un futuro CENTRO I+D+i en el PARQUE INDUSTRIAL MUNICIPAL I de Moreno.
- Promoción y asistencia a las vocaciones emprendedoras de actores de la comunidad local de todo orden, pero en especial, en relación a la formación de nuevas empresas de base tecnológica, mediante el estímulo para formular ideas capaces de agregar valor a la producción, y la asistencia en cuanto a gestionar el aporte de "capital semilla" que permita acompañar la creación y maduración de nuevas empresas.
- De igual modo, la UNIVERSIDAD alienta el desarrollo de servicios de asistencia técnica, de manera articulada al interior de la UNIVERSIDAD en su conjunto por medio de servicios gratuitos a la comunidad o rentados a terceros específicos, concretando el desarrollo de un dispositivo facilitador de la actividad de servicios.

9) LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA:

- La UNM concibe la extensión universitaria como un espacio de integración en el cual, la comunidad y la UNIVERSIDAD, intercambian, enriquecen e incluso ponen mutuamente en cuestión su bagaje cultural; en suma, un camino para que la UNIVERSIDAD ponga efectivamente en acto su pertenencia a esa comunidad. Alienta la extensión, en tanto, vínculo de ida y vuelta donde Universidad y sociedad aprenden del otro y comparten conocimientos, saberes y realizaciones culturales. En consecuencia, la extensión debe formar parte del proceso de conformación continua de la propia comunidad universitaria.
- La UNM, como institución abierta a la comunidad y comprometida con su desarrollo económico, social y cultural, otorga especial importancia a estas actividades, también para involucrar a sus estudiantes en la responsabilidad social y el compromiso ético con la comunidad.
- Su prioridad es institucionalizar las acciones específicas en esta materia, a fin de materializar nuevos

Cu
7
AA

espacios de interacción entre los miembros de la comunidad universitaria entre sí y con la comunidad en general, resolver problemas específicos y favorecer el despliegue de las potencialidades subjetivas y su aprovechamiento, como así también, desarrollar la identidad institucional y el sentido de pertenencia a la misma por parte de los miembros de la comunidad académica.

- Se aspira a que los ejes vertebradores en materia de extensión universitaria sean:
 - a) Contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad y a fortalecer la capacidad de los grupos sociales para organizarse, pensar y recrear su identidad y por consiguiente producir y mejorar sus condiciones de vida y proyectar distintos aspectos de su futuro.
 - b) Difundir, relacionar y ayudar a comprender las diversas manifestaciones del conocimiento y la cultura, tanto generada en el ámbito universitario como en las diversas comunidades y sectores sociales.
 - c) Promover la igualdad de oportunidades en relación al acceso y permanencia de los estudiantes a la UNM y el bienestar y la salud integral de los miembros de la comunidad académica de la UNM
 - d) Vincular a los estudiantes y graduados con ofertas de formación práctica y de inserción laboral profesional.
 - e) Asesorar a los sectores públicos municipal, provincial y nacional, y del sector privado.
 - f) Colaborar con los DEPARTAMENTOS ACADÉMICOS en el desarrollo de actividades de actualización y perfeccionamiento docente así como actividades de asesoramiento institucional a los distintos niveles del sistema educativo.
 - g) Organizar encuentros, actividades de promoción, de formación, difusión, y sensibilización en la materia y relevar demandas sociales.
- Desarrollar un ámbito de diálogo entre actores universitarios y no universitarios para favorecer una interacción permanente y la articulación entre las tareas de extensión con la docencia y la investigación, desde la perspectiva de su carácter formativo.
- En consecuencia, las actividades de extensión que así lo permitan, se organizarán previendo la participación o asistencia, con carácter optativo, de los estudiantes y formarán parte de la propuesta curricular de cada una de las Carreras, dentro del conjunto de actividades de los



Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

276

ciclos superiores o de Especialización Profesional, que en forma electiva y de manera flexible deberán cumplimentar para acceder a la titulación de grado. Para soporte de esta labor, se establecerá una supervisión tutorial y evaluación del informe que deberán elaborar en caso, a fin de acreditar su realización y cumplimiento de objetivos curriculares.

- Las temáticas dominantes de la acción en materia de extensión universitaria son:
 - a) Desarrollo Comunitario y Derechos Humanos: Comprende las acciones tendientes a fortalecer la capacidad de distintos grupos sociales para pensar y recrear su identidad y por consiguiente producir y mejorar sus condiciones de vida, solucionar problemas específicos y proyectar distintos aspectos de su futuro.
 - b) Promoción Artística, Cultural y Científica: Apunta a enriquecer el capital cultural y simbólico de la comunidad local y sus miembros, mediante acciones de promoción, sensibilización y difusión de la creación cultural, artística, y de la producción científica, de modo tal de profundizar la democratización en las posibilidades de acceso y participación en las mismas de los distintos sectores de la comunidad.
 - c) Trabajo: Reúne las instancias de formación en las cuales se impartan los saberes necesarios, sean cuales fueren, para que cada uno pueda dar su propia respuesta a los requerimientos que le plantee su realidad laboral; en el marco de una permanente interrelación entre la práctica laboral y el aprendizaje, y mediante el establecimiento de condiciones y modalidades de estudio diversas y adecuadas a su objeto y a las necesidades de sus destinatarios.
 - d) Servicios de Empleo y Pasantías: En relación a todo lo atinente a favorecer las relaciones de alumnos y graduados con empresas, instituciones no gubernamentales y organismos públicos en el marco de su estrategia de formación de grado y concreto acceso al mundo del trabajo (bolsa de trabajo, pasantías universitarias, etc.).
 - e) Salud y Bienestar Universitario: Entendido de manera amplia, constituye un eje transversal entre las necesidades contextuales de la población estudiantil y el proceso educativo; priorizando no solo el desarrollo de las capacidades personales tratando de garantizar la permanencia dentro del sistema y a su vez lograr mayor

47
7

equidad entre las posibilidades que condicionan el desempeño de los diferentes sectores de la población estudiantil, sino también, todo lo relativo a la convivencia y las condiciones sanitarias. Se incluye en este campo, el desarrollo de un Programa de Salud.

- f) Comunicación Social: En cuanto a la contribución al desarrollo de la comunicación social, vertebrando el despliegue del CENTRO EXPERIMENTAL DE MEDIOS, tanto en lo relativo al desarrollo y operación de su base tecnológica, como en relación a la producción de contenidos y la reflexión sobre sus capacidades, potencialidades, funciones, efectos y la elucidación de los objetivos de las distintas organizaciones que actúan en ese campo.
- g) Deportes: Desarrollo de la infraestructura necesaria para el despliegue de un amplio conjunto de actividades deportivas en el Campus Deportivo de la UNIVERSIDAD.

10) LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD:

- Se aspira a fortalecer la cooperación internacional, no solo en cuanto a las formas tradicionales de movilidad académica y estudiantil, sino particularmente, en relación a la constitución de redes y alianzas estratégicas que hagan posible la conformación de bloques regionales y la ampliación de los horizontes para la educación superior, en torno a: la planificación y evaluación, el reconocimiento y convalidación de estudios y títulos, e incluso el diseño de los planes de estudios y programas de formación.
- La UNM alentará el desarrollo del dialogo interinstitucional con las instancias gubernamentales a escala nacional para una inserción activa y eficaz en los procesos de internacionalización, con los siguientes objetivos específicos:
 - a) Desarrollar acciones orientadas a favorecer la inserción de la UNM en el contexto de creciente internacionalización de los sistemas de educación superior, y ampliar el espacio de circulación de sus iniciativas académicas, científicas, tecnológicas y culturales, particularmente en el marco del MERCOSUR.
 - b) Impulsar políticas de alianzas estratégicas con universidades e instituciones científicas del exterior, así como la participación en la constitución y afianzamiento de redes internacionales que permitan



Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

276

establecer vínculos estables de cooperación y complementación.

- c) Dar a conocer y promover en el extranjero la oferta académica y los desarrollos científicos, tecnológicos y culturales de la UNM, a fin de detectar potenciales interesados extranjeros (gubernamentales, institucionales y particulares) en sus actividades, con vistas a acciones futuras conjuntas de desarrollos académicos, científicos y culturales.
- d) Promover y facilitar la incorporación de estudiantes extranjeros de grado y postgrado.

- Concretar un Plan Estratégico específico que permita evitar la atomización de las acciones y de los recursos, y el consiguiente afianzamiento de desarrollos desiguales al interior de la UNIVERSIDAD, condensando las prácticas ya institucionalizadas de la UNM, los instrumentos que faciliten y fortalezcan las políticas de internacionalización, y la planificación, coordinación, monitoreo y evaluación de las acciones; de cara a optimizar las posibilidades de detectar y aprovechar las oportunidades que permitan fortalecer las políticas de mejoramiento de la calidad y pertinencia de la formación, la investigación y la transferencia.
- En este marco, se alentará el diseño de programas específicos tales como la organización de cursos cortos, reuniones académicas, programas de enseñanza de español como lengua segunda o extranjera, cursos de extensión universitaria, cursos de postgrado, programas de vinculación tecnológica, etc., en los cuales se involucren instituciones y académicos de terceros países.

11) LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

a) DE CARÁCTER INSTITUCIONAL:

- La estructura de Órganos de Gobierno, de Órganos Académicos y orgánico-funcional del Rectorado y de los Órganos Académicos de la UNM, responde a la necesidad de asegurar un adecuado cumplimiento de los objetivos y desarrollo de las funciones propias de la UNIVERSIDAD y constituye el modo en que la institución organiza y articula sus recursos para su efectiva concreción. En este marco, se desarrollarán las funciones de gestión, y se organizarán los equipos de trabajo de acuerdo a los objetivos institucionales propuestos y resultados esperados. Se identificarán para su desarrollo, las

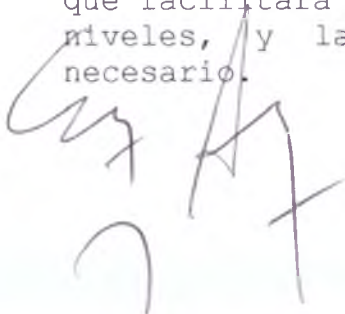
Ces
7

unidades de articulación transversal en la estructura organizacional que permitan integrar los flujos de trabajo entre las áreas y con los distintos niveles jerárquicos.

- Se espera lograr una gestión de las funciones universitarias más fluida, una organización del cuerpo de docentes e investigadores consolidada, con unidad de criterio académico y mejora de las funciones universitarias.
- Se implementarán acciones de mejora en los procesos de gestión administrativa a partir de la modernización e incorporación de nuevas tecnologías para mejorar procesos. Se esperan resultados positivos en la celeridad de los trámites administrativos, seguimiento y control y generación de información confiable.
- Se mejorarán las definiciones de criterios comunes de trabajo, implementándose la estandarización para generar procesos confiables y eficientes. Se favorecerá la instalación de una cultura de mejora continua de procesos de trabajo, asignación de responsabilidades definidas, todo lo cual aporta a una visión global y compartida de la organización que favorece las relaciones internas.

b) DE RECURSOS HUMANOS DOCENTES Y NO DOCENTES:

- Se generarán mecanismos de comunicación institucional que favorezcan el desarrollo de una visión compartida y la participación activa de la comunidad. Estas acciones contribuirán a consolidar una cultura organizacional, y dotar de coherencia a la estrategia institucional en articulación con el nivel operativo de la UNM.
- Se continuará desarrollando la Carrera académica y administrativa a través de los PLAN ANUALES DE FORMACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE y DE CAPACITACIÓN NO DOCENTE, junto con la implementación de la EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, como instrumentos de perfeccionamiento e insumo para el acceso y progreso en las respectivas carreras.
- La evaluación de desempeño deberá permitir la mejora continua y sistemática de las actividades y funciones universitarias, así como el reconocimiento de los niveles de mérito y los avances al respecto; al tiempo que facilitará la detección de necesidades en todos los niveles, y la aplicación de mejoras cuando fuere necesario.

Handwritten signature and initials in blue ink, appearing to be 'C. A.' with a large 'X' below it.



Universidad Nacional de Moreno
Consejo Superior

276

c) DE PRESUPUESTO Y RECURSOS:

- Se procurará obtener una dotación presupuestaria adecuada, en relación a las necesidades actuales, en el marco de condiciones de restricción fiscal, constituye un objetivo relevante, en forma concomitante con una administración equilibrada del presupuesto.
- Se establecerán criterios comunes de trabajo en materia presupuestaria para favorecer la ejecución de los recursos de manera clara y transparente, optimizando el uso de los recursos de manera eficiente en relación a los costos operativos y de gestión.
- Se desarrollarán y fortalecerán los sistemas de programación, seguimiento y evaluación de las actividades de la UNM en materia presupuestaria, alentando a todas las unidades a desarrollar una política activa de obtención de recursos adicionales a los del Presupuesto Nacional.

d) PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL:

- Se implementarán acciones para fortalecer los sistemas de información universitario, para contribuir a la gestión e integrar la información y datos estratégicos. Se favorecerá el acceso ágil a la información para la toma de decisiones y control de la gestión.
- Se desarrollará la evaluación continua, crítica y constructiva de resultados y procesos de las funciones universitarias, especialmente, se focalizará en la articulación de la evaluación interna y externa a la Universidad.
- Se consolidará el proceso de planificación y control de gestión mediante la implementación de herramientas de gestión que permitan evaluar logros y grados de cumplimiento y calidad de las tareas acordadas, así como su correspondencia con los objetivos del Proyecto Estratégico y los objetivos estatutarios de la UNIVERSIDAD.