

Unidad de Auditoría Interna
Informe N° 08/2019

Planes Estratégicos de la Organización



Universidad Nacional de Misiones

Noviembre de 2019

INFORME EJECUTIVO

Planes Estratégicos de la Organización

1) OBJETIVO

Relevar la existencia de planes estratégicos de los Entes y elaborar un estado de situación sobre los mecanismos internos de seguimiento y evaluación sobre los mismos.

2) ALCANCE

Dependencias de rectorado y Unidades Académicas.

Las tareas de campo se efectuaron de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a la inexistencia de imprevistos. Las tareas se desarrollaron entre el 06/03/2019 y el 29/11/2019.

Las tareas se llevaron a cabo de acuerdo con las Normas de Auditoría Interna Gubernamental y al Manual de Control Interno Gubernamental, aprobados por Resolución N° 152/02-SGN y su similar N° 03/2011 SGN respectivamente, aplicándose los procedimientos allí enumerados y otros que se consideren necesarios para el cumplimiento de la auditoría.

Seguimiento de Observaciones y Sugerencias de informes anteriores.

3) PROCEDIMIENTOS

- ✓ Relevar la existencia de planes estratégicos de la Universidad y de sus unidades organizativas.
- ✓ Relevar mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes.
- ✓ Ejecución de tareas destinadas a la identificación de los costos de la "No Calidad".

4) TAREAS:

- ✓ Se solicitó información mediante nota UAI N° 137/2019 al Área de Planificación Estratégica de la Universidad.
- ✓ Se realizaron aclaraciones sobre el alcance del relevamiento y la información solicitada.

- ✓ Se celebraron entrevistas con el Vicerrector de la Universidad y con la Coordinadora del Área de Planificación Estratégica.
- ✓ Confrontación con la información solicitada por Instructivo de Trabajo N°05/2019 Secretaría de Normativa e Innovación (SNI).
- ✓ Análisis de las respuestas obtenidas.
- ✓ Análisis a fin de detectar los costos de la no calidad que pudieran generarse.
- ✓ Seguimiento de observaciones de informes anteriores.

5) **HALLAZGOS:**

Del relevamiento se obtuvieron los siguientes resultados:

- La UNaM cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional que comprende el período 2018-2026. Se encuentran en elaboración los Planes Estratégicos de distintas Secretarías y programas de la Institución y en etapa de diseño los mecanismos e indicadores de seguimiento y control.

6) **CONCLUSIONES:**

Atento a la planificación, naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de control aplicado; y de los resultados y conclusiones extraídas de la evidencia obtenida, es opinión de ésta unidad de control que la Universidad Nacional de Misiones cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional que comprende el período 2018-2026, y resulta de importancia avanzar con el proceso de elaboración de los Planes Estratégicos, y el diseño de indicadores de seguimiento y control.



Dr. WALTER ARIEL FERNANDEZ
cfo. Unidad de Auditoría Interna
Universidad Nacional de Misiones

INFORME N° 08/2019

Planes Estratégicos de la Organización

INFORME ANALÍTICO

1) OBJETIVO

Relevar la existencia de planes estratégicos de los Entes y elaborar un estado de situación sobre los mecanismos internos de seguimiento y evaluación sobre los mismos.

2) ALCANCE

Dependencias de rectorado y Unidades Académicas.

Las tareas de campo se efectuaron de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a la inexistencia de imprevistos. Las tareas se desarrollaron entre el 06/03/2019 y el 29/11/2019.

Las tareas se llevaron a cabo de acuerdo con las Normas de Auditoría Interna Gubernamental y al Manual de Control Interno Gubernamental, aprobados por Resolución N° 152/02-SGN y su similar N° 03/2011 SGN respectivamente, aplicándose los procedimientos allí enumerados y otros que se consideren necesarios para el cumplimiento de la auditoría.

Seguimiento de Observaciones y Sugerencias de informes anteriores.

3) EQUIPO DE TRABAJO

- ✓ Cdor. Walter Ariel FERNÁNDEZ
- ✓ Cdor. Andrés Héctor FRANCO
- ✓ Cdor. Fabián Eduardo HARRISBERGER

4) PROCEDIMIENTOS

- ✓ Relevar la existencia de planes estratégicos de la Universidad y de sus unidades organizativas.

- ✓ Relevar mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes.
- ✓ Ejecución de tareas destinadas a la identificación de los costos de la "No Calidad".

5) TAREAS:

- ✓ Se solicitó información mediante nota UAI N° 137/2019 al Área de Planificación Estratégica de la Universidad.
- ✓ Se realizaron aclaraciones sobre el alcance del relevamiento y la información solicitada.
- ✓ Se celebraron entrevistas con el Vicerrector de la Universidad y con la Coordinadora del Área de Planificación Estratégica.
- ✓ Confrontación con la información solicitada por Instructivo de Trabajo N°05/2019 Secretaría de Normativa e Innovación (SNI).
- ✓ Análisis de las respuestas obtenidas.
- ✓ Análisis a fin de detectar los costos de la no calidad que pudieran generarse.
- ✓ Seguimiento de observaciones de informes anteriores: no existen informes de años anteriores sobre relevamiento de planes estratégicos.

6) MARCO DE REFERENCIA:

El presente Informe está basado en el relevamiento de la existencia de planes estratégicos y del estado de situación de los mecanismos internos de seguimiento y evaluación sobre los mismos en el ámbito de la UNaM.

El trabajo de auditoría fue realizado dentro del marco del Plan de Trabajo del año 2019 y del desarrollo de Auditorías sobre áreas de Apoyo, Proyecto: "Planes Estratégicos de la Organización", llevándose a cabo en el Área de Planificación Estratégica de la Universidad.

El presente Informe y la auditoría se realizaron con la finalidad de relevar la existencia de planes estratégicos, y el estado de situación de los mecanismos

internos de seguimiento y evaluación sobre los mismos en el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones.

7) **NORMATIVA:**

- ✓ Estatuto Universidad Nacional de Misiones
- ✓ Plan de Desarrollo Institucional UNaM 2018-2026
- ✓ Resolución C.S. N° 104/2018 - Plan Estratégico de Ciencia y Tecnología
- ✓ Resolución C.D. N° 119/12 - Plan Institucional 2012-2014 Facultad de Ingeniería
- ✓ Ley N° 24.156 – “Ley de Administración Financiera y Control del Sector Público Nacional”.
- ✓ Ley 24521 de Educación Superior.

8) **DESARROLLO:**

Identificación de la Universidad Nacional de Misiones y su estructura

La UNaM define lo que denomina “Bases” institucionales en el *Capítulo 1°* de su Estatuto. Allí se establecen aspectos relacionados con las características jurídicas de la institución (universitaria, de derecho público, autónoma en lo académico e institucional y autárquica en lo económico-financiero); con sus características organizacionales (regionalizada en la jurisdicción provincial, descentralizada en lo operativo); y con su accionar (integración e interrelación con instituciones afines, gubernamentales y no gubernamentales de la provincia y de la región, nacionales e internacionales que compartan o coincidan con sus fines y objetivos, irrestricto respeto por el ambiente y promoción del desarrollo humano y pertinencia social). También establece principios en los que se basa la convivencia institucional (pluralidad ideológica, política y religiosa, libertad de expresión y petición en el marco de los principios democráticos y el respeto mutuo) y objetivos (búsqueda de la excelencia y calidad institucional sobre la base de la formación y capacitación permanente de sus integrantes).

En el *Capítulo 2°* establece los fines permanentes en los que, a la vez que hace reserva de la dimensión universal del conocimiento para el accionar de la Universidad, se proponen expresamente tres niveles como ámbitos y destinatarios de dicho accionar: la provincia, la región y el país. Se destaca la necesidad de aplicar el

conocimiento al desarrollo humano, el compromiso con la formación ciudadana, con la docencia y de atender a la preservación del ambiente y de los recursos naturales.

En el *Capítulo 3º* del Estatuto, la UNaM establece las funciones mediante las cuales se propone alcanzar sus fines. Estas funciones no son estrictamente las tradicionalmente llamadas funciones sustantivas de las universidades, sino más bien estilos propios en los que la Universidad se propone la realización de aquellas. En este sentido se destaca la intención de proveer a la formación y capacitación de todos los integrantes de la Universidad, el desarrollo equilibrado de las especialidades de las que se ocupa y la promoción de aquellas otras que "respondan a los intereses sociales de la provincia, de la región y el país". Se propone también impulsar un compromiso solidario con la sociedad mediante la prestación de servicios y garantizar los principios de equidad e igualdad de oportunidades en la comunidad universitaria mediante la acción social.

La Universidad Nacional de Misiones busca el cumplimiento de sus fines mediante:

- a) **DOCENCIA:** para la formación integral del hombre, con profundos principios morales y cívicos sustentados en los valores de la justicia y la solidaridad social.
- b) **INVESTIGACIÓN:** buscando ampliar el espectro del conocimiento humano, profundizar los conceptos fundamentales y el conocimiento del contexto socio-económico a fin de lograr el desarrollo del hombre en la región.
- c) **EXTENSIÓN UNIVERSITARIA:** a fin de transferir a la comunidad el conocimiento universal, el generado en sus claustros y aplicarlos al desarrollo de una tecnología autónoma, la preservación y valorización de nuestra cultura y bienestar de nuestra comunidad.
- d) **ACCIÓN SOCIAL:** contribuyendo al mejoramiento social como servicio a la provincia, la región, el país y a los ideales de la humanidad.

Estructura de Gobierno y Administrativa

Estructura de Gobierno

Según el Estatuto los órganos de gobierno de la UNaM son:

1. **Cuerpos colegiados:** les corresponden funciones normativas, de formulación de políticas, control de gestión, asesoramiento, alzada y todas aquellas que el Estatuto le asigne. Son:

- a) Asamblea Universitaria
 - b) Consejo Superior
 - c) Consejos Directivos
2. Unipersonales: les corresponden la administración y representación de la UNaM, Facultades, Escuelas y otras Unidades Académicas. Son:
- a) Rector/a y Vicerrector/a
 - b) Decano/a y Vicedecano/a
 - c) Director/a de Escuela y otras Unidades Académicas

Estructura Administrativa

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

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

Unidad	Ubicación
1. Rectorado	Posadas
2. Fac. de Cs. Económicas	Posadas

3. Fac. de Cs. Exactas Q. y Naturales	Posadas y Apóstoles
4. Escuela de Enfermería	Posadas
5. Fac. de Humanidades y Cs. Sociales	Posadas
6. Fac. de Cs. Forestales	Eldorado
7. Escuela Agrotécnica	Eldorado
8. Fac. de Ingeniería	Oberá
9. Fac. de Arte y Diseño	Oberá
10. F.M. Universidad	Posadas
11. Editorial Universitaria	Posadas

Plan de Desarrollo Institucional 2018-2026 (PDI)

La Universidad Nacional de Misiones (UNaM), elaboró su Plan de Desarrollo Institucional 2018-2026 (PDI) a modo de proveer los lineamientos políticos institucionales para el planeamiento y la gestión en las Unidades Académicas, Escuelas e Institutos que de ella dependen.

El PDI constituye un documento institucional construido por el colectivo de la comunidad universitaria, que se piensa a sí misma y se compromete en pos de su desarrollo integral. Se promueve así la consolidación de la Universidad con sentido de comunidad que se proyecta como una organización de gestión autónoma, autárquica, democrática, pluralista, laica, dinámica, flexible, sostenible y compartida; defendiendo a la Educación Superior como un derecho social, público, gratuito, pertinente, inclusivo y de calidad.

En el PDI se han construido y definido la Misión y Visión institucional.

El Plan de Desarrollo Institucional de la UNaM fue aprobado por Resolución Consejo Superior N° 081/2018 en Octubre de 2018, y comprende el período 2018 - 2026.

El responsable designado para el seguimiento del plan es el Coordinador del Área de Planificación y Calidad Institucional con dependencia directa de la Sra. Rectora de la Universidad.

El Área de Planificación y Calidad Institucional fue creada en Octubre de 2019, por lo que los procesos de seguimiento están en etapa de formulación.

Se encuentran en elaboración los Planes Estratégicos de distintas Secretarías y programas de la Institución, y en etapa de diseño los mecanismos e indicadores de seguimiento y control.

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

Eje Estratégico: Desarrollo Político-Institucional

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

Se han definido como líneas de acción y objetivos los siguientes:

- *Consolidación de la identidad y el sentido de pertenencia como Universidad Nacional de Misiones*
 - a) *Desarrollar una imagen institucional como medio para fortalecer la presencia de la Universidad.*
 - b) *Institucionalizar espacios orientados a la construcción colectiva de la identidad.*
 - c) *Promover políticas de memoria reconociendo las tradiciones que han formado la Universidad.*
 - d) *Elaborar políticas de comunicación intra e interinstitucional*

- *Fortalecimiento de la gestión académica, científico- tecnológica, vinculación, extensión y bienestar estudiantil*
 - a) *Contar con un sistema integral de registro de actividades académicas, I+D+i+t, extensión, culturales y recreativas.*
 - b) *Optimizar el funcionamiento operativo de las secretarías de la universidad*

- *Fortalecimiento de la calidad universitaria*
 - a) *Conformar áreas y equipos dedicados a la calidad universitaria y al planeamiento y seguimiento institucional.*

- b) Conformar áreas y equipos dedicados a los procesos de evaluación y acreditación de carreras.*
 - c) Generar espacios de formación en ciudadanía universitaria y responsabilidad social.*

- *Inclusión de las diversidades y abordaje integral de las violencias*
 - a) Promover la inclusión y la integración de las diversidades sociales y culturales.*
 - b) Delinear políticas de abordaje de todo tipo de violencias.*

- *Fortalecimiento de la vinculación con los graduados*
 - a) Institucionalizar mecanismos que permitan una mayor vinculación con los graduados.*
 - b) Propiciar la participación, valoración y jerarquización del graduado en la vida institucional de la UNaM.*
 - c) Identificar las necesidades y demandas del sector productivo, educativo, científico y gubernamental a fin de diseñar propuestas de formación complementaria y de actividades de capacitación que faciliten el perfeccionamiento continuo.*

- *Regionalización (Mercosur) e internacionalización de la Educación Superior*
 - a) Fortalecer los procesos de doble titulación con universidades extranjeras.*
 - b) Fortalecer los procesos de reconocimiento de trayectos formativos con instituciones nacionales y extranjeras.*
 - c) Fortalecer la enseñanza, aprendizaje y certificación de idiomas extranjeros.*
 - d) Generar espacios de internacionalización que impulse la jerarquización y visibilidad de la UNaM en el plano nacional e internacional.*

- *Fortalecimiento de la presencia territorial de la UNaM y consolidación de políticas de expansión territorial*
 - a) Impulsar la construcción de infraestructura para el sostenimiento de localizaciones permanentes en Puerto Rico, Puerto Iguazú y San Vicente.*
 - b) Propiciar la generación de extensiones áulicas rotativas de demanda social y estratégica*

- *Fortalecimiento del vínculo inter institucional*
 - a) *Impulsar la integración regional y transfronteriza de la Universidad en las áreas de incumbencia.*
 - b) *Impulsar el funcionamiento del Consejo Social de la UNaM.*
 - c) *Generar acciones que impulsen áreas estratégicas con proyección global*

- *Fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento en sedes y localizaciones permanentes*
 - a) *Incrementar, ampliar y optimizar los espacios físicos destinados a las actividades académicas.*
 - b) *Promover el planeamiento estratégico de la infraestructura y el equipamiento.*
 - c) *Crear y mejorar las instalaciones y el equipamiento de plantas piloto, campos de experimentación y laboratorios de formación disciplinar.*
 - d) *Propiciar la consolidación de un Campus Integral en cada Regional.*

- *Fortalecimiento de TIC*
 - a) *Mejorar la conectividad de la UNaM y el acceso a recursos informáticos.*
 - b) *Generar acciones que coordinen áreas destinadas a la gestión de los sistemas informáticos y el acceso a redes y recursos*

- *Fortalecimiento de la estructura organizativa y administrativa de la UNaM*
 - a) *Rediseñar las áreas y espacios de gestión a fin de optimizar los procesos administrativos y de toma de decisiones.*
 - b) *Diseñar e implementar manuales de procedimientos administrativos.*
 - c) *Promover la profesionalización y capacitación de la planta no docente en todo el ámbito de la universidad.*
 - d) *Promover la incorporación en áreas estratégicas de personal técnico calificado.*

Eje Estratégico: Desarrollo Socio-Educativo

Hace referencia a las decisiones, recursos y prácticas que permiten de manera directa el fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje. La concepción socioeducativa de este Eje, permite incluir no sólo las actividades tradicionalmente

definidas como académicas, sino también aquellas que constituyen modos alternativos de enseñar y aprender en el ámbito universitario.

Se han definido como líneas de acción y objetivos los siguientes:

- *Promoción, ingreso, inclusión, permanencia y graduación de estudiantes*
 - a) *Desarrollar y fortalecer mecanismos que contribuyan a la equidad social, promuevan la igualdad de oportunidades y el espíritu emprendedor.*
 - b) *Desarrollar estrategias integrales que permitan acompañar y contener a los estudiantes durante su tránsito en los ámbitos educativos.*
 - c) *Diseñar y gestionar estrategias de articulación entre la universidad y demás actores del sistema educativo y productivo.*

- *Crecimiento de la matrícula y pertinencia en las propuestas formativas de pregrado, grado y posgrado*
 - a) *Fortalecer, sostener y actualizar propuestas formativas de calidad en pregrado, grado y posgrado.*
 - b) *Crear propuestas formativas de calidad de pregrado, grado y posgrado cubriendo necesidades que impulsen el desarrollo regional.*
 - c) *Generar espacios institucionales de reinserción y continuidad de los estudiantes de pregrado y grado.*

- *Fortalecimiento cuantitativo y cualitativo del claustro docente*
 - a) *Generar propuestas gratuitas que promuevan la formación continua de los docentes.*
 - b) *Incrementar y consolidar los equipos de cátedra atendiendo a la demanda y a las necesidades de matrícula.*
 - c) *Diseñar una política que propenda el recambio generacional en el plantel docente respondiendo a la demanda y a las necesidades de matrícula.*

- *Fortalecimiento de bibliotecas*
 - a) *Establecer e implementar un plan integral de desarrollo de las bibliotecas de la universidad.*
 - b) *Diseñar y gestionar sistemas administrativos digitales para el acceso*

- a bibliografía y materiales en diferentes formatos.*
- c) Implementar el repositorio institucional de la UNaM.*
- *Institucionalizar y organizar los procesos de innovación y virtualización en la Educación Superior*
 - a) Diseñar un sistema propio para el desarrollo de propuestas educativas virtuales y a distancia.*
 - b) Formular y promover procesos de alfabetización digital e incorporación de las infotecnologías en toda la comunidad universitaria.*
 - c) Generar un marco normativo que regule el desarrollo del sistema de educación a distancia y que asegure la calidad de sus propuestas educativas.*

Eje Estratégico: Desarrollo Social, Científico, Tecnológico y Productivo

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

Se han definido como líneas de acción y objetivos los siguientes:

- *Fortalecimiento de los RRHH en investigación científico- tecnológica, extensión y vinculación con responsabilidad social*
 - a) Promover la participación de todos los claustros en las actividades sustantivas de la UNaM*
 - b) Jerarquizar las actividades de extensión y vinculación*
- *Fortalecimiento y optimización de las actividades científico- tecnológicas, de extensión, sociales y culturales*
 - a) Fortalecer los servicios permanentes de apoyo y articulación de actividades científico- tecnológicas, de extensión, sociales y culturales.*
 - b) Generar centros institucionales e interinstitucionales para el apoyo a*

- las actividades científico- tecnológicas, de extensión, sociales y culturales y fomentar el desarrollo de redes de cooperación.*
- c) *Fortalecer la infraestructura y el equipamiento destinado a las actividades científico- tecnológicas, de extensión, sociales y culturales.*
 - d) *Generar acciones que permitan la articulación entre investigación, docencia, proyección social y cultural optimizando las capacidades existentes.*
- *Mejora de la visibilidad de las actividades científico tecnológicas, de extensión, sociales y culturales*
 - a) *Generar un sistema que facilite la ponderación y el análisis por indicadores de actividades científico tecnológicas, de extensión, sociales y culturales respetando los campos disciplinares.*
 - b) *Sistematizar y mejorar la divulgación de las actividades científico- tecnológicas, de extensión, sociales y culturales en formatos adecuados a los diferentes públicos.*
 - *Fortalecimiento de las actividades de vinculación tecnológica y socio- culturales*
 - a) *Generar ámbitos de encuentro, interacción, planificación y gestión con actores del medio*

Eje Estratégico: Desarrollo Sustentable

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

Se han definido como líneas de acción y objetivos los siguientes:

- *Desarrollar un Plan Integral de Gestión Ambiental:*
 - b) *Manejo integrado de residuos.*
 - c) *Manejo integrado de energía.*
 - d) *Digitalización de los expedientes y procesos administrativos.*
 - e) *Desarrollo de espacios verdes.*

- *Preservar y valorizar el patrimonio natural y cultural de la Reserva de Uso Múltiple Guaraní (RUMG):*
 - a) *Asegurar una gestión sustentable de la Reserva y de sus servicios ambientales.*
 - b) *Preservar y transmitir las culturas de los Pueblos Originarios de la RUMG.*

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

Planes estratégicos de Unidades Académicas y Secretarías

Secretaría General de Ciencia y Tecnología

La UNaM cuenta con un Plan Estratégico de Ciencia y Tecnología, que orienta sus acciones en cuanto a la política y gestión de la investigación.

La Universidad Nacional de Misiones elaboró y aprobó el Plan Estratégico de Ciencia y Tecnología 2018-2022 a través de Resolución C.S. N° 104/2018.

El mencionado Plan, enmarcado en el Plan de Desarrollo Institucional aprobado por Resolución C.S. N° 081/2018, cuenta con el financiamiento que tiene previsto el Programa de Evaluación Institucional del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología a través del Plan de Mejoras que ha sido presentado y aprobado.

El Plan Estratégico de Ciencia y Tecnología 2018-2022 incluye las siguientes líneas de acción:

- Fortalecimiento de los recursos humanos en I+D+i
- Mejora de la infraestructura, equipamiento y conectividad destinados a las actividades de I+D+i
- Fortalecimiento de las actividades de vinculación tecnológica, articulación interinstitucional, difusión y divulgación de la UNaM.
- Fortalecimiento de políticas, estrategias y gestión.

Para el seguimiento de la implementación del proyecto propone un conjunto de indicadores para medir el avance y los productos obtenidos por las acciones que componen las distintas líneas de mejoramiento.

Facultad de Ingeniería

Por Resolución C.D. N° 119/12 se aprobó el Plan Institucional 2012-2014. Han tomado como antecedentes para la elaboración del Plan Institucional, un conjunto de documentaciones relevantes entre los que se destacan los diferentes planes institucionales aprobados por el Consejo Directivo de la Facultad, los planes estratégicos de cada carrera, los procesos de acreditación de carreras y los planes de mejora de la calidad implementados.

El plan institucional se desarrolló con el objeto de establecer un marco normativo que sirva de base para las acciones a llevar adelante en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Misiones (FI-UNaM), en el período 2012/2014.

La planificación permitió explicitar los objetivos que se desean alcanzar, establecer prioridades de asignación de recursos o de búsqueda de los mismos, explicitar metas y los medios para lograrlas.

Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales

La Facultad ha aprobado el Plan de Desarrollo Institucional de la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales 2018-2026, a través de Resolución C.D. N° 008/19, para su elaboración ha tenido como punto de partida las evaluaciones externas realizadas por la CONEAU y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MinCYT).

El plan se compone de ejes estratégicos, y define líneas de acción, objetivos específicos, responsables e indicadores para realizar el seguimiento de su implementación.

Eje Estratégico: Desarrollo Político-Institucional

Se han definido como líneas de acción las siguientes:

- Desarrollo de la política institucional orientada a la educación pública, gratuita, inclusiva y de excelencia.
- Fortalecimiento y generación de convenios de cooperación y financiación científico tecnológico con Instituciones u Organismos públicos y/o privados.
- Impulso de la expansión territorial.
- Incentivar las especialidades en el claustro docente.
- Incentivar que los agentes no docentes se capaciten en carreras de pregrado, grado y posgrado con relación a sus funciones.
- Promover a la FCEQyN como referente de I+D+i+t en lo regional e internacional.
- Promover el emprendedurismo.
- Incentivar la extensión y crear la carrera de extensionista.
- Desarrollar un plan integral de Gestión Ambiental.

Eje Estratégico: Impacto Socio - Económico

Se han definido como líneas de acción las siguientes:

- Ingreso, permanencia y graduación.
- Crecimiento de la matrícula en pregrado, grado y postgrado
- Fortalecimiento del cuerpo docente.
- Inclusión.
- Mejora de los niveles de retención estudiantil garantizando el acceso a vivienda y alimentos.
- Fomentar la internacionalización de la FCEQyN.

Eje Estratégico: Innovación y Desarrollo Social, Científico, Tecnológico y Productivo

Se han definido como líneas de acción las siguientes:

- Fortalecer los RRHH en ciencia y tecnología
- Optimización de los recursos destinados a las actividades de ciencia y tecnología
- Mejora de la visibilidad de las actividades científico tecnológicas y de extensión y el uso de indicadores como herramienta para la toma de decisiones
- Fortalecimiento de las actividades de vinculación tecnológica y extensión

Eje Estratégico: Desarrollo Ambiental y Sustentabilidad

Se han definido como líneas de acción las siguientes:

- Definir las metodologías de implementación de las políticas respecto al desarrollo ambiental y sustentabilidad
- Promoción de trabajos de I+D+i+t orientados al desarrollo del medio ambiente y sustentabilidad para la obtención de financiación externa de los mismos

- Uso racional y eficiente de la energía y del agua e incorporación de energías renovables
- Aprovechamiento de residuos y cuidado del ambiente

Eje Estratégico: Organización y Desarrollo Institucional

Se han definido como líneas de acción las siguientes:

- Fortalecimiento de la gestión en ciencia, tecnología y vinculación tecnológica
- Incremento de la vinculación con los graduados enfocándola en la capacitación continua, la asistencia
- técnica y su inserción al mundo laboral
- Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento en sedes permanentes y las aulas satélites y virtuales
- Fortalecimiento de capacidades en sistemas informáticos

Eje Estratégico: Emprendedurismo

Se han definido como líneas de acción las siguientes:

- Crear propuesta formativa en emprendedurismo y fomentar a partir de relaciones de la Institución y el medio
- Fomentar el emprendedurismo en todas las propuestas formativas de la facultad

Facultad de Ciencias Forestales

La Facultad ha aprobado el Plan de Desarrollo Institucional de la Facultad de Ciencias Forestales 2016-2019, a través de Resolución C.D. N° 118/16.

El plan se compone de 7 ejes estratégicos de acción prioritarios, un conjunto de 17 Programas y 34 Proyectos, con objetivos y acciones definidas, áreas de responsabilidad para conducirlos, sus plazos de ejecución y los indicadores de avance correspondientes.

ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO

EJE 1: GESTIÓN INSTITUCIONAL

- *Promover la participación y el involucramiento de la institución en problemáticas actuales del medio.*
- *Incrementar las propuestas académicas atendiendo a criterios de pertinencia y calidad educativa.*
- *Implementar un sistema de gestión institucional eficiente.*

- *Ampliar la disponibilidad de áreas experimentales y promover la utilización de las existentes.*
- *Incrementar la matrícula en los niveles de formación y carreras que lo requieran.*
- *Mejorar los canales de comunicación intra e interinstitucionales.*
- *Promover la participación y el sentido de pertenencia de los actores institucionales.*

EJE 2: GESTIÓN ACADÉMICA

- *Implementar mecanismos de revisión y actualización permanente de la currícula de las distintas carreras*
- *Fortalecer contenidos actitudinales relacionados con la investigación en la currícula de tecnicaturas, carreras de grado y posgrado*
- *Fortalecer cuantitativamente la planta docente*
- *Fortalecer la formación de los recursos humanos vinculados con la enseñanza*
- *Fortalecer las estructuras académicas promoviendo la articulación entre equipos docentes.*
- *Fortalecer la integración de equipos para el desarrollo de las actividades sustantivas*
- *Incrementar los índices de acceso, permanencia y egreso en los distintos niveles de formación*

EJE 3: GESTIÓN CIENCIA, TÉCNICA Y POSGRADO

- *Fortalecer la gestión de la Secretaría de Posgrado*
- *Incrementar la propuesta de formación en Posgrado, incluyendo nuevas temáticas y destinatarios*
- *Desarrollar líneas de investigación que respondan a la misión institucional y consideren demandas sociales*
- *Fortalecer la formación docente en el campo de la investigación.*
- *Incrementar las publicaciones de artículos en revistas científicas.*
- *Crear un Centro de Investigación y Transferencia (CIT).*
- *Fomentar la participación de la FCF en distintas redes temáticas*

EJE 4: GESTIÓN EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN

- *Jerarquizar y promover las actividades de extensión y vinculación tecnológica (EyVT) conforme a los mandatos estatutarios de la UNaM*
- *Adoptar un enfoque estratégico respecto al rol de la FCF en el desarrollo de su área de influencia*
- *Incrementar las actividades de extensión y vinculación tecnológica*
- *Adoptar un enfoque inclusivo para el acceso a las distintas carreras de la FCF.*
- *Promover la vinculación y el seguimiento de los graduados*

- *Mejorar las formas de vinculación y comunicación con el sector productivo y la comunidad en general.*
- *Promover el intercambio de estudiantes, docentes y no docentes en el plano nacional e internacional*

EJE 5: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- *Desarrollar un Manual General de Funciones de la FCF*
- *Desarrollar un Manual de Funciones de las actividades No Docentes de la FCF.*
- *Implementar indicadores de evaluación de desempeño para No-docentes*
- *Crear un Observatorio de Datos Institucionales*

EJE 6: GESTIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL

- *Fortalecer la articulación de la Secretaría de Bienestar Estudiantil (SBE) con la estructura institucional*
- *Mejorar la previsión y disponibilidad de los recursos administrados por la Secretaría de Bienestar Estudiantil*
- *Mejorar los canales de adjudicación del sistema de becas.*
- *Promover acciones de acompañamiento a las trayectorias formativas en articulación con otras áreas.*
- *Ampliar las actividades extracurriculares destinadas a estudiantes*
- *Promover la participación de los estudiantes en las problemáticas institucionales.*

EJE 7: GESTIÓN INFRAESTRUCTURA Y SERVICIO

- *Implementar un sistema para la mejora y actualización permanente de bibliografía para las distintas carreras*
- *Implementar un proyecto integral de higiene, seguridad y cuidado ambiental de la FCF*
- *Mejorar la infraestructura actual y desarrollar un plan integral de crecimiento edilicio de la FCF.*

Observaciones que surgen de las tareas realizadas:

- El Plan de Desarrollo Institucional de la UNaM comprende el período 2018 – 2026, y fue aprobado por Resolución Consejo Superior N° 081/2018 en Octubre de 2018.

- El responsable designado para el seguimiento del plan es el Coordinador del Área de Planificación y Calidad Institucional, creada en Octubre de 2019, por lo que los procesos de seguimiento están en etapa de formulación.
- Se encuentran en elaboración los Planes Estratégicos de distintas Secretarías y programas de la Institución, y en etapa de diseño los mecanismos e indicadores de seguimiento y control.

9) **HALLAZGOS:**

Del relevamiento se obtuvieron los siguientes resultados:

- La UNaM cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional que comprende el período 2018-2026. Se encuentran en elaboración los Planes Estratégicos de distintas Secretarías y programas de la Institución y en etapa de diseño los mecanismos e indicadores de seguimiento y control.

10) **RECOMENDACIONES**

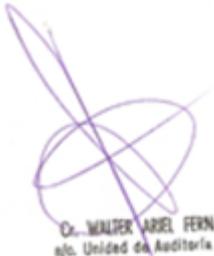
Llevar adelante las acciones tendientes a continuar con el proceso de elaboración de los Planes Estratégicos, y el diseño de indicadores de seguimiento y control.

11) **OPINIÓN DEL AUDITADO**

A través de entrevista con la coordinadora del Área de Planificación y Calidad Institucional se ha recepcionado la opinión del auditado, cuyas aclaraciones, respuestas y consideraciones fueron incorporadas al presente informe.

12) **CONCLUSIONES**

Atento a la planificación, naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de control aplicado; y de los resultados y conclusiones extraídas de la evidencia obtenida, es opinión de ésta unidad de control que la Universidad Nacional de Misiones cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional que comprende el período 2018-2026, y resulta de importancia avanzar con el proceso de elaboración de los Planes Estratégicos, y el diseño de indicadores de seguimiento y control.



Dr. WALDER ABEL FERNANDEZ
e/o. Unidad de Auditoría Interna
Universidad Nacional de Misiones